

Министерство образования и науки Российской Федерации
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

В.П. Федун

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ
Практикум

Рекомендовано ДВ РУМЦ

в качестве учебного пособия для студентов

специальности 080507 «Менеджмент

организации» вузов региона

Благовещенск

Издательство АмГУ

2012

ББК 65.051 я73

Ф 34

*Рекомендовано
учебно-методическим советом университета*

Рецензенты:

Задков А.П., профессор кафедры «Финансы» Сибирского университета потребительской кооперации, д-р экон. наук;

Гусев С.А., доцент кафедры ЭиМО АмГУ, канд. техн. наук.

Федун, В.П.

Ф34 Организационное поведение. Практикум / В.П. Федун. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2012. – 120 с.

Практикум содержит методические рекомендации по проведению практических занятий и материалы для аудиторной и самостоятельной работы студентов очной, заочной, сокращенной форм обучения высшего профессионального и дополнительного образования, изучающих учебный курс «Организационное поведение». Подготовлен в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 080507.65 «Менеджмент организации», а также для направления 080200 «Менеджмент» квалификации «бакалавр».

Издание 3-е, дополненное.

ББК 65.051

© Амурский государственный университет, 2011

ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика нашей страны предъявляет высокие требования к квалификации менеджеров организаций. Решение задачи подготовки более компетентных и ответственных руководителей, ориентированных в сфере управления человеческих ресурсов обеспечивается реализацией образовательных программ высшего профессионального образования. Особое значение в их содержании придается информационному и комплексному учебно-методическому обеспечению цикла общепрофессиональных управленческих дисциплин.

Учебная дисциплина «Организационное поведение» входит в данный цикл и в учебный план подготовки специалистов в соответствии с Государственным образовательным стандартом по специальности 08.05.07 «Менеджмент организации» высшего профессионального образования, а также для направления подготовки 08.02.00 «Менеджмент» бакалавр.

Научная и прикладная дисциплина наряду с закреплением теоретических знаний в направлении понимания, предвидения и управления поведением людей в организации, предполагает осмысление и обогащение повседневного опыта в процессе ее изучения. В связи с этим цель данного практикума заключается в оказании помощи студентам в формировании навыков управления своим поведением и принятия решений на примере типичных практических ситуаций, упражнений, ролевых игр и прикладных задач.

В практикуме последовательно излагается тематика содержания в соответствии со стандартом учебной дисциплины и рабочей программой курса. В содержании пособия раскрыты следующие аспекты: основы и история организационного поведения, теории поведения человека и вопросы взаимодействия личности и организации, особенности формирования группового поведения и мотивации как основы результативности организации, лидерство и власть в организации и основы коммуникативного поведения, направления персонального развития и управление изменениями и поведением.

Материалы пособия взаимосвязаны с курсами менеджмента, социологией и психологией, основаны на использовании отечественных и зарубежных

источников, методиках и опыте преподавания дисциплины и консультирования в течение ряда лет.

Непосредственная практическая направленность учебного пособия предусматривает усвоение материала с применением интерактивных способов обучения, в частности адаптированных разнообразных тестов, групповых упражнений, конкретных практических ситуаций, видеофильмов, деловых и ролевых игр, заданий для самостоятельной работы. С помощью таких методов, путем сочетания индивидуальных и коллективных форм решения учебных задач, активизируется как самостоятельная работа студентов, так и работа в аудитории. Приобретенные навыки самоанализа и наблюдения, диагностика себя и других в ходе игровых способов обучения помогут в дальнейшем с пользой применять их при изучении последующих учебных дисциплин. Полезен практикум для студентов при освоении цикла специальных дисциплин, таких как, управление персоналом, управленческие решения и управленческое консультирование. Учитывая различный уровень подготовки студентов, объем программ и форм обучения учебное пособие содержит перечень заданий, которые могут быть использованы по выбору преподавателя в зависимости от ситуации и технической обеспеченности учебного процесса.

Практикум предназначен для студентов специальности 08.05.07 «Менеджмент организации», дневной, дистанционной и сокращенной форм обучения высших учебных заведений, а также для студентов других экономических специальностей и слушателей бизнес-школы.

Тема 1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ: НАУКА, ПРАКТИКА И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

Цели:

1. Получить представление о предмете, объекте и методах изучения дисциплины.
2. Закрепить знания о подходах, концепциях и моделях менеджмента, социологии и психологии.
3. Обсудить современные проблемы и модели управления человеческими ресурсами деловых организаций.

История организационного поведения как учебной дисциплины и науки необычна. Она берет начало с отчета Р. Гордона и Д. Хауэлоса, которые опубликовали свои исследования в 1959 г. на основе анкетирования студентов и преподавателей бизнес – школ выявив их потребности в изучении психологических основ менеджмента. В ней накоплен опыт практического менеджмента и управленческого консультирования, используются теории, концепции и подходы теории организации, социологии, психологии и др. Особенно сложно разделить организационное поведение и менеджмент.

Существует немало определений этой междисциплинарной науки и учебной дисциплины, некоторые из них нами приводятся. «Организационное поведение – это область знания, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им» (Ф. Лютенс). «Организационное поведение – это изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний» (Джон В., Кейт Девис). «Организационное поведение – это комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации – людей, групп, коллектива и с внешней средой» (В.А. Спивак).

Популярное определение организационного поведения было предложено Стивеном Коссеном: «дисциплина, изучающая поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом» (Kossen, S., 1994).

Организационное поведение основано на исследованиях социальной психологии и экономической социологии, занимает пограничное место на стыке психологии, социологии, менеджмента, экономики, педагогики, социальной психологии, психологии управления. В свою очередь организационное поведение является основой для разработки и принятия управленческих решений, тайм-менеджмента и управления персоналом.

Предмет исследования в организационном поведении – «взаимосвязь системы управления на всех уровнях с ориентацией на разработку результативных методов управления в условиях конкурентной среды» (Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова); «закономерности поведения субъектов организации в среде, связанной с производством, распределением, обменом, потреблением, управлением, владением» (В.А. Спивак).

Объект изучения – поведенческие взаимоотношения в системе управления на всех уровнях между личностью, группой, организацией, общностью, обществом. «Социальный феномен поведения людей в деловых организациях» (К.Э. Оксинайд).

Задачи организационного поведения как науки и дисциплины – «систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях, объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях, предсказание поведения работника в будущем». Конечная цель изучения организационного поведения – овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование. (Д.В. Ньюстром, К. Дэвис).

Особенности и цели дисциплины – необходимость творческого использования теоретических подходов концепций, тренировка себя в конкретных условиях организации для достижения необходимой гармонии в поведении (по мнению

Н.Г. Громковой). Предмет учебной дисциплины – «механизм и закономерности поведения индивидов и групп, входящих в состав хозяйственных организаций, а также самих организаций, обусловленного их участием в совместной трудовой деятельности и собственными свойствами», кроме того, «влияние поведения на эффективность организации, проявляющееся в ее соответствующих изменениях, и связанные с этим проблемы управления».

(К.Э. Оксина).

Задание 1.

Прикладная наука и дисциплина «Организационное поведение» опирается на концептуальные и экспериментальные знания ряда базовых наук и дисциплин.

Какие знания освоены ранее вами в учебных курсах, и какие из них могут быть использованы, для изучения поведения индивидов и групп в организации? Перечислите их и оформите в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Методы исследования организационного поведения

№	Базовые науки	Тематика проблем и методы исследования
1	Социология	
2	Психология	
3	Менеджмент	
4	Теория организации	
5	Экономика	
6	Управление персоналом	

Задание 2.

Вспомните положения научных концепций менеджмента, и вклад представителей различных школ управленческой мысли в изучение человеческих ресурсов. Сформулируйте кратко основные положения этих теорий.

Данные занесите в табл.1.2.

Вклад управленческих школ в организационное поведение

№	1. Название школ, представителей, концепций
1	
2	
....	

Задание 3.

Выполните презентацию биографии и вклада в теорию управления наиболее ярких представителей школ управления. Акцентируйте их достижения в изучении объектов организационного поведения как междисциплинарной науки.

Задание 4.

Напишите эссе на тему «Почему человеческие ресурсы становятся стратегическим фактором развития организаций XXI века?». Предложите свою точку зрения. Объем работы – 1-2 стр.

Задание 5.

Дайте краткую характеристику организации, в которой вы работаете или проходили учебную практику. Какие образцы поведения индивидов, групп, руководителей и специалистов вы наблюдали? С какими нормами, отношениями, привычками, эмоциями, традициями вы познакомились. Подготовьте мини сообщение на 5-7 мин.

Задание 6.

Изучите примеры реализации «технократического» и «поведенческого» подходов в практике управления современной организации. Для подготовки используйте свой опыт, периодические издания, учебную и научную литературу, Интернет-сайты. Подготовьте сообщение на 10 мин.

Задание 7.

Напишите эссе на тему «Как бы я использовал поведенческий подход в управлении персоналом современной фирмы?».

Объем работы – 1-2 стр.

Задание 8.

Проведите мозговой штурм на тему: «Будущее организационного поведения: науки и практики управления» по предлагаемой технологии в четыре этапа.

Первый этап – «Предварительный». Формирование групп по 7 чел. Назначение ведущего и секретаря. Уточнение условий задачи. Главное правило: «Без критики!».

Второй этап – «Создание банка данных». Разработка идей и определение тенденций. Перерыв. Музыка. Рефлексия по поводу нарушения правил и настроения.

Третий этап – «Анализ идей и предложений». Сообщение всех идей и поиск в каждой рационального и полезного. Возможность улучшения идей. Перерыв на разминку.

Четвертый этап – «Обработка результатов». Назначение спикера. Выбор из всех предложений наиболее удачных. Подведение итогов работы по данному методу.

Контрольные вопросы

1. Каковы предпосылки возникновения организационного поведения как области знания и учебной дисциплины? Как это связано с изменениями, происходящими в современных организациях?

2. Определите роль и значение ОП для управления современной фирмой.

3. Как бы вы определили предмет ОП? Что, по вашему мнению, входит в область исследования организационного поведения?

4. На каких методологических подходах строится современная теория организационного поведения? Дайте основные положения каждого подхода.

5. Перечислите методы исследования организационного поведения.

6. Поясните сущность поведенческого подхода и технократического подходов в сфере ОП. Какие задачи решаются менеджером в рамках этих различных подходов?

7. Каковы цели, задачи и методы изучения ОП как учебной дисциплины?

8. С какими учебными курсами связана дисциплина ОП, и какие проблемы управления организацией являются общими для перечисленных курсов?

9. В чем отличие организационного поведения от других сфер знания?

10. Перечислите факторы организационного поведения, каким образом они влияют на поведение личности и группы в организации?

Тема 2. ПРИРОДА И ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Цели:

1. Освоить сущность подходов и моделей управления поведением организации.
2. Выявить основные элементы системы управления организационным поведением компании.
3. Раскрыть сущность понятий индивидуальная, групповая и организационная эффективность.
4. Определить проблемное поле поведения в организации.

В каждой организации существует система управления организационным поведением персонала, но в своей особой форме. Основная задача системы организационного поведения состоит в использовании человеческих и организационных факторов и их влияния на достижение целей организации. К основным элементам системы организационного поведения относят – философию и организационную культуру, формальную и неформальную группу; стиль руководства и коммуникации; мотивацию персонала. Конечный результат деятельности организации измеряется рядом показателей, основные из которых - качество жизни работников, степень удовлетворенности трудом, индивидуальный рост и развитие персонала. Система управления организационным поведением позволяет достичь конечного результата в виде индивидуальной, групповой и коллективной эффективности.

Во многом размер конечных результатов деятельности организаций зависят от преобладающей модели организационного поведения, которая находит отражение в стиле руководства и способах принятия управленческих решений. Выделяют четыре модели организационного поведения: авторитарная, модель опеки, поддерживающая модель, коллегиальная (Д.В. Ньюстром, К. Дэвис).

Каждая организация может использовать несколько моделей, но какая-то из них будет преобладающей в данный момент? На выбор модели влияет ряд

факторов внутренней и внешней среды организации. Руководителю предстоит сделать этот выбор.

Задание 1.

Каждая организация формирует свою систему организационного поведения. Проанализируйте содержание основных элементов системы управления организации, факторы внутренней и внешней среды. В подготовке используйте отчет о производственной практике в организации.

Задание 2.

Составьте развернутую схему механизма управления человеческими ресурсами организации, используя системный подход. Обсудите схемы друг друга в малой учебной группе. Выберите наиболее качественно и аргументировано составленный вариант схемы.

Подготовьте презентацию схемы на флип-чарте или доске.

Задание 3.

Задачей менеджеров является организация эффективной деятельности индивидов, групп и организации в целом для достижения целей и реализации стратегии фирмы.

Работая в мини группе, создайте типологию критериев эффективности, используя системный подход, временной фактор и цикл развития организации. Определите источники повышения эффективности работы организации с учетом развития индивида, группы и организации в целом. Сформулируйте качественные показатели работы персонала в бизнес организации.

Оформите в виде схемы, рисунка или таблицы.

Задание 4.

Изучите положения базисных теоретических подходов в организационном поведении. Выделите их отличительные черты и особенности. Дайте характеристику каждому подходу в управлении поведением персонала организации.

Подготовьте устное сообщение на 15 мин.

Задание 5.

Используя тест «Как вы оцениваете работу людей в организации?», подготовьте развернутую анкету и проведите блиц-опрос работников и менеджеров Вашей фирмы. Обработайте полученные результаты и сделайте анализ преобладающей модели организационного поведения.

Подготовьте письменный доклад – сообщение. Объем – 4-5 стр.

Задание 6.

Ознакомьтесь с типологией и постулатами моделей ОП. Используя таблицу 1. 3, дайте описание модели организационного поведения на примере Вашей организации.

В каком направлении, на ваш взгляд, пойдет эволюция модели ОП организации? За основу используйте методики моделирования организационного поведения персонала, предлагаемые Д. Ньюстром, К. Дэвис и А.И. Кочетковой. Составьте свою таблицу.

Задание 7.

Перечислите факторы внутренней и внешней среды, которые оказывают воздействие на процесс моделирования ОП и выбор модели для Вашей организации. Каким образом они воздействуют на выбор стратегии, стиль руководства, мотивацию и поведение работников, структуру управления организацией? Аргументируйте свои выводы.

Таблица 1.3

Модели организационного поведения (по Д. Ньюстром, К. Дэвис)

	Авторитарная	Опеки	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат	Зависимость от начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина

Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и в признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Задание 8.

Используя материалы периодической печати и Интернет, выделите и обсудите актуальные проблемы формирования трудового коллектива современной организации. Какие условия и факторы, по вашему мнению, позитивно или негативно влияют на эффективность ее деятельности и процесс использования человеческого капитала организации. Подведите итоги обсуждения.

Тест 1. «Как вы оцениваете людей в работе?»

(по А.М. Еропкину)

Ответьте на вопросы предлагаемого ниже теста о том, как вы оцениваете людей в работе. В тесте приводится 10 пар утверждений о поведении людей в процессе работы. Отметьте по пятибалльной шкале, какое утверждение в каждой паре вам кажется более правильным. Подсчитайте общую сумму баллов, взяв по утверждениям 1, 2, 4, 7, 8, 9, 10 отмеченную вами оценку, а по утверждениям 3, 5, 6, поменяв ее на оценку противоположную (1 на 5; 2 на 4; 4 на 2; 5 на 1).

Утверждение	Шкала	Утверждение
1	2	3
1. В работе люди, как правило, ленивы	1 2 3 4 5	Люди любят работать и наслаждаются своими достижениями
2. Люди думают только о личной выгоде	1 2 3 4 5	Люди любят помогать другим
3. Наказания бесполезны	1 2 3 4 5	Наказания полезны
4. Люди работают только ради заработка	1 2 3 4 5	При интересной творческой работе заработок для людей может быть вторичен
5. В большинстве своем люди вникают в свою работу	1 2 3 4 5	Большинство людей не вникают в свою работу
6. Люди в большинстве случаев честны	1 2 3 4 5	Люди в большинстве случаев нечестны

7.Люди обычно стеснительны	1	2	3	4	5	В отношении с другими люди обычно открыты
8.Наилучшие результаты дают дисциплина и контроль	1	2	3	4	5	Работа идет лучше, когда люди обычно открыты
9.Людей не интересуют цели своей организации	1	2	3	4	5	Люди заинтересованы в целях своей организации
10. Люди избегают ответственности	1	2	3	4	5	Люди готовы брать на себя ответственность

Полученное значение отметьте на шкале.

Смещение вашей оценки вправо или влево относительно среднего значения (30 баллов) означает склонность в оценке деятельности людей к одной из моделей управления.

Контрольные вопросы

1. Каким образом возможно использование системного и ситуационного подходов в исследовании поведения организации в среде?

2. Назовите основные элементы системы организационного поведения, дайте определение каждому и объясните связи между ними в процессе управления.

3. Перечислите факторы среды, которые оказывают влияние на использование различных моделей управления персоналом в организации.

4. Какие базовые модели управления поведением людей используются в практике менеджмента, что положено в их основу?

5. Сравните четыре модели организационного поведения между собой. Что у них общего? Чем они отличаются друг от друга?

6. Обсудите авторитарную и патерналистскую модели организационного поведения. Почему они распространяются, прежде всего, в российских организациях?

7. Обсудите поддерживающую и коллегиальную модели организационного поведения, в чем выражается их эффективность и почему?

8. Перечислите этапы моделирования ОП? Раскройте их содержание.

Тема 3. ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

Цели:

1. Изучить основные положения и закрепить знания основ бихевиоризма, когнитивной психологии и социобихевиоризма.

2. Изучить соционическую типологию личности и ее применение на практике.

3. Приобрести навыки описания психологического портрета индивида.

Поведение – это логические, последовательные действия индивида или группы, имеющие социально-психологические черты и направления деятельности. Основные положения теории поведения человека следующие: поведение имеет причины, оно целенаправленно и мотивировано, наблюдаемые характеристики поведения можно измерить, а ненаблюдаемые следует учитывать в процессе управления.

В истории общественной мысли проблемы поведения личности в организации были впервые поставлены древнегреческими философами, а в дальнейшем изучались на эмпирическом и теоретическом уровне в рамках различных учений и концептуальных подходов. Теоретики выделяют три ведущих подхода: когнитивный, бихевиористский, подход социального научения.

Практическое значение в организационном поведении придается теории типов, начало которой положил Гиппократ. Наука «типоведение» описывает различные типы людей и межличностные отношения между ними. В настоящее время в кадровом менеджменте находят применение типологии людей по различным признакам. Широкую известность получила типология людей по так называемым «соционическим» признакам. В ее основе лежат работы известного швейцарского психолога половины XX века Карла Густава Юнга, развитые впоследствии Катариной Бриггс и Изабель Майерс, а позднее и литовской исследовательницей Аушрой Аугустинавичуте.

Согласно типологии каждую личность возможно описать по признакам, которые отражают предпочтения в ее поведении.

Первое предпочтение – «экстраверсия – интроверсия» заключается в отношении к источнику энергии. Экстраверт черпает энергию из внешнего мира. Интроверт – из внутреннего мира.

Второе предпочтение – «сенсорика – интуиция» касается способа сбора информации о мире. Сенсорный (ощущающий) тип собирает ее дословно и последовательно. Интуитивный тип собирает информацию произвольно.

Третье предпочтение «логика – этика» относится к способу принятия решения. Логик принимает решения объективно и беспристрастно, а этик – субъективно и с учетом особенностей личности.

Четвертое предпочтение – «рациональность – иррациональность» относится к образу жизни. Рационалист более решителен, целеустремлен и методичен, стабильно работоспособен. Иррациональный тип уступчив и гибок, действует без подготовки, начинает много дел, но не доводит их до конца.

Названия типа личности складываются из первых трех пар признаков. Каждому типу присвоен код и дана основная характеристика (табл. 3.5).

Знание типологии личности позволяет:

- 1)осуществлять подбор людей на рабочие места;
- 2)определить эффективность деловых коммуникаций;
- 3)выявить психологические причины конфликтов;
- 4)создать эффективные управленческие команды;
- 5)мотивировать и стимулировать труд;
- 6)использовать в профориентации и планировании карьеры.

Задание 1.

Вспомните положения учений о поведении личности в окружающей среде. Вклад наиболее ярких представителей школ психологии в изучение поведения человека. Определите практическое значение и результат использования их в организационном поведении. Кратко сформулируйте основные положения этих теорий. Данные занесите в табл. 3.1. Работу выполните в мини группе.

Подготовьте сообщение.

Вклад теории поведения личности в организационное поведение

№	Название теорий	Основные положения	Представители
1.	Детерминизм		
2.	Конституциональная теория		
3.	Бихевиоризм		
4.	Теория личностных черт		
5.	Психодинамическая теория		
6.	Когнитивная теория		
7.	Гештальтпсихология		
8.	Ситуационализм		
9.	Гуманистическая теория		
10.	Интеракционизм		
11.	Фрейдизм		
12.	Неофрейдизм		
13.	Социальное научение		
14.	Теория типов личности		

Задание 2.

Прочтите ситуацию «Типология работников в коллективе». Ответьте на поставленные вопросы. Подготовьте рекомендации по управлению поведением каждого персонажа. Работу проводите в мини-группах. Итоги работы представьте в виде сообщения.

Ситуация 3.1.**«ТИПОЛОГИЯ РАБОТНИКОВ В КОЛЛЕКТИВЕ»**

(по Л.В. Карташовой)

Приводим типологические характеристики людей, данные сослуживцами. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Это подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж и хороши. О своих достижениях радостно

объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В трудных делах проявляет большую энергию и заинтересованность, работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он «тормоз», но работает Виктор хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и он успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Работник очень привязан к своей семье. Хороший отец. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что он необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич – инженер, 37 лет. Впечатлительная натура. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он обижается и переживает иногда по пустякам. Расстраивается, если кто-то проявил к нему невнимание, обрывает разговор на полуслове. Однажды Анатолий сильно огорчился, когда не мог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден. Болезненно переживает неудачи. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей.

Подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает. Проявляет пассивность в работе и неуверенность в собственных силах. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильное решение. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться. Если его никто не задевает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он выполняет все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности мобильная работница. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны. Татьяна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок в спешке, будучи невнимательной. Она резко меняет настроение – переходит от смеха к гневу и наоборот. Инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Долго помнит обиды и замечания. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится, и может сорваться, на тех, кто ее критикует.

Вопросы к ситуации

1. Определите тип личности каждого персонажа по разным типологиям.
2. Опишите их психологический портрет.
3. Каковы основные потребности этих людей?
4. Как они удовлетворяют свои потребности?
5. Предложите ваш метод управления каждым из персонажей.
6. Какие виды работ и заданий вы бы предложили персонажам.
7. Каким образом, вы бы мотивировали их?
8. Каков план профессионального роста вы бы предложили для каждого из них?

Задание 3.

Ознакомившись с характеристикой экстраверта и интроверта, заполните табл. 3.1, распределив перечень черт, свойственных каждому типу.

Согласно типологии кто, по вашему мнению, обладает следующими характеристиками? Как использовать особенности их поведения в организации при распределении рабочих заданий и в формировании групп?

Таблица 3.1

Различия характеристик экстраверта и интроверта

№	Характеристика	экстраверт	интроверт
1	легко срывается с места, переезжает;		
2	ждет, чтобы на него обратили внимание;		
3	легко использует письменную речь;		
4	подзаряжается энергией в общении;		
5	поведение определяет собственной установкой;		
6	легко использует устную речь;		
7	обращают внимание на себя и на других;		
8	хранит компанию, место работы;		
9	предпочитает выполнить работу своими силами;		
10	в работе предпочитает взять ответственность на себя, но поручит ее другим		
11	мотивирующая сила идет изнутри;		
12	стимулируется объектами внешнего мира;		
13	предпочитает одиночество для восстановления энергии		
14	подходит для разработки новых сфер деятельности, легко приспосабливается		
15	ориентируется на работу в коллективе		
16	лучше работает в одиночестве		
17	делится с другими своими проблемами		
18	в общении он замкнутый и мало говорит о себе		

Задание 4.

За непосредственное восприятие информации человеком об окружающем мире отвечают функции интуиция и сенсорика. Определите способы восприятия каждого типа и их различия. Кто из них, по вашему мнению, имеет следующие признаки? Каким образом можно использовать их в управлении поведением персонала? Результаты занесите в табл. 3.2.

Признаки интуитивного и сенсорного типа

Признаки	Интуиция	Сенсорика
Легко ориентируется:		
во времени		
в пространстве		
Имеет характер восприятия:		
локальный		
глобальный		
Имеет характер мышления:		
практический		
аналитический		
конкретный		
теоретический		
Отношение к методам работы:		
изучает новые методы		
совершенствует знакомые		
Процесс освоения информации		
последовательный		
параллельный		
Речь отличается использованием:		
точных выражений		
детальных описаний		
метафор		
аналогий.		
Развиты навыки:		
легко справляется с рутинной, точной, конкретной работой;		
эффективно выполняет задания, когда недостаточно фактов, а задача запутанна и нестандартна.		

Задание 5.

Функции логика и этика определяют способ принятия решений. Заполните табл. 3.3, распределив основные признаки, присущие тому или иному типу. Согласно типологии кто из них, по вашему мнению, имеет следующие типичные особенности поведения?

Различия логического и этического типа

Признаки типов	Логики	Этики
Ход мышления:		
беспристрастный;		
причастный;		
аналитический;		
оценочный.		
Цель общения:		
обменяться энергией;		
обменяться информацией.		
Цель деятельности:		
доставленное удовольствие;		
сделанная работа		
Оценка людей в ходе работ:		
по результату;		
квалификации;		
по участию;		
по старанию.		
Ориентируется		
на дело;		
справедливость;		
законы;		
людей;		
гуманность;		
ценности.		
Стиль		
рассудочный;		
эмоциональный.		
Приоритеты		
содержание;		
форма.		

Задание 6.

Несомненно, вы заметили, что логики, этики, «сенсорики», «интуиты», экстраверты, интроверты проявляют склонность к различным видам деятельности. Каким образом можно использовать их в управлении персоналом? Какой вид деятельности или рабочие задания необходимо поручить, чтобы полученный результат был более эффективным?

Вам предлагается заполнить табл. 3.4, используя перечень задач представленный ниже.

Таблица 3.4

Виды деятельности типов личности

Экстраверты лучше справляются с задачами:	Интроверты лучше справляются с задачами:
Логикам поручите:	Этикам поручите:
«Интуитивных» привлекайте для решения задач:	«Сенсорных» привлекайте для решения задач:

Список задач для типов личности

1. Перспективные задачи и отдаленный во времени результат.
2. Практические задачи с гарантированной оценкой.
3. Нестандартные задания, запутанные, не ясные по содержанию.
4. Текущие, повседневные, производственные.
5. Вопросы управления, организации, контроля.
6. Вопросы отдыха, праздничных мероприятий.
7. Работа с клиентами.
8. Составление графиков, программ, логических структур.
9. Локальные задачи, ограниченные по масштабу, разбитые на этапы.
10. Задачи, требующие глубокой проработки.
11. Крупномасштабные задачи с широким полем деятельности.
12. Первоочередные, оперативные решения.
13. Задачи, требующие энергетических затрат.
14. Задачи, требующие постепенных решений.
15. Реклама, неформальные связи с миром.
16. Технические задания.
17. Творческие задачи.

Задание 7.

Вообразите себе такую ситуацию.

Туристическая группа – восемь человек – приблизилась к горной речке, неширокой, но довольно, бурной, которую надо преодолеть. Весь вопрос – как. Один «А-1» из них немедленно стал бы давать указание всем, кто и чем, по его мнению, должен заниматься. Самый предусмотрительный член группы «Б-2» предложил бы наиболее рациональный план переправы. Другой «В-3» сразу же занялся бы реализацией этого плана. Один из них «Г-4» воспользовался бы передышкой, чтобы удлинить слишком коротко натянутую лямку рюкзака, заодно сунуть за щеку шоколадку или сухарь. А этот «Д-5» в полной готовности будет ждать указания, чтобы самым добросовестным образом его выполнить, а заодно помочь кому угодно и в чем угодно. Интересно, что один «Е-6» из них будет предлагать самые экстравагантные варианты разрешения ситуации (впрочем, серьезные люди предпочтут пропустить его фантазии мимо ушей). Но другой, «Ж-7» может повести себя самым разнообразным образом, например, ходить вдоль обрыва, глядя на бурные водовороты и восклицая, что-нибудь вроде: «Ну, зверь речка! Вот это да!...» А восьмой человек «З-8» будет безучастным к мирской суете стоять « На берегу пустынных волн... ».

Это было описание восьми основных психических функций. В таблице 3.6 дается их название и краткая характеристика. Ваша задача найти соответствие описания поведения индивидов и восьми функций согласно типологии К. Юнга и пояснить свой выбор.

Таблица 3.6

Характеристика и функции соционических психотипов

Название	Действие функции	Тип	Код, №
Деловая логика	Деловая выгода, эффективность, целесообразность, технология	Логический экстраверт	
Структурная логика	Умозрительная структура, система, научная теория	Логический интроверт	
Эмоции	Открытое эмоциональное воздействие, непосредственная эмоциональная реакция	Этический экстраверт	
Этика отношений	Отношения между людьми, вопросы долга и морали, уважение к традиции и их соблюдение	Этический интроверт	

Волевая сенсорика	Позыв к активному действию, экспансия, владение пространством, напористость	Сенсорный экстраверт	
Сенсорика ощущений	Гармония пространственных форм, ощущение удобства, самочувствие	Сенсорный интроверт	
Интуиция возможностей	Способность оценить внутреннее содержание, потенциальные возможности данного объекта	Интуитивный экстраверт	
Интуиция времени	Предчувствие, прогноз, способность улавливать динамику развития, поэтическая фантазия, мистическое чувство	Интуитивный интроверт	

Задание 8.

Определите свои предпочтения с помощью цифрового теста «Ваш социотип». Прочтите описание, приведенное в табл. 3.5. Дайте письменную характеристику, используя, кроме текста, табл. 3.1-3.6. Перечень и характеристика основных свойств 16 соционических типов излагается в Приложении 1.

Тест «Ваш социотип»

(В. Мегедь, А. Овчаров)

Из каждой пары описаний (1 – 2; 3 – 4; 5 – 6; 7 – 8) выберите одно и запишите его порядковый номер.

1. Ваша работоспособность, как правило, всегда одинакова и меняется только по определенным причинам. Вы последовательны в работе, все доводите до конца. Решения принимаете взвешенно и не любите их менять. Вам легко придерживаться установленных правил.

2. Ваша работоспособность зависит от настроения, которое может меняться без видимых причин. Периоды подъемов сменяются спадом активности. Вы часто действуете без подготовки, рассчитывая на везение. Вам трудно подчиняться строгим графикам и инструкциям.

3. Вы не любите выяснять причины ссор и недоразумений. Ставите разум выше чувств, объективно судите о людях, независимо от симпатий. Предпочитаете не обсуждать личной жизни как своей, так и чужой.

4. Вы склонны идти на компромиссы в делах ради хороших отношений. Избегаете ссор. Вас интересует чувства и взаимоотношения между людьми. Стараетесь сделать людям что-то приятное и учтивое.

5. Вы реалист, не любящий пустых фантазий, практичны, уверены в себе. Предпочитаете не распыляться на несколько дел сразу. Тщательно занимаетесь одним. Многие вещи любите делать своими руками, проверяете результаты сделанной вами и другими работы.

6. Вы хорошо предвидите будущее, часто вспоминаете прошлое, стремитесь к новизне. Вы склонны действовать с колебаниями и сомнениям, не всегда уверены в себе, рассеяны. Больше тяготеете к теории, чем к практике.

7. Вы осмотрительны, сдержанны, малоинициативные в общении, недоверчивы к новым людям. Контролируете себя в споре, чтобы не сказать лишнее.

8. Вы легко сходитесь с новыми людьми. Вам легче понять другого, чем себя. Вы непринужденны, импульсивны, откровенны. Часто склонны к риску и опрометчивости, несдержанны.

Таблица 3.5

Типология личности

Ключ	Полное наименование типа	Код	Ядро личности, бизнес-содержание	Возможная профориентация
2368	Интуитивно - логический экстраверт	ENTR (NT)	Концептуальный эксперт	Искатель, исследователь, новатор
2457	Сенсорно-этический интроверт	ISFP (SF)	Руководитель малых групп	Посредник
1458	Этико-сенсорный экстраверт	EFSJ (SF)	Высший организатор	Энтузиаст
1367	Логико-интуитивный интроверт	ITNJ (TN)	Системный эксперт	Аналитик, исследователь
1357	Логико-сенсорный интроверт	ITSJ (TS)	Организатор	Систематик, инспектор
1468	Этико-интуитивный экстраверт	EFNJ (FN)	Эксперт по кадрам, PR-рекламе	Артист, педагог, наставник
2358	Сенсорно-логический экстраверт	ESTP (ST)	Управитель	Организатор, маршал
2467	Интуитивно-этический интроверт	INFP (NF)	Эксперт по кадрам, PR-рекламе	Лирик, романтик
1368	Логико-интуитивный экстраверт	ETNJ (TN)	Бизнес-эксперт (созидающий)	Предприниматель, исследователь

1457	Этико-сенсорный интроверт	IFSJ (FS)	Организатор	Хранитель
2458	Сенсорно-этический экстраверт	ESFP (SF)	Управитель	Лидер
2367	Интуитивно-логический интроверт	INTP (NT)	Бизнес-эксперт (использующий)	Критик, исследователь
1358	Логико-сенсорный экстраверт	ETSJ (TS)	Высший организатор	Администратор
1467	Этико-интуитивный интроверт	IFNJ (FN)	Эксперт по кадрам, PR-рекламе	Гуманист
2468	Интуитивно-этический экстраверт	ENFP (NF)	Эксперт по кадрам, PR-рекламе	Инициатор
2357	Сенсорно-логический интроверт	ISTP (ST)	Руководитель малых групп	Мастер

Контрольные вопросы

1. Кто впервые ввел понятие «поведение» в теорию психологии?
2. Объясните роль и значение психологии в изучение поведения человека и личности. Какие три направления в психологии являются ведущими в изучении человека?
3. Сравните достоинства и недостатки теорий личности в психологии, определите, положения которой наиболее убедительны. Почему?
4. Перечислите принципы гуманистической психологии сформулированные А. Маслоу.
5. Приведите примеры выдающихся личностей, которые смогли реализовать свой потенциал.
6. Какие способы защиты психики личности выделил З.Фрейд?
7. Назовите известные типологии личности, перечислите роль и значение для практического менеджмента и управления персоналом.
8. Назовите основные признаки описания соционических типов.
9. Перечислите основные черты этика, логика, сенсорика, интуитивного, иррационального и рационального человека.
10. Приведите примеры ярких представителей из вашей учебной группы, известных лиц общественно-политической жизни страны.

11. Приведите примеры из повседневной жизни (на экзамене, зачете, в аудитории, автобусе, в библиотеке, столовой, на отдыхе и т.п.), где бы ярко проявил себя тот или иной тип личности. Аргументируйте свое наблюдение.

12. Почему способы исследования личности носят конфиденциальный характер?

13. Зачем менеджеру нужны знания теории поведения личности?

14. Как вы думаете, имеет ли менеджер моральное право контролировать и изменять поведение работников?

15. Почему вид организации предопределяет поведение работников?

16. Каким образом на поведение человека оказывает влияние Интернет?

17. Как вы понимаете модель поведения человека, какие модели поведения демонстрирует менеджер, предприниматель?

Тема 4. ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Цели:

1. Получить навыки анализа и оценки особенностей темперамента и характера людей.
2. Изучить факторы и процесс восприятия индивидом окружающей среды.
3. Обсудить эффекты, стереотипы и особенности восприятия.
4. Выявить стратегии и тактики управления впечатлением человека.
5. Обсудить особенности и ошибки атрибуции и влияние на эффективность работы менеджера.

Между людьми много общего, но каждый человек уникален. Индивид отличается от других миллионом характерных черт. Одинаковых людей не существует, и это многообразие необходимо принимать как ценность. Наличие индивидуальных особенностей предопределяет специфические подходы менеджера к каждому из них, которые позволяют более эффективно мотивировать каждого работника.

Основу своеобразия деятельности индивида составляют характер и темперамент, которые определяют особенности поведения человека и рефлексию на воздействия внешней среды. Перечисленные качества личности выявляются с помощью тестов и наблюдения за поведением человека.

Характер – результат взаимодействия человека с миром, совокупность относительно устойчивых приобретенных качеств, выражающих отношение человека к себе, другим людям, вещам, обществу. К. Леонгард выделил 10 типов акцентуаций характера человека: гипертимический, возбудимый, эмотивный, педантичный, тревожный, дистимический, застревающий, циклотимический, демонстративный, аффективно-экзальтированный. Акцентуация характера личности может быть причиной конфликтов, барьеров в общении, особенностей поведения людей в различных ситуациях.

Наиболее популярным для измерения темперамента является вопросник Ганса Айзенка. С помощью его измеряется экстраверсия-интроверсия,

эмоционально - волевая стабильность и нейротизм, и обнаруживается связь между четырьмя классическими типами темперамента личности.

Первая характеристика разделяет людей на экстравертов и интровертов. Экстраверты – «обращенные наружу», – требуют постоянной стимуляции от окружающей среды, они любят перемены, склонны к риску, оптимистичны, вспыльчивы и агрессивны, поверхностны в восприятии явлений. Интроверты, – «обращенные в себя», – черпают стимулы активности из богатого внутреннего мира. Они замкнуты, серьезны, сдержаны, любят порядок, дружат преданно, но с немногими людьми, склонны к самосозерцанию. В реальной жизни редко встречаются «чистые» экстраверты и интроверты.

Вторая характеристика – «эмоциональная неустойчивость – стабильность» или «нейротизм» – подразделяет всех индивидов на лиц напряженных и недовольных собой и окружающим миром, и спокойных, надежных, непринужденных в общении. Крайние значения таких психических свойств у человека встречаются редко и чаще они представлены в пропорции. На основе тестирования по Г. Айзенку даются рекомендации по самокоррекции свойств личности и особенностей работника. Показатели учитываются в профориентации, отборе персонала, формировании рабочих групп и команд, распределении заданий, планировании деловой карьеры.

Впечатление, которое человек производит на других, зависит в основном от его внешних характеристик, черт характера или «Большой пятерки-OCEAN»:

- 1) экстраверсия (общительность, разговорчивость и уверенность в себе);
- 2) склонность к сотрудничеству (добродушие, доверчивость, готовность к сотрудничеству);
- 3) добросовестность (ответственность, надежность, настойчивость и нацеленность на успех);
- 4) эмоциональная стабильность (при ее отсутствии – напряженность, неуверенность в себе, нервозность);

5) восприимчивость к приобретению опыта (богатое воображение, способность к художественному творчеству и интеллектуальные способности).

В практической деятельности перечисленные измерители используется в процессе отбора персонала. С их помощью определяется профиль личности кандидатуры на должность из кадрового резерва, составляются программы коуча для менеджеров и специалистов организаций.

В процессе изучения поведения персонала важное место отводится, определению методов его мотивирования и стимулирования, а также презентации и саморегулирования.

Знание закономерностей восприятия человеком окружающего мира и конкретной ситуации позволяет правильно находить причины проблем в управление этим процессом и принимать более качественные решения. Восприятие – «процесс получения из окружающей среды информации, ее обработка и интерпретация». Процесс восприятия – сложное взаимодействующее единство избирательности, систематизации и интерпретации, направленное на познание того, что в данный момент воздействует на человека. Основные стадии процесса восприятия: наблюдение, отбор, организация, хранение и интерпретация. Существует множество факторов внешней и внутренней среды, которые влияют на процесс восприятия человеком ситуации и, в зависимости от которых каждый индивид выбирает стратегию своего поведения. Анализ и знание факторов воздействия на восприятие индивида помогает менеджеру прогнозировать его поступки и действия в похожих ситуациях. В управлении восприятием различают две стратегии «управления впечатлением» или манипулирования (по Ф. Лютенсу). Первая стратегия - «управление недопущения понижения в должности», а вторая стратегия - «увеличение шансов на продвижение».

Атрибуция – процесс восприятия, объяснения причин и результатов поведения, который позволяет придать смысл окружающему миру, ситуации и участникам взаимодействия в процессе деятельности. Причины поведения объясняются индивидуальными и ситуационными особенностями, или их

комбинацией. Различают два вида атрибуции – личностную и ситуационную. Теория атрибуции объясняет фундаментальную ошибку атрибуции – склонность игнорировать ситуационные причины поступков по неуспешным результатам действий других людей, подчеркивая личностные негативные качества. И наоборот, подчеркивать ситуационные причины, игнорируя личностные качества людей по результатам их успешных действий. Эти ошибки менеджер может научиться распознавать и учитывать при оценке результатов работы персонала, создавая более объективную систему оценки их деятельности.

В кадровом менеджменте имеет значение самоконтроль над ситуацией и принятие качественных решений менеджером. По сфере контроля личности над ситуацией выделяют интерналов и экстерналов. Первый тип личности - интернал полагается на собственные силы и в случае неудачи ищет причину в себе. Они преуспевают на работе и являются более удовлетворенными, тщательнее ищут и анализируют информацию перед принятием решений, более активны в достижении цели, и в большей степени контролируют окружение. Второй тип личности - экстернал считает, что многое зависит от случая и ищет причину вне себя. Экстерналы в меньшей степени удовлетворены работой, проявляют абсентеизм и меньшую вовлеченность в работу, но они более послушны и дисциплинированы.

Задание 1.

Определите тип своего темперамента, используя вопросник Ганса Айзенка. Начертите график 1, используя таблицу 4.2 и интерпретацию автора. Дайте социально-психологическую характеристику своего темперамента.

Задание 2.

С учетом свойств четырех видов темперамента индивидов приведите наиболее близкий для каждого из них вид работ или конкретных заданий, которые, на ваш взгляд, удастся выполнить наиболее продуктивно и качественно. Какой вид деятельности для вас наиболее привлекателен? Воспользуйтесь табл. 4.2, приведите примеры из собственного опыта.

Задание 3.

Смоделируйте конфликтную ситуацию, которую вы наблюдали в жизни или на практике и опишите ее с учетом типов темперамента и характера ее участников. Используйте для выполнения задания табл. 4.2 и 4.3. Обсудите в мини-группе предложенные варианты по ее эффективному разрешению.

Задание 4.

Сформировать группы по четыре человека. Заслушать текст ситуации «Ограбление». Ответить на проверочные вопросы. Главное условие – не менять свое мнение до тех пор, пока все участники группы не закончат отвечать на вопросы. Выслушайте ответы на 15 вопросов. Проверьте ответы. Выберите из группы студентов наиболее удачно справившихся с заданием и поощрите их. В процессе обсуждения обратите особое внимание на следующие вопросы:

1) почему у членов вашей группе разное восприятие, какими факторами объясняются эти различия?

2) многие не всегда удачно справляются с этим заданием, почему; какие другие факторы, помимо селективного восприятия, могут негативно повлиять на результат?

Задание 5.

Познакомиться с реальной ситуацией «Разное восприятие аварии». Ответить на вопросы ситуации. Работу проделать в мини-группах по 5-6 чел. Заранее определите студента на роль наблюдателя за работой каждой группы. Обсудите ситуацию в группе. Проведите дискуссию и оцените работу и роль каждого в группе и в общей дискуссии.

Для анализа предлагается использовать следующую ролевую структуру группы: знатоки, фактологи, отраслевики, упаковщики, любопытные, бывалые. Воспользуйтесь их характеристикой в табл. 4.1.

Выполнить презентацию результатов групповой работы.

**Поведенческие роли в ходе дискуссии и анализа
конкретной ситуации (кейса)
(по А.И. Наумову)**

Роль	Характеристика
«Знатоки»	Анализирует поведение героя, его установки. Знакомы с данным типом личности и организацией.
«Отраслевики»	Хорошо знает производственный процесс и технологию управления.
«Упаковщики»	Внимательно следят за ходом обсуждения. Умеют подводить итоги дискуссии, обобщать разные позиции и аргументы.
«Любопытные»	Стремятся задавать вопросы. Направляют других в процессе обсуждения. Улучшают проведение анализа.
«Бывалые»	Имеет опыт работы в данной или сходной организации.
«Эксперт»	Умеет выполнять всесторонний и специализированный анализ. Обсуждает глубину проблем и ситуаций.
«Провидец»	Умеет выполнять глубокий анализ и в случае трудностей направляет и выводит из тупика.

**Тест «Темперамент личности»
(вопросник Г. Айзенка)**

Инструкция.

Вам предлагается несколько вопросов. На каждый вопрос отвечайте только «да» и «нет». Не тратьте время на обсуждение вопросов, здесь не может быть хороших или плохих ответов, т.к. это не испытание умственных способностей.

Вопросы

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы отвлечься, испытать сильные ощущения?
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, выразить сочувствие?
3. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела неспешно и предпочитаете подождать прежде, чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если вам это не выгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъем настроения?
8. Быстро ли вы обычно действуете и говорите?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на «спор» вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который вам симпатичен?
12. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли бывает, что вы действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли вас беспокоит мысль о том, что вам не следовало что-либо делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы чтение книг встречам с людьми?
16. Верно ли, что вас легко задеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас такие мысли, которыми вам бы не хотелось делиться с другими?
19. Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете сильную усталость?

20. Стараетесь ли вы ограничивать свой круг своих знакомств небольшим числом самым близких друзей?
21. Много ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?
23. Считаете ли вы все свои привычки хорошими?
24. Часто ли у вас появляется чувство, что вы в чем-то виноваты?
25. Способны ли вы иногда дать волю своим чувствам и беззаботно развлекаться в веселой компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают, натянуты до предела?
27. Слывете ли вы за человека живого и веселого?
28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, смогли бы сделать лучше?
29. Верно ли, что вы обычно молчаливы, сдержаны, когда находитесь среди людей?
30. Бывает ли, что вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли?
32. Верно ли, что вам приятнее и легче прочесть о том, что вас интересует в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у людей?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, которая требует пристального внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Верно ли, что вы всегда говорите о знакомых вам людях только хорошее, даже тогда, когда уверены, что они об этом не узнают?
37. Бывает ли вам неприятно находиться в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?
38. Верно ли, что вы раздражительны?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Верно ли, что вам часто не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?

41. Верно ли, что вы неторопливы в движениях?
42. Опаздываете ли вы когда-нибудь на работу или на встречу с кем-либо?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
46. Огорчились бы вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых те, которые вам явно не нравятся?
49. Могли бы высказать, что вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или вашей работы?
51. Трудно ли вам получить настоящее удовольствие от мероприятий, в которых участвует много народу?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы бессонницей?

Обработка результатов

Экстраверсия – находится сумма ответов «да» в вопросах: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 и ответов «нет» в вопросах: 5, 15, 20, 29, 32, 37, 47, 51.

Если сумма баллов равна 0-10, то испытуемому свойственна интроверсия.

Если 15-24, то испытуемому свойственна экстраверсия.

Если 11-14, то вы амбиверт, общаетесь, когда вам нужно.

Нейротизм – находится сумма ответов «да» в вопросах: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Если количество ответов «да» равно 0-10, то испытуемому свойственна эмоциональная стабильность.

Если 11-16, то – эмоциональная впечатлительность.

Если 17-22, то появляются отдельные признаки расшатанности нервной системы.

Если 23-24, то – нейротизм.

Ложь – находится сумма баллов ответов «да» в вопросах: 6, 24, 36 и ответов «нет» в вопросах: 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Если набранное количество баллов 0-3 – норма человеческой лжи, ответам можно доверять. Если 4-5, то сомнительно. Если 6-9, то ответам нельзя доверять.

На основании полученных данных постройте график 1.



График 1. Двухфакторная модель темперамента (по Г. Айзенку)

Типы темперамента

Сильный	Сильный	Сильный	Слабый
Уравновешенный	Уравновешенный	Неуравновешенный	Неуравновешенный
Подвижный	Инертный	Подвижный	Инертный
Темперамент			
Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
Наиболее близкие виды работ			
Живая, подвижная, требующая активности и находчивости. Краткосрочные задачи.	Однообразная, монотонная, без частой смены одной работы на другую. Работа, требующая длительного напряжения и сил. Способность к творческой и рутинной работе.	Работа с ярко выраженной цикличностью. Лидер. Умеет увлечь людей. Экстремальная работа. Аналитическая работа.	Безопасная работа постоянного характера деятельности. Спокойная работа и привычная с комфортными условиями труда.
Достоинства			
Жизнерадостность. Контролирует свои эмоции, высокая работоспособность, быстрая адаптация в ситуации. Легко переживает неудачи. В работе быстрый и ловкий, продуктивный. Может выполнять одновременно несколько дел. Игрок. Производит впечатление. Генерирует идеи. Чувство юмора.	Спокойствие даже в сложных ситуациях, устойчивость в стремлениях и настроении, следование однажды заведенному порядку. Деловитость. Любовь к порядку, последовательности. Тактичен. Настойчив. Упорен. Прилежен. Невозмутим. Говорит по делу. Просчитывает риск. Чувства и настроение постоянны. Умеет ждать.	Быстрота в действиях и решениях, умение влиять на окружающих, легкость перехода от одних дел к другим. Активность и работоспособность, внутренняя сила. Способность к концентрации в критических ситуациях. Системное и символическое мышление. Точность. Глубокие чувства. Преодолевает трудности на своем пути.	Тонкость чувств, умение сопереживать другим, осторожность и осмотрительность в контактах. Отзывчив. Готов помочь, даже с ущербом для себя. Постоянство. Верность долгу. Впечатлителен. Предпочитает подчиниться авторитету. Запаслив, хитер, изворотлив. Художественные способности.
Недостатки			
Неустойчивость в побуждениях, нестабильность	Медленное переключение с одной работы на другую,	Подверженность резкой смене настроения,	Быстрая утомляемость, неуверенность в

<p>внимания, терпения. Поверхностный взгляд на вещи, способность «обходить» трудности, тяга к развлечениям, оставляет дела, теряя к ним интерес. Поспешные решения. Не выполняет обещания. Беззаботность и безответственность. Переоценка себя. Демагогия. Манипулирование.</p>	<p>длительное принятие даже простейших решений. Излишне осторожен. Эмоционально холодный. Любит правила инструкции. Пассивен, безразличен, замкнут. Инертность, вялость, лень, если нет стимула. Педантичен, мелочен, упрям. Трудности в общении.</p>	<p>вспыльчивость, прямолинейность в оценках, неумение сдерживать эмоции. Подавление других, не учитывает их мнение. Неосторожен. Не видит системных последствий. Не умеет ждать и терпеть. Излишне самоуверен. Высокомерен. Заносчив. Злопамятен. Непредсказуем.</p>	<p>себе, замедленные реакции при интенсивной нагрузке. Робок, нерешителен, замкнут. Работает точно по инструкции. Болезненная реакция на критику. Боязнь перемен. С трудом овладевает новыми знаниями. Подозрителен. Раним. Скрытен. Не выдерживает напряжения.</p>
---	---	--	---

Таблица 4.3

Тип характера личности

(по К. Леонгарду)

Тип характера	Черты привлекательные	Особенности общения	Черты негативные	Ситуация конфликта
Гиперактивный	Энергичность, предприимчивость, инициативность, чувство нового, оптимизм	Чрезвычайная контактность, оживленные жесты, легкость перехода с одной темы на другую		Условия жесткой дисциплины, монотонная деятельность, вынужденное одиночество, Однообразие
Дистимический	Серьезность, высокая нравственность, добросовестность, справедливость	Низкая контактность, замкнутость, немногословность, пессимизм	Пассивность, замедленность мышления	Ситуации, требующие бурной деятельности, смена привычного образа жизни

Циклоидный	В зависимости от социального окружения и периода, в котором находится циклоид, привлекательными могут быть черты либо гипертимика, либо дистимика	Контактность меняется по циклам: высокая – в период хорошего настроения, низкая – в период подавленности)	В период подъема – черты гипертима, в период спада – дистимика	Ситуации предсказать сложно
Возбудимый	Стремление к достижению значимых результатов, проявление высоких требований к себе, жажда справедливости	Низкая контактность, молчаливость, замедленность действий в общении, иногда деспотичность и жестокость	Раздражительность, вспыльчивость	Конфликт может возникнуть по любому поводу
Застревающий	Добросовестность, аккуратность, серьезность, надежность, ровное настроение	Средняя контактность с индивидуальными и колебаниями, несговорчивость, четкая дифференциация кругов общения по значимости, тяга к конфликтным отношениям	Обидчивость, уязвимость, подозрительность, мстительность самонадеянность, честолюбие, ревность, чувство справедливости, сверхтребовательность	Ситуация, когда задето самолюбие, нанесена несправедливая обида, возникли препятствия на пути к достижению честолюбивой цели
Педантичный	Добросовестность, аккуратность, серьезность, надежность, ровное настроение	Обычная контактность, выраженная занудливость в виде переживания подробностей, формализм в деловом общении	Формализм, «крюкотворство», стремление переложить ответственность на других	Ситуация, требующая ответственности за важное дело, недооценка их заслуг
Тревожный	Дружелюбие, самокритичность, исполнительность	Низкая контактность, неуверенность в себе, пониженный фон настроения	Беззащитность, робость	Обстановка страха, угроз, постоянных насмешек, несправедливых обвинений

Эмотивный	Альтруизм, сострадание, жалостливость, чувств во имя долга, исполнительность, эмоциональная открытость	Контактность ниже среднего уровня, узкий круг общения	Крайняя чувствительность, слезливость	Потеря близких людей, несправедливость, грубость
Демонстративный	Учтивость, упорство, целенаправленность, способность увлечь других, неординарность	Легкость установления контактов, стремление к лидерству, жажда внимания, психологическая пластичность, склонность к интригам	Эгоизм, лживость, хвастливость	Ситуация ущемления интересов, недооценки заслуг
Экзальтированный	Альтруизм, яркость и искренность чувств, одаренность в художественной сфере	Высокая контактность, общительность, патетичность, влюбчивость	Чрезмерная впечатлительность, патетичность, паникерство, подверженность к отчаянию	Неудачи, горестные события, трагедии

Ситуация 4.1.

«ОГРАБЛЕНИЕ»

(адаптировано из Дж. Иванцевича)

«Как только бизнесмен выключил свет в магазине, появился грабитель и потребовал деньги. Хозяин открыл кассовый аппарат. Содержимое кассового аппарата было изъято, и грабитель поспешно удалился. Был быстро извещен сотрудник полиции».

Обведите кружком буквы, ответив на следующие вопросы:

«П.» (правда), «Л.» (ложь), или знаком «?» (неизвестно).

1. Человек появился после того, как хозяин выключил свет в магазине.
2. Грабитель был мужского пола.
3. Человек, который появился, не требовал денег.

4. Человек, который открыл кассовый аппарат, был хозяином магазина.
5. Хозяин магазина изъясил содержимое кассового аппарата и убежал прочь.
6. Кто-то открыл кассовый аппарат.
7. После того как человек, требовавший денег, изъясил содержимое кассового аппарата, он убежал прочь.
8. Хотя в кассовом аппарате имелись деньги, не говорится, сколько их было.
9. Грабитель требовал деньги у хозяина.
10. Бизнесмен только что выключил свет, когда в магазине появился грабитель.
11. Был яркий дневной свет, когда появился грабитель.
12. Человек, который появился, открыл кассовый аппарат.
13. Никто не требовал денег.
14. История касается серии событий, в которых ссылаются только на трех человек: хозяина магазина, человека, требовавшего деньги, и сотрудника полицейской службы.
15. Произошли следующие события: кто-то потребовал деньги, кассовый аппарат был открыт, его содержимое было изъясно, и грабитель бросился из магазина.

Ситуация 4.2.

«РАЗНОЕ ВОСПРИЯТИЕ ОДНОЙ АВАРИИ»

(адаптировано из Ф. Лютенса)

Как следует из протокола автоинспекции, 9 июля в 13.27 автобус под номером 3763 попал в аварию, которая не повлекла ущерба для людей. На месте происшествия автоинспекция не обнаружила водителя автобуса. Поскольку поврежденный автобус не мог следовать дальше - пассажиры пересели на другой автобус, а он был отправлен эвакуатором на городскую стоянку.

Александр Макаров, только что назначенный генеральным управляющим, изучил три отчета, один из которых был из автоинспекции. Второй отчет представила Ирина Петрова, директор по перевозкам автотранспортного управления. Третий отчет поступил непосредственно от Михаила Воронина, водителя злополучного автобуса. В отчете И. Петровой сообщалось, что Михаил в течение почти 8 лет проявлял себя водителем выше среднего уровня, за последние 15 месяцев его показатели резко ухудшились. Он всегда был готов после работы присоединиться к другим водителям и пропустить стаканчик-другой. В последнее время его заподозрили в том, что он выпивает в рабочее время. Согласно ее отчету, Михаила видели за пивом в баре, в двух кварталах от конечной остановки автобуса, примерно в 15.00 того дня, когда произошла авария. В заключение отчета были приведены два раздела из договора управления. В разделе 18а договора особо оговаривался запрет на потребление алкогольных напитков в служебное время любым сотрудником автоколонны. В разделе 2б водителям запрещалось оставлять свои автобусы без присмотра независимо от причины. Нарушение одного из указанных разделов наказывалось автоматическим увольнением служащего. Директор И. Петрова рекомендовала немедленно уволить Михаила Воронина.

Однако в отчете водителя М. Воронина факты выглядели совсем иначе. Он утверждал, что, пытаясь обогнать велосипедиста, он резко вывернул руль и ударился в дерево, лишь немного повредив автобус. В тот же момент он уронил переговорное устройство, по которому разговаривал с диспетчером. Поскольку при ударе передатчик сломался, а мобильный телефон разрядился, он был вынужден пройти четыре квартала до ближайшей телефонной будки, чтобы сообщить об аварии. Сообщив в автоколонну об аварии, Михаил позвонил в профсоюз. Вернувшись на место аварии, он не увидел там автобуса. Не зная, что делать, и будучи немного напуган, он решил вернуться на конечную остановку автобуса в пункт диспетчерской связи автоколонны. Поскольку это был путь длиной в два километра, а его смена закончилась в 15.00, перед возвращением в автоколонну он, будучи в стрессе по пути выпил кружку пива в баре.

Вопросы к ситуации

1. Почему два отчета, представленные И.Петровой и М. Ворониным, так отличаются друг от друга? Отличалось ли восприятие этого инцидента у Ирины и Михаила? Каким образом? Какие факторы повлияли на него?

2. Какая дополнительная информация потребовалась бы вам, будь вы на месте Александра Макарова? Как он мог бы прояснить свое восприятие аварии?

3. Умеет ли директор по перевозкам И. Петрова управлять впечатлением? Какую стратегию она выбрала в своем отчете? Какую стратегию она должна была бы использовать, чтобы ее рекомендации были приняты?

4. Умеет ли Михаил Воронин управлять впечатлением? Какую тактику поведения он выбрал в своем отчете?

5. Какие вы предложили бы варианты решения возникшей проблемы, основываясь на предоставленной информации?

Задание 6.

Рассмотрите предлагаемый ниже в табл.4.4 перечень ошибочных стереотипов. Оцените по пятибалльной шкале частоту встречаемости каждого из них в вашей жизни (1 - не встречается, 5 - встречается очень часто). Выпишите для себя стереотипы, которые вы чаще используете, что позволит вам лучше контролировать и нейтрализовать их.

Тест «Стереотипы мышления»

Таблица 4.4

№	Наименование стереотипа	Характеристика стереотипов	Количество баллов				
			1	2	3	4	5
1.	Фильтрация	Вы отбираете негативные моменты и манипулируете ими, отфильтровывая все позитивные аспекты ситуации.					
2.	Поляризованное мышление	Вещи предстают либо черными, либо белыми; либо хорошими, либо плохими. Середины не существует.					

3.	Сверхобобщение	Вы стремитесь к обобщенному решению, основанному на единичном инциденте. Если происходит нечто плохое, вы ожидаете, что так будет вновь и вновь.					
4.	«Знатоки людей»	Не опираясь на факты, вы судите о людях и «знаете», почему они действуют именно так, а не иначе. В особенности вы способны определить, что люди чувствуют по отношению к вам.					
5.	Катастрофичность	Вы ожидаете несчастья. Услышав о проблемах, тут же думаете: «А что, если у меня, то же самое?».					
6.	Персонализация	Представление, будто мысли, слова или дела других людей – это своего рода реакция на вас. Вы также сравниваете себя с другими, пытаетесь определить, кто лучше смотрится.					
7.	Порицание	Вы считаете, других людей ответственными за ваши переживания и порицаете их или порицаете себя за каждую проблему.					
8.	Контролируемые ошибки	Если вы чувствуете внешний контроль – ощущаете беспомощность, чувствуете себя жертвой неизбежного. Ошибки внутреннего контроля вы приписываете страху, случайным действиям.					
9.	Ошибки справедливости	Вы чувствуете возмущение, так как думаете, что знаете, что справедливо, но другие люди не согласны с нами.					
10.	Долженствование	У вас есть свод правил, предписывающих как вы и другие люди должны действовать. Люди, нарушающие правила, угрожают вам, и вы сами чувствуете вину, если отступили от правил.					
11.	Эмоциональное осмысление	Вы автоматически верите в то, что ваши чувства безошибочны. Так, если вам скучно, значит, ваш партнер глупый и скучный человек.					

12.	Ошибки изменения	Вы ожидаете, что другие будут меняться в соответствии с вашими требованиями, если вы будете оказывать достаточное давление или достаточно обхаживать их. Вам необходимо изменять людей.					
13.	Глобальный уровень	Вы на основе одного-двух качеств выносите негативное суждение, т.е. из мухи делаете слона.					
14.	Быть правым	Вы уверены, что ваше мнение или действие являются корректными. Возможность ошибки не осмысливается. И вы уходите к другой проблеме, демонстрируя свою правоту.					
15.	Ошибки вознаграждения	Вы ожидаете, что все ваши жертвы и самоотречения будут вознаграждены и ощущаете горечь, когда этого не происходит.					

Задание 7.

Вам предлагается закрепить навык распознавания стереотипов в тех или иных житейских ситуациях. Это поможет вам объяснить и идентифицировать ложные стереотипы мышления свои и вашего окружения. Отнесите приведенные ниже суждения к соответствующим стереотипам из таблицы 4.4. Заполните таблицу 4.5.

Таблица 4.5

Стереотипные суждения

Примеры	Название
«Ваша позиция за меня или против меня?»	
« В нормальной семье муж должен зарабатывать больше жены»	
«Я обречен, жить в нищете, ничто не может помочь мне»	
«Он всегда улыбается, но я знаю, что он недолюбливает меня»	
«Меня не заботит, что вы думаете, я сделаю это точно так же и в следующий раз»	
«Вы никогда не должны задавать людям интимных вопросов»	
«Он был в проигрыше с первого дня, как оказался здесь»	
«Вы не можете изменить систему»	
«Эти ваши поступки: проявляются всегда в конце месяца»	
«Существует мало людей более остроумных, чем я»	
«Я работал, создавал и вот, что получаю взамен»	

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятиям «личность» и «индивид», в чем состоит отличие этих понятий?
2. Какие формы поведения свойственны каждому из четырех темпераментов?
3. Почему свойства темперамента необходимо учитывать в совместной работе?
4. Какие свойства темперамента более подходят руководителям, менеджерам?
5. Дайте определения понятию «характер». Какие условия и усилия необходимы для формирования характера?
6. Перечислите основные типы характера и их особенности. Каким образом необходимо использовать типы характера личности в управлении коллективом?
7. Какие стереотипы восприятия вы знаете, к каким последствиям может привести незнание особенностей и законов восприятия личности?
9. Определите факторы, определяющие восприятие одного человека другим.
10. Некоторые фирмы проводят опросы общественного мнения среди клиентов и собственного персонала. Почему они заинтересованы в таких опросах?
11. Разъясните фундаментальную ошибку атрибуции, виды атрибуции, которые наблюдаются в процессе работы. Почему менеджеру необходимо учитывать ошибку атрибуции в своей деятельности?
12. Какие стереотипы связаны с демографическими характеристиками людей? Расскажите о последствиях таких явлений.
13. Какие стереотипы мышления затрудняют принятие решений и восприятие жизненных и рабочих ситуаций?
14. Какие эффекты восприятия вы наблюдали в повседневной жизни? Каким образом менеджер должен учитывать такие явления в своей работе?

15. Перечислите основные свойства восприятия, дайте их описание.

16. Раскройте содержание явного поведения и скрытого поведения, в чем их существенное отличие?

17. Почему знание законов и эффектов восприятия повышает профессиональную компетентность менеджера?

18. В чем заключается особенность стратегий управления вниманием, в чем состоит их отличие? Приведите пример из личного опыта использования таких стратегий в поведении.

Тема 5. РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цели:

1. Обсудить особенности и этапы адаптации, развития и социализации личности в организации.
2. Ознакомиться с критериями поведения личности.
3. Изучить установки личности: свойства, функции, компоненты.
4. Изучить ценностную структуру личности.
5. Научиться выполнять анализ сильных и слабых сторон личности.
6. Научиться использовать SMART- метод для постановки целей.

Процесс социализации личности – воздействие окружающей среды на личность, которое продолжается в течение всей жизни. Организационная среда, ситуация и процесс социализации определяют различные формы поведения человека в организации. Среда и полученный опыт изменяет роли, нормы, установки и ценности личности. Существует и обратный процесс – индивидуализация, то есть активные действия личности на изменение культуры организации. Какие методы использовать для повышения индивидуальной эффективности и развития и социализации личности в организации, каким образом достичь преданности работника организации, каким образом повысить удовлетворенность трудом – такие вопросы задают многие руководители? Для ответов на такие вопросы необходимо изучить ценностную структуру и критерии поведения личности.

Установка или расположение – определенное отношение к группе, организации, человеку, людям, вещам, которые определяют нашу положительную и отрицательную реакцию на них. Установка включает три компонента: чувства, знания, намерения (действие) человека. Источники установки формируются средой, родителями, жизненным опытом и окружением. Роль установок личности к организации довольно значима и состоит в скорости адаптации к внутренней среде организации. Особый интерес

для теории организационного поведения представляют установки, связанные с удовлетворенностью работников трудом и преданностью фирме.

Ценности – набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Ценности лежат в основе структуры личности, появляются в ранние годы и устойчивы во времени, но в течение жизни изменяются в зависимости от того в какой среде находится человек. На формирование ценностной структуры оказывают влияние образование, религия, философия, литература, искусство, СМИ и др. В конечном итоге этот набор факторов влияет на поведение личности в организации. Ценности делают поведение человека последовательным и осознанным, а совпадение ценностей личности и организации способствует развитию профессиональной и социальной компетенции.

Изменение ценностей является сложной задачей для менеджеров, особенно когда трудовые, производственные ценности вступают в противоречие с интересами работы и семьи. К способам влияния на ценности людей относятся морализирование, личный пример, невмешательство, помощь и другие методы.

Менеджер заинтересован в организационной эффективности, но вместе с тем, придает значение и повышению эффективности в работе каждого индивида. Индивидуальная эффективность – результат и качество выполнения работником поставленных задач с учетом затрат ресурсов на их реализацию. На рост эффективности оказывает влияние уровень самооценки способностей личности. Менеджеру следует более объективно оценивать свои способности и способности работников и стремиться управлять процессом развития потенциала каждого с целью повышения индивидуальной, групповой и организационной эффективности работы персонала.

В процессе социализации, адаптации и развития личности в организации менеджеру помогает анализ уровня самоуважения и самоэффективности личности каждого в коллективе. Самоуважение (self-esteem) определяет, каким образом человек воспринимает собственную компетентность и собственный

образ. Самоуважение играет роль баланса в эмоциональных и поведенческих реакциях, в ситуации конфликта и стресса в организации. Сотрудники с высоким самоуважением ощущают себя незаменимыми, компетентными, уверенными в себе работниками, наделенными властью и тесно связанными с окружающими.

Самоэффективность (self-efficacy) определяется тем, как человек оценивает свою способность справляться с ситуациями по мере их возникновения. Люди, обладающие высокой само эффективностью, ощущают способность уверенно справиться с любой ситуацией.

В чем отличие этих понятий? Обратимся к мнению Дж. Майнера. «Самоуважение» характеризует человека независимо от ситуации, а «само эффективность» существенно зависит от ситуации и имеет отношение к успеху в производственной деятельности. Доказано, что обучение сотрудников способствует повышению уровня оценки их собственной эффективности. Следовательно, повышение организационной эффективности в поведении персонала взаимосвязано с непрерывным обучением и развитием каждой личности в организации, то есть повышения индивидуальной эффективности.

Задание 1.

Выполните анкету «Способность самоуправления» и определите способность владеть собой в различных ситуациях.

Анкета «Способность самоуправления»

(по Н.М. Пейсахову)

Инструкция.

Вам предлагается анкета, в которой приведены группы утверждений, требующие обращения к вашему опыту или вашего отношения к общепринятому мнению.

Если вы часто оцениваете поступки и согласны с мнением отвечайте «да», если редко делаете и не согласны с мнением, то отвечайте «нет». Ответ «да» обозначайте «+», а ответ «нет» – знаком «-».

Ответы на вопросы занесите в таблицу 5.1. Используя контрольную карточку в табл. 5.2 и диагностическую шкалу в табл. 5.3 рассчитайте уровень самоуправления.

Таблица 5.1

Ответ на анкету

Ответы на вопросы №						Баллы
1	17	33	9	25	41	
2	18	34	10	26	42	
3	19	35	11	27	43	
4	20	36	12	28	44	
5	21	37	13	29	45	
6	22	38	14	30	46	
7	23	39	15	31	47	
8	24	40	16	32	48	

Анкета

1. Практика показывает, что я, верно, определяю свои возможности в любой деятельности.

2. Я предусмотрительный человек.

3. Берусь только за то, что смогу довести до конца.

4. Обычно хорошо представляя, что смогу довести до конца, чтобы добиться задуманного.

5. Постоянно пытаюсь найти ответ на вопрос «Что такое хорошо и что такое плохо?».

6. Прежде, чем сделать окончательный шаг я взвешиваю все «за» и «против».

7. Всегда отдаю себе отчет в том, что со мной происходит.

8. Непредвиденные препятствия не мешают мне довести дело до конца.

9. У меня не хватает терпения долго разбираться в том, что не решается сразу.

10. В своих поступках и делах не люблю заглядывать далеко вперед.
11. Редко задумываюсь о главных целях своей жизни.
12. Отсутствие продуманных планов не мешает добиваться хороших результатов.
13. Часто затрудняюсь сказать, того, ли я достиг, чего хотел.
14. На выбор моих решений влияют не поставленные цели, а настроение в данный момент.
15. Мне часто кажется, что целый час или два исчезли неизвестно куда.
16. Тот, кто считает необходимым исправлять все допущенные промахи, не замечает, как совершает новые.
17. Когда нужно разбираться в новой обстановке, чувствую прилив энергии и сил.
18. Я четко представляю свои жизненные перспективы.
19. Умею отказываться от всего, что отвлекает меня от цели.
20. В своих поступках и словах следую пословице «Семь раз отмерь один – отрежь».
21. Уделяю много времени тому, чтобы понять, с каких позиций надо оценивать свои действия.
22. В своих действиях я успешно сочетаю риск с осмотрительностью.
23. Необходимость проверять самого себя стала моей второй натурой.
24. Когда у меня портятся отношения с людьми, могу их изменить.
25. Как правило, мне бывает трудно выделить главное в сложившейся ситуации.
26. Жизнь показывает, что мои прогнозы редко сбываются.
27. Люди, которые четко знают, чего хотят, представляются мне слишком рациональными.
28. Удача сопутствует тому, кто не планирует заранее, а полагается на естественный ход событий.
29. Мне не хватает чувства меры в отношениях с близкими людьми.
30. Меня угнетает необходимость принимать срочные решения.

31. Обычно мало слежу за своей речью.
32. Некоторые свои привычки я охотно бы изменил, если бы знал, как это делать.
33. Что я хочу, и что должен сделать – предмет моих постоянных раздумий.
34. Заранее знаю, каких поступков можно ожидать от людей.
35. Обычно с самого начала четко представляю будущий результат.
36. Пока не сложился в голове четкий, конкретный план не начинаю серьезного разговора.
37. У меня всегда есть точные ориентиры, по которым я оцениваю свой труд.
38. Я всегда учитываю последствия принимаемых мной решений.
39. Внимательно слежу за тем, понимают ли меня во время споров.
40. Я готов снова и снова заниматься совершенствованием уже законченной работы.
41. Сколько не анализирую свои жизненные трудности, не могу достичь полной ясности.
42. Жизнь так сложна, что считаю, пустой тратой времени предвосхищать ход событий.
43. Следование однажды поставленной цели очень обедняет жизнь.
44. Считаю, что планируй, не планируй, а обстоятельства всегда сильнее.
45. В последнее время ловлю себя на том, что придаю большое значение мелочам, забывая о главном.
46. Мне обычно не удается найти правильное решение из-за большого количества возможных вариантов.
47. В ссорах не замечаю, что выхожу из себя.
48. Сделав дело, предпочитаю не исправлять даже явные просчеты.

Таблица 5.2

Контрольная карточка

Считать только						Результат баллы	Наименование этапов самоуправления	Оценка уровня самоуправления по шкале
«ДА» (плюс)			«НЕТ» (минус)					
1	17	33	9	25	41	∑	Анализ противоречий	
2	18	34	10	26	42	∑	Прогнозирование	
3	19	35	11	27	43	∑	Целеполагание	
4	20	36	12	28	44	∑	Планирование	
5	21	37	13	29	45	∑	Критерий оценки качества	
6	2	38	14	30	46	∑	Принятие решений	
7	23	39	15	31	47	∑	Самоконтроль	
8	24	40	16	32	48	∑	Коррекция	
						∑	Общая способность к самоуправлению	

Таблица 5.3

Диагностическая шкала

Показатели	Уровни способности к самоуправлению				
	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий
Мужчины	0-13	14-22	23-31	32-40	41
Женщины	0-1	12-21	22-30	31-39	40
∑ - этапы	0-1	2	3-4	5	6

Задание 2.

Заполните тест «Базовые и инструментальные ценности» табл. 5.4 и 5.5. Определите свои индивидуальные ценностные ориентации (предпочтения) в таблице 5.6. Сделайте выводы. Обменяйтесь результатами тестирования. Обобщите групповые ценностные ориентации каждого в студенческой группе, используя типологию и результаты предпочтений. Поясните, какие ценности в вашей группе более и менее предпочтительны и почему?

Тест «Базовые ценности»
(Джейм Вебер на основе М. Рокича)

№	Ценности	Степень значимости							Коэффициент	Вес
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Комфортная жизнь								5	
2	Интересная жизнь								4	
3	Чувство достижения успеха								4	
4	Мирная жизнь								5	
5	Красота								3	
6	Равенство и равноправие								5	
7	Безопасность семьи								1	
8	Свобода								1	
9	Счастье								4	
10	Внутренняя гармония								5	
11	Совершенная любовь								4	
12	Национальная безопасность								5	
13	Удовольствие								5	
14	Спасение души								3	
15	Самоуважение								5	
16	Социальное признание								3	
17	Верная дружба								4	
18	Мудрость, здравый смысл								5	

Инструкция.

Оцените каждую ценность на предмет важности для себя в сравнении с другими ценностями. Выберите наиболее подходящую оценку (1 – наименьшее значение, 7 – наибольшее значение). Не спешите и тщательно обдумайте свои ответы.

1. Умножьте балл на коэффициент и запишите полученное число в правую колонку «вес» по каждой категории.

2. Суммируйте счет по категориям 1-3, 7-11, 13-18. Это ваш итоговый счет по *личностным ценностям*. Далее – ЛЦ.

3. Суммируйте счет по категориям 4-6, 12. Это ваш итоговый счет по *социальным ценностям*. Далее – СЦ.

4. Для определения ваших базовых ценностей следует вычесть СЦ – счет из ЛЦ – счета. Положительное число является индикатором личностной ориентации, а отрицательное число – индикатором социальной ориентации.

Таблица 5.5

Тест «Инструментальные ценности»

(Джейм Вебер на основе М. Рокича)

№	Ценности	Степень значимости							Коэффициент	Вес
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Амбиции								5	
2	Широкий кругозор								2	
3	Способности								5	
4	Энергичность и оптимизм								4	
5	Чистота								3	
6	Смелость								2	
7	Великодушные								5	
8	Помощь								5	
9	Честность								2	
10	Творческое воображение								5	
11	Независимость								5	
12	Интеллект								5	
13	Логика								5	
14	Любовь								5	
15	Послушание								1	
16	Воспитанность								3	
17	Ответственность								4	
18	Самоконтроль*									

Оценка результатов

1. Умножьте балл на коэффициент и запишите полученное число в правую колонку «вес» по каждой категории.

2. Суммируйте счет по категориям 1-3, 10-13, 17. Это ваш итоговый счет по **профессиональным ценностям**. Далее – ПЦ.

3. Суммируйте счет по категориям 4-9, 14 -16. Это ваш итоговый счет по **моральным ценностям**. Далее – МЦ.

4. Для определения ваших базовых ценностей следует вычесть МЦ счет из ПЦ – счета. Положительное число является индикатором ориентации на компетентность, а отрицательное число – индикатором ориентации на мораль.

Задание 3.

Выполнить SWOT-анализ своих сильных и слабых сторон. Включите в анализ оценку знаний, умений и навыков, полученных в вузе, а также деловые и личные качества. Используйте табл. 5.4.

В ячейку «S» включите сильные стороны, в ячейку «W» – слабые, то есть те знания, которые вы хотите приобрести в ближайшее время, навыки и умения, которые хотите освоить, но еще не имеете в данный момент.

В ячейку «O» – те возможности и условия, которые созданы для вас и которые вы можете использовать для дальнейшего развития.

В ячейку «T» вы заносите сложности, проблемы, которые возникают у вас в процессе обучения, и те помехи со стороны внешней среды и со стороны особенностей вашего характера, которые тормозят ваши желания и побуждения.

Задание 2.

На основе проведенного SWOT - анализа составить план действий (направлений) работы на ближайший период времени (семестр, месяц, год). Он включает перечень работ, ресурсов и помех, сроки выполнения. В формулировке мероприятий и конкретных заданий используйте SMART-анализ. Табл. 5.4. Образец плана представлен в табл. 5.5.

Задание 3.

Выполнить упражнение «Я – какой?». Для выполнения используйте «метод 360⁰» и модель «Окно Джохари» по следующей процедуре:

1) на листке бумаги делается запись: «Какой Я?», а внизу листа проставляется имя и фамилия.

2) лист бумаги по вертикали делится на две колонки, в правой колонке помечаются ваши сильные качества: знания, навыки, умения, а в левой колонке – слабые стороны, то есть недостатки, неудачи и трудности.

3) студент вверху заполняет несколько строк и, перегнув лист таким образом, чтобы скрыть на время информацию, отправляет его «экспертам» –

другим студентам группы, которые, дополняют, указав свою оценку, а, в свою очередь, таким же образом заполняют свой лист и отправляют его на экспертизу. В конечном итоге, лист, заполненный информацией о чертах и свойствах «персоны», возвращается к каждому студенту, пройдя круг 360°.

4) полученную информацию следует проанализировать, выбрав часто встречающиеся качества.

Используя модель «Окно Джохари», студент выделяет три перечня качеств:

- а) первый перечень – «качества, о которых знаю я, и знает группа»;
- б) второй перечень – «качества, о которых не знаю я, но знает группа»;
- в) третий перечень – «качества, о которых знаю я, но не знает группа».

На основе полученной информации найдите способ преодоления препятствий, помех либо негативных установок. Определите сроки.

Таблица 5.4

SWOT-АНАЛИЗ	
«S»....	«W»...
«O»....	«T»...

Таблица 5.5

Мероприятия/действия	Как? (ресурсы/помехи)	Когда?

Таблица 5.6

Окно «Джохари»

«Открытое» – Я	«Слепое» – Я
«Скрытое» – Я	Неизвестность

Задание 4.

Посмотрите учебный видеофильм «Сам себе директор». Обсудите факты управления самим собой героем фильма, процесс и методы построения им системы персонального управления и тайм - менеджмента. Подготовьте презентацию технологий и методов самоуправления.

Составьте алгоритм самосовершенствования деятельности менеджера организации на своем или другом примере.

Контрольные вопросы

1. Какие этапы социализации личности в организации вы знаете?
2. Какие группы установок личности к окружению в процессе социализации выделяет Ф. Лютенс? Дайте характеристику каждой функции.
3. Какие препятствия мешают вам будущему менеджеру изменить негативные установки?
4. Перечислите способы изменения установок личности и группы в организации, которыми должен владеть каждый менеджер, и дайте характеристику каждому.
5. Какими способами изменения установок владеете вы, или какие чаще используют окружающие вас люди? Приносит ли такая деятельность эффект? В чем выражается такой эффект?
6. Каким образом можно определить удовлетворенность трудом работника? Его преданность организации? Приведите примеры негативных и позитивных установок к труду и к организации.
7. Какие типы ценностей выделяет М. Рокич? Перечислите их и дайте характеристику. Знаете ли вы другие типологии ценностей? Назовите. В чем их сходство и различие?
8. Каким образом воздействие на ценностные ориентации личности помогает изменить ее поведение в организации? Какие способы влияния вы знаете? Приведите примеры из жизни или из произведений художественной литературы, когда произошло изменение ценностей личности. Объясните, каким образом это произошло.

9. Что вы понимаете под компетентностью? Дайте определение. Что вы понимаете под индивидуальной эффективностью? Как соотносятся эти два понятия?

10. Каким образом взаимосвязаны понятия самоуважение и самооффективность?

11. Что вы понимаете под самоуправлением? Какие этапы выделяют в этом процессе? Дайте характеристику каждому этапу.

12. Знакомы ли вы с моделью «Окно Джохари»? Раскройте содержание модели. Какое практическое значение имеет эта модель? Где используется?

13. Какие черты человека выделяются теорией индивидуальности «Большая пятерка», как они воздействуют на отношение человека к работе?

14. В чем состоит фундаментальная ошибка атрибуции? Приведите примеры.

15. В чем состоит суть теории контроля?

Цели:

1. Обнаружить связи мотивов, интересов, потребностей и стиля поведения индивида.
2. Изучить структуру мотивации личности.
3. Закрепить знания о механизме трудовой мотивации индивида и группы.

Исследователи выделяют множество элементов мотивационной сферы человека: влечения, желания, потребности, мотивы, цели, интересы. В менеджменте чаще изучают и используют мотив, потребность и цель. К врожденным или физиологическим мотивам относят голод, жажда, сон, секс, здоровье, инстинкты. К общим мотивам, которые стимулируют к труду, относят любопытство, желание манипулировать, привязанность (любовь) и желание действовать. Из приобретенных мотивов выделяют власть, достижения, принадлежность, статус и безопасность. В менеджменте используют трудовые мотивы. В чем отличие мотива и потребности? Потребность – это психическое состояние человека, когда он ощущает недостаток в чем – то. А мотив – это внутреннее побуждение к действию, способ удовлетворения потребности. По мотивам можно выявить потребности человека и понять его цель, но потребности и мотивы зачастую слабо осознаются человеком. Чаще всего удобнее работать с целями и мечтами человека. Цели бывают общие и конкретные, ясные и неясные. Эффективная деятельность персонала связана с постановкой конкретных, осознанных и достижимых целей. Цель – это образ желаемого результата, выраженный в количественных характеристиках. Действуя, человек может достигать несколько целей. Цели человека изменчивы и они меняются в зависимости от изменения потребностей, ценностей, установок, эмоций и желаний. На достижение цели оказывает влияние преданность цели и реакция внешней среды в виде подкрепления, наказания или гашения. Руководители через учет и отслеживание целей и результатов работника стремятся влиять и управлять

ими, стимулируя и де стимулируя его мотивацию и деятельность. Понимая это, работники могут скрывать свои цели от руководителя. Выявление целей наталкивается на ряд препятствий. Руководителю предстоит ответить на ряд вопросов: какова направленность мотивов работника? Каков же уровень притязаний работника? Какова ориентация его целей во времени? Насколько независим, суеверен и откровенен работник? А работник должен ответить на вопросы: Стоит ли доверять руководителю? Сможет ли руководитель создать условия для достижения его целей в данной организации? Имеет ли руководитель ресурсы и стимулы для подкрепления мотивации работника?

Приложение 2.

Задание 1.

Используя тест «Склонность работника к самоутверждению и готовности к взаимодействию», начертите профиль себя в роли подчиненного. Работая вдвоем над заданием и определив каждый свой тип поведения в работе, обменяйтесь мнением с соседом. Обсудив результат, подумайте, каким образом необходимо строить отношения с каждым типом поведения подчиненного работника и мотивировать его деятельность. Ознакомьте с результатами обсуждения.

Тест

«Склонность работника к самоутверждению и готовности к взаимодействию»

(типология П. Ханзейкера и Э. Алессандра)

Инструкция.

1. Прочитайте утверждения в таблице 6.1.и выберите то, что в большей степени характеризует поведение работника, особенности его личности.

2. Начислите баллы соответственно оценке. Подсчитайте общее количество баллов по каждому измерению и поделите полученное число на 15 (количество утверждений по каждому измерению).

3. Перенесите полученные результаты по каждому измерению и соедините линиями. Точка пересечения линий будет соответствовать типу работника и степени выраженности исследуемых свойств личности.

4. Шкала оценок: никогда – 1, редко – 2, иногда – 3, время от времени – 4, часто – 5, всегда – 6.

5. Пересчитайте количество баллов по каждому блоку. Полученные две суммы разделите на 15 (количество утверждений) и перенесите итоговые результаты на рисунок 8.1. Точка пересечения даст наглядное представление о типе оцениваемого человека.

Таблица 6.1

№ п/п	Утверждение	Оценка					
		1	2	3	4	5	6
Стремление к самоутверждению							
1	Уверен в себе						
2	Склонен к многословию						
3	Склонен к риску						
4	Проявляет эгоцентризм						
5	Проявляет беспокойство						
6	Быстро принимает решения и решает поступки немедленно						
7	Самостоятельный, не нуждается в опеке						
8	Проявляет склонность к доминированию						
9	Предпочитает держать ситуацию под контролем						
10	Настойчив в достижении цели						
11	Имеет высокую самооценку						
12	Имеет своё мнение и ясно его излагает						
13	Трудно поддаётся влиянию						
14	Имеет чёткую позицию						
15	Имеет яркий узнаваемый имидж						
Количество баллов							
Контактность/степень готовности к взаимодействию							
16	Поддерживает близкие отношения с окружением						
17	Открыт						
18	Общителен с коллегами						
19	Поддерживает неформальные						

	отношения с коллегами						
20	Проявляет интерес к мнению окружающих по вопросам, затрагивающим их интересы						
21	Сопереживает коллегам, учитывает их эмоциональные состояния						
22	Предпочитает групповую работу						
23	Поведение раскованно, не проявляется жёсткий самоконтроль						
24	Легко адаптируется к ситуации						
25	Проявляет инициативу в установлении и развитии отношений						
26	Оказывает доверие коллегам						
27	Проявляет гибкость в выборе ролей и поведения						
28	Склонность к импульсивным поступкам						
29	В конфликтной ситуации находит компромиссы						
30	Проявляет интерес к работе с людьми						
Количество баллов							

Задание 2.

Дайте определение термину «цель». Вспомните подходы к формированию целей. Каждый индивид самостоятельно работает над упражнением не менее 30 мин. и формулирует свои краткосрочные цели в письменном виде. Правила формулировки целей представлены ниже.

Правила формулировки цели

(по Дж. Гибсону)

1. Заявление о целях содержит четыре следующих элемента:

а) глагол действия или достижения;

б) единственный и поддающийся измерению результат;

в) дата завершения;

г) издержки в виде усилий, ресурсов, денег или какого-то сочетания этих факторов.

2. Заявление о целях должно быть кратким. Это не абзац – достаточно одного предложения.

3. Удачно составленное заявление о целях определяет лишь «что» и «когда» и не говорит о том, «как» и «почему».

4. Заявление о целях должно быть напряженным и реальным. Оно призвано побудить индивида мобилизовать свои умение, способности и усилия.

5. Удачно составленное заявление должно быть содержательным и отражать важную, первоочередную задачу.

6. Удачно составленное заявление о целях должно быть приемлемым для вас с тем, чтобы вы приложили максимум усилий для достижения цели.

Задание 3.

Рассмотрите модель формирования заявления о целях и приведенный ниже перечень целей, изложите критические замечания о них.

Удачное ли заявление о целях? Почему? Обсудите свою точку зрения в группе.

Модель формирования заявления о целях

Обеспечить	глагол действия или достижения
Что?	единственный результат
Когда?	дата – она должна быть реальной
Каким способом?	усилие, используемые ресурсы, затраты

Пример.

Снизить издержки производства шоколада «Сударушка» на 3% к 1 марту 2010 г. путем снижения затрат на переналадку оборудования на сумму свыше 450000 руб.

Список заявления о целях.

1. Помочь заработать родителям деньги на оплату моей учебы.

2. Найти, по меньшей мере, 10 новых друзей.
3. Выделять на самостоятельную работу не менее трех часов в день, 7 дней в неделю, начиная с понедельника и до конца семестра.
4. В течение следующего года больше времени уделять чтению журналов о бизнесе.
5. Освоить разговорный китайский язык.
6. Летом отдохнуть в Китае на острове Хайнань.
7. Продуктивно пройти производственную практику, написать отчет и сдать его вовремя на проверку.
8. Освоить программу Excel и Power Point.
9. Написать хорошую курсовую работу по дисциплине «Управление персоналом» и успешно ее защитить.
10. Летом найти временную работу по специальности и успешно пройти собеседование.

Задание 4.

Выполнить практическое упражнение. На основе SMART-критериев сформулируйте свои ближайшие 3-4 цели.

Таблица 6.2

SMART-критерии формулировки цели

Specific	Конкретная	Направление изменения конкретной ситуации, на достижение определенного результата
Measurable	Измеримая	Имеющая конкретные показатели, динамику изменений (цифра, %)
Area-bounded	Цель, привязанная к территории	Указание на место, где это происходит
Realistic	Реалистичная (достижимая)	Имеется достаточно ресурсов
Time-bound	Цель, указывающая на временной срок	Имеет временные сроки

Задание 5.

Каким образом соотносятся потребности, мотивы и цели? Чему больше, на ваш взгляд, необходимо уделять внимание руководителю? Как правильно их определить?

Составьте таблицу с перечнем методов диагностики мотивов человека. Приведите подробные примеры использования каждого метода из своего опыта.

Задание 6.

Выполнить экспериментальное упражнение «Выбор при поощрении». В ходе выполнения необходимо проявить свои предпочтения в выборе форм поощрения за работу.

На 1 этапе, рассмотрев перечень форм поощрения работников, самостоятельно составьте собственный список. Затем сделайте ранжирование перечня (начиная с наиболее важных форм, и заканчивая наименее важными). Из обоих списков ранжируйте восемь наиболее важных форм поощрения. Ответить на вопрос «Сколько из них внешних и сколько внутренних?»

На 2 этапе предлагается сформировать группы по четыре студента. Перечень поощрений с внешними и внутренними формами, составленный участниками, обсуждаются в группах.

На 3 этапе окончательный ранжированный перечень из 8 наиболее важных форм поощрения, согласованных в группе, помещают на флип – чарте в аудитории. Результаты ранжирования обсуждают все. Участники отвечают на вопрос: «Какие наиболее важные различия выявлены между индивидуальными и групповыми списками? Почему?».

Формы поощрения труда работников организаций

1. Пикники с участием коллектива компании
2. Сложные задания, требующие определенных навыков
3. Возможность отличиться
4. Самостоятельность
5. Надбавка к заработной плате

6. Признательность
7. Служебный автомобиль
8. Оплата развлечений
9. Улыбка менеджера
10. Обратная связь о результатах
11. Обратная связь о продвижении по работе
12. Более просторный офис
13. Более престижная работа
14. Сильная вовлеченность индивида в работу
15. Премия
16. Оплата медицинского страхования
17. Членство в спортивном клубе
18. Участие в принятии решения
19. Опционы акций
20. Оплата путевок в дома отдыха
21. Разрешение выполнить работу от начала до конца
22. Оплаченный продолжительный отпуск
23. Финансовые консультации
24. Кредит для оплаты учебы в колледже

Задание 7.

Предлагается сформировать 3 мини-группы и разделить между ними роли «генераторов идей», «критиков», «экспертов».

Ознакомьтесь с конкретной ситуацией в видеофильме «Разработка системы нематериального стимулирования». Обсудите ситуацию в соответствии с заданными ролями. Выслушайте оценку экспертов. Проведите общую дискуссию. Сделайте выводы и предложения по вариантам решения проблем ситуации. Оцените работу каждого в группе и результат работы группы в целом.

Задание 8.

Недостатки мотивирования работника трудно увидеть. Перечислите признаки неэффективной системы стимулирования, каким образом они отражаются на поведении работников вашей организации. Приведите примеры.

Задание 9.

Каким способом, вы будете выяснять, если причиной неэффективной деятельности ключевого работника является неправильно подобранные стимулы? Предложите свою схему анализа.

Задание 10.

Разобрать реальную ситуацию «Мобильник на память» и ответить на вопросы.

Ситуация 6.1.

«МОБИЛЬНИК НА ПАМЯТЬ»

По мнению Сергея Перова, директора департамента кадровой политики компании МТС, одного лишь повышения заработной платы для мотивации сотрудников явно недостаточно. Такая мера дает лишь кратковременный эффект, кроме того, если конкуренты предложат специалисту более выгодные условия, он может сменить работу без сожаления. «Мы уверены, что лояльные кадры могут обеспечить компании основное конкурентное преимущество, именно поэтому в МТС уделяется особое внимание нематериальной мотивации – конкурсам, праздникам», – говорит г-н Перов. По его мнению, такие проекты благотворно влияют на атмосферу в компании: жизнь становится интереснее, сотрудники обсуждают событие, которое привносит новизну в рабочие будни, у людей «загораются» глаза. А чем больше позитивных новостей, тем с большим желанием работники приходят в офис, тем больше чувствуют свою причастность к жизни фирмы. Кроме того, в МТС существует несколько премий, которые вручаются за значительные достижения отдельных сотрудников и целых макро-регионов.

Например, осенью 2007 года была впервые вручена корпоративная премия «Золотой мобильник». Победители конкурса определялись в номинациях: «Лучший контактный центр», «Лучшие финансовые результаты»,

«Выполнение плана подключений» и др. «Этот опыт был настолько успешным, что было решено проводить «Золотой мобильник» ежегодно. Борьба за первое место оживила жизнь всей компании и вдохновила сотрудников всех макро-регионов на эффективную работу, привела к тому, что люди стали стремиться к максимальным результатам», – рассказывает Сергей Перов.

Кроме того, прошлой осенью в МТС впервые проводился инновационный конкурс «Идея для компании», на который было представлено несколько сотен работ сотрудников разных подразделений. Экспертные группы рассмотрели и оценили все работы и определили трех финалистов в каждой из номинаций: «Клиентское обслуживание», «Технические решения» и др. Всех их пригласили в Москву для очной защиты своих проектов. Победителей наградили мобильными телефонами престижных моделей с памятной гравировкой – призы на вечеринке в честь Дня рождения МТС вручал певец Николай Басков. Как говорится, есть, что вспомнить.

Вопросы:

1. Почему мобильный телефон для победителя является стимулом к получению высоких результатов?

2. Какие потребности удовлетворяются в процессе проведения праздников и конкурсов?

3. Какие нематериальные стимулы, на ваш взгляд, смогут активизировать деятельность работников компании, если материальные потребности их удовлетворены?

Задание 11.

Ознакомиться с практической ситуацией 6.2. «Мотивация роста и связи?». Обсудите в мини-группах. Выполните анализ потребностей, мотивов, стимулов и особенности структуры мотивации Оксаны Петровой. Какие способы стимулирования ее работы применяет главный врач, ее коллеги? Как эти стимулы соотносятся с мотивами ее деятельности и с результативностью?

Используя положения теорий мотивации (Мак Клеелланда, К. Альдерфера, В. Врума, С. Адамса) на данном примере поясните механизм управления мотивацией персонала. Спрогнозируйте варианты развития ситуации.

Ситуация 6.2.

«МОТИВАЦИЯ РОСТА ИЛИ СВЯЗИ?»

(адаптировано из Н.В. Самоукиной)

Этот случай произошел с медсестрой педиатрического отделения Оксаной Петровой. Она работала в больнице небольшого городка шесть лет. Все знали, что Оксана мать-одиночка и дорожит рабочим местом, зарплатой, хорошими взаимоотношениями с главным врачом и коллегами. Она работает для поддержания своей малой семьи и ее устраивает социальный пакет, предоставляемый персоналу больницы. Результат ее работы безупречен и удовлетворяет требованиям в данный период времени. В ближайшее время она ожидала повышение по службе, так как планировалась вакансия старшей медсестры, а она была основным кандидатом на эту должность. Однако вдруг неожиданно появились два других кандидата. Случайно Оксана узнает, от знакомой медсестры, что их рекомендовал врач-терапевт соседнего отделения, а Оксана вычеркнута из списка резерва кадров на продвижение. Узнав об этом, она испытала сильный стресс, так как рушились ее планы на будущее, связанное с более высокой зарплатой. Чувство разочарования, тревоги за будущее и своего ребенка тяготило ее. Работая в ночную смену, она боялась допустить оплошность, коллеги заметили изменения в ее поведении. Утром главный врач больницы, вызвал ее на беседу и пояснил, почему ее кандидатуру вычеркнули из списка резерва кадров. Вместе с тем он уверил, что другие возможности остаются в силе и ее преимущество перед другими медсестрами бесспорно. Коллеги предложили Оксане пообедать вместе и поговорили с ней. Разговор помог ей успокоиться после нескольких тяжелых дней разочарования в работе. От общения с коллегами Оксана почувствовала поддержку и заботу.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность мотивации трудового поведения личности?
2. Как классифицируют мотивы организационного поведения?
3. Что вы понимаете под структурой мотивационной сферы человека?
4. Какие факторы оказывают воздействие на мотивацию индивида?
5. Расскажите о механизме формирования и развития мотивов индивида.
6. Какое место и роль занимают мотивация трудовой деятельности в поведении человека?
7. Каким образом определяется результативность мотивации?
8. Какие бывают нематериальные стимулы? Чем они отличаются от материальных стимулов?
9. Как узнать, что проблемы мотивации работников предприятия связаны с неэффективностью используемых нематериальных стимулов?
10. Какими способами достигается повышение эффективности мотивации?
11. Как взаимосвязаны содержательные теории мотивации А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Альдерфера? Каковы их основные элементы.
12. В чем заключаются основные положения теории справедливости С.Адамса и теории ожидания В. Врума? Приведите примеры из практики.
13. Поясните положения теории постановки цели, в чем состоит ее практическое значение?
14. Расскажите о сущности метода SMART-анализа, где он может применяться, в чем состоит его преимущество?

Тема 7. ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цели:

1. Уметь описать природу, динамику и типологию групп в организации.
2. Закрепить знания по формированию группового поведения в организации.
3. Приобрести навыки оценки поведения малой неформальной группы.
4. Научиться выявлять социальные, творческие, поведенческие и коммуникативные роли в процессе групповой работы.
5. Изучить особенности эффективных команд и процесс образования команд в организации.

Поведение человека во многом определяется влиянием на него окружающих людей, группы, коллектива, в котором он работает или учится. Группа – это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние и испытывает влияние других.

В организации формируются формальные и неформальные группы. Формальная группа создается по инициативе администрации и входит в организационную структуру предприятия. В рамках формальных групп возникают неформальные группы. Неформальные группы – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных условий. Причиной создания неформальных групп является стремление к объединению и к формированию устойчивых взаимоотношений между людьми. В неформальных группах люди удовлетворяют свои потребности: в принадлежности, помощи, защите, общении, симпатии.

Каждый работник в коллективе исполняет определенную ему роль. Роль – хранящееся в сознании человека набор представлений в том, как следует вести себя в определенных обстоятельствах. Роль усиливает способность предвидеть поведение окружающих и уверенно выбрать ответное поведение.

Любая группа имеет структуру. Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом работы с персоналом.

Задание 1.

Выполните тест «Групповые роли» (по М. Белбину), взяв за объект наблюдения учебную группу. Ответы занесите табл. 7.2. На выполнение задания дается 30 мин. Обработайте результаты ответов, используя схему 2. На основе полученных результатов сформируйте 3 мини-команды в своей группе, используйте схему 1. и Приложение 4.

Задание 2.

Используя табл. 7.3 и результаты тестирования каждого участника вашей группы, схему 2, обсудите полученные результаты. Дайте оценку, насколько они, на ваш взгляд, соответствуют вашему восприятию ролей каждого в группе.

Задание 3.

Сделайте описание и анализ уровня сформированности вашей подгруппы. На какой стадии жизненного цикла она находится? Какие проблемы затрудняют формирование группы? Перечислите рекомендации, которые следует учесть для решения обозначенных вами проблем групповой динамики.

Задание 4.

Используя результаты теста «Групповые роли» и соционической типологии, дайте свои письменные предложения по формированию норм поведения вашей группы. Объем 1-2 стр.

Задание 5.

Прочтите конкретную ситуацию «Управленческая команда в компании». Дайте ответы на поставленные вопросы. В аудитории сформируйте 3 группы по 5-6 человек и группу экспертов. Обсудите конкретную ситуацию в мини-группах. Проведите презентацию результатов. Определите творческие роли каждого, которые проявились в совместной работе в группе, используя табл. 7.1. Сравните результаты со схемой 2.

Группа экспертов, наблюдая за работой в командах, фиксирует выполнение творческих ролей каждого участника в ходе обсуждения ситуации. На основе наблюдения и обсуждения дает оценку работы каждого в группе, определяя его вклад в общее дело. Используя анкету «Оценка эффективной работы группы», составляет профиль работы мини-группы.

Таблица 7.1

Ролевая структура коллектива

(А.П. Егоршин)

Название роли	Содержание роли
1. Творческие роли	
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, определяют пути и средства реализации идей
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем
Эксперт	Обладает способностями оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей
Организатор	Организует работу группы, увязывает в процессе «мозгового штурма» работу отдельных членов группы с позиции достижения конечной цели
2. Коммуникационные роли	
Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составлению итогового отчета группы
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы
«Сторож»	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов групп с точки зрения достижения конкретной цели в контакте с лидером
Проводник	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой
3. Поведенческие роли	

Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы
Нигилист	Он всегда неуверен в успехе общего дела, часто имеет критичную точку зрения или отличную от общего мнения
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решениями группы, представляя «молчаливое большинство»
Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и ложных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции
Борец за правду	Является носителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную, так и консервативную модель
Общественник	Он увлечен общественной работой, нередко придумывает и выполняет «мероприятия» в рабочее время. К своим служебным обязанностям относится с меньшим интересом
«Важная птица»	Напускает на себя загадочный внешний вид, давая понять, что он много знает и у него есть «фука»
«Казанская сирота»	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и среди руководства
«Ерш»	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с руководством и коллегами
«Себе на уме»	Занимается преимущественно личными делами на работе, используя свое служебное положение
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, курит, читает газеты, ходит по отделам), ведет пустые разговоры
«Наполеон»	Тщеславный человек с манией величия, гениальности, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях

Тест «Групповые роли»

(по М. Белбину)

Инструкция.

В каждом разделе распределите сумму 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно распределить между всеми утверждениями или отдать все 10 баллов какому-либо одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

1. Что, по моему мнению, я могу принести в групповую работу:

А. Я быстро нахожу новые возможности.

Б. Я могу работать хорошо с множеством людей.

В. У меня хорошо, получается, выдвигать новые идеи.

Г. У меня, получается, помогать другим людям и выдвигать их идеи.

Д. Я способен очень эффективно работать, и мне нравится интенсивная работа.

Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.

Ж. В привычной для меня обстановке я работаю быстро.

3. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативным действиям.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это то, что:

А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.

Б. Я даю слишком большую свободу людям, точку зрения я считаю обоснованной.

В. У меня есть слабость много говорить самому, пока, наконец, в группе не появляются новые идеи.

Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.

Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

3. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня есть всегда оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошие предложения в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

3. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

А. Я очень заинтересован, хорошо знаю своих коллег.

Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, а также предлагать что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

3. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от работы, потому что:

А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.

Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.

Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.

Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

3. Мне нравится работать в сфере, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выхода из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшить объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.

3. Я устраю обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного – двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.

З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

Таблица 7.2

«Образец-ключ» для обработки ответов испытуемого

Роли								
Вопросы	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма								

Схема 1. Распределение ролей в эффективной команде менеджера

Схема 2. Характеристика ролей в команде

II формирователь

I председатель

IV аналитик
(критик)

ГРУППА

III генератор идей

VI организатор группы

V организатор работ

VIII завершитель

VII исследователь ресурсов

Задание 6.

Ознакомьтесь с ситуацией 7.1. «Наследство доброго дядюшки». Ответьте на поставленные вопросы. Предложите свои рекомендации.

Ситуация 7.1.

«Наследство доброго дядюшки»

(Р. Баженов)

Николая недавно назначили начальником маркетингового отдела крупной компании, а до этого около 3-х лет он был заместителем руководителя. Вступив в должность, топ-менеджер столкнулся с серьезной проблемой: дело в том, что он, являясь от природы человеком весьма коммуникабельным и добродушным, успел установить дружеские связи с большей частью сотрудников. Более того, раньше он играл роль «буфера», смягчая проведение в жизнь довольно непопулярных распоряжений предыдущего начальника. Теперь, когда такие команды приходится давать ему, он с ужасом осознает, что никак не может выйти из роли «доброго дядюшки» и взять на себя ответственность за жесткие решения, которых требует сложившаяся ситуация.

1. Какие поведенческие роли вы знаете? Какие роли вы бы предложили Николаю и почему?

2. Какие модели изменения поведения вы знаете? Нарисуйте схему процесса изменения поведения. Дайте обоснование.

3. Как изменить поведение в соответствии со статусом?

Анкета

«ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГРУППЫ»

(Профиль группы)

Степень взаимного доверия

Высшая подозрительность	1	2	3	4	5 Полное доверие
----------------------------	---	---	---	---	------------------

Характеристика коммуникации

Осторожность, скрытность	1	2	3	4	5 Открытость, достоверность
-----------------------------	---	---	---	---	--------------------------------

Степень взаимной поддержки

Каждый за себя	1	2	3	4	5 Истинная заинтересованность друг в друге
----------------	---	---	---	---	--

	Цели группы					
Не определены	1	2	3	4	5	Ясны, понятны
	Разрешение конфликтов в группе					
Подавление, компромисс	1	2	3	4	5	Сотрудничество
	Использование ресурсов членов группы					
Не используются	1	2	3	4	5	Полностью используются
	Методы контроля					
Контроль извне	1	2	3	4	5	Контроль изнутри
	Организационное окружение					
Органическое однообразие, иерархия	1	2	3	4	5	Свобода творчества, уважение

Ситуация 7.2.

«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА В КОМПАНИИ»

(по О.С. Виханскому, А.П. Наумову)

Часть I

Президент небольшой торговой компании 29-летний Борис Минин свой пост получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания чуть было не обанкротилась. Однако еще многое предстоит сделать, чтобы увести компанию от «края пропасти». В середине октября он встретился со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на продаваемые товары.

На заседание к 11:00 собрались ключевые менеджеры компании: Владимир – 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, пришел из одной из аудиторских компаний «Большой шестерки». Помимо финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы.

Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по образованию он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру.

Елена – 45-летняя сестра Бориса – руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, поэтому у Елены всего несколько человек в подчинении. По семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование.

Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

Борис: Ладно, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопроса о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнение каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

Владимир: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что увеличение цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы еще хотим получить какую-нибудь прибыль в этом году. По самым лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто нет сейчас выбора. Мы должны это сделать.

Николай: Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться.

Борис (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

Николай и Владимир: Да!

Николай: Если повышение цен будет отнесено только к новым заказам, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результата от увеличения цен, о котором говорим.

Владимир: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и пошлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товара.

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность.

Борис: Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

Владимир: Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

Борис: Елена, ты чем-то недовольна. Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

Елена: Меня беспокоит то, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть.

Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

Елена: Я не знаю. (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32-страничную книгу заказов) отрабатывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилерам обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

Владимир: Но это стоит сделать.

Николай: Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, ведь это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь стоит рисковать, не правда ли, Елена?

Елена (опять пожимает плечами).

Борис: Елена, ну скажи что-нибудь.

Елена: Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

Владимир: Бизнес – это принятие трудных решений. За это нам и платят.
(Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все – на Бориса.)

Вопросы к части I конкретной ситуации:

1. Объясните, что произошло на данном заседании? Какую роль выполнял каждый из участников? Что каждый из них делал и пытался сделать? Попробуйте нарисовать схему взаимодействия участников заседания. Было ли заседание эффективным? Объясните.

2. Какое решение они собираются принять? Какие детали важны для этого решения?

Часть II

Консультант (спокойно): Я думаю, что Елена говорит интересные вещи. Вы хотите «сделать» большие деньги в середине сезона продаж. В этом и заключается проблема. Если вы не можете обойтись без увеличения цен, то должны подумать о том, как сделать это, сняв большую часть проблем, порожденных этим решением.

Владимир (грубо и обиженно): Было бы глупо отказаться от повышения цен.

Консультант (спокойно): Может быть это и правда, но лучшим ли образом вы это делаете? Всегда бывает много выходов из положения. Я не думаю, что вы решаете проблему наиболее эффективным методом. (Пауза.) Даже взяв за основу повышение цен, это можно сделать хорошо или плохо. Здесь стоит подумать над тем, как это сделать с наименьшими потерями. (Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария). Ничего не услышав, консультант продолжил.

– Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен появится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет больше: выгоды или потери? Смотрите на это во времени. (Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария.)

Елена: Вот это я и имела в виду.

Консультант: По неполученным заказам повысить цены будет проще, если объяснить дилерам ситуацию.

Владимир (уже не грубо и очевидно с положительным отношением): Ладно, я так и сделаю.

Николай: У нас целая кипа новых заказов, ждущих подтверждения.

Владимир: Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с крупных заказов и сделать это уже сегодня.

Консультант: А почему бы не подключить к этому людей Елены?

Елена: Да, они знают дилеров лучше. Мы поручим им эту работу и пусть, они связываются с дилерами немедленно. Правда, много сил уйдет на то, чтобы убедить дилеров в необходимости повышения цен. Я тоже займусь этим сразу же после заседания.

Владимир: Я думаю, что по крупным заказам нам всем надо работать индивидуально по телефону, а по небольшим заказам разослать письма.

Консультант: Надо уговорить дилеров сохранить заказы. Это нужно обязательно сделать. Скажите им, что вы сохраните все их заказы и пойдете им навстречу со всеми изменениями, которые они сочтут необходимыми в связи с повышением цен, если они подтвердят свое согласие в течение пяти дней. И весь этот процесс надо держать под контролем.

Елена: Что меня беспокоит, так это то, как лучше сделать всю эту работу. Ведь повышение цен – это серьезное дело. Я думаю, что люди пойдут нам навстречу.

Владимир: Мы с Еленой займемся этим немедленно. (Все опять замолчали.).

Борис: Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно? Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут дела.

Вопросы к части II конкретной ситуации:

1. Что вы теперь думаете об окончательном решении? Оно лучше? Могли бы вы назвать первое решение «ограниченным»?

2. Могла бы управленческая команда Бориса принять новое решение без помощи консультанта? Обоснуйте ответ. Почему?

3. Можно ли сказать, что в части I управленческая команда не занималась решением проблемы? Почему?

4. Что консультант изменил в работе управленческой команды Бориса и в ее организационном окружении, сложившемся в компании? Нужно ли здесь что-либо менять?

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятиям «коллектив», «группа», «социальная группа», «команда».

2. Как вы определяете формальную и неформальную группы?

3. Назовите основные отличия формальной и неформальной групп.

4. Каким образом классифицируют социальные группы?

5. Назовите типы неформальных групп.

6. Каковы основные причины создания неформальных групп?

7. Дайте характеристику неформальной группы.

8. Перечислите факторы, влияющие на эффективность работы неформальной группы.

9. Как вы понимаете роль в группе?

10. Назовите типовые роли, присущие людям в неформальной группе.

11. Назовите методы определения ролевой структуры коллектива.

12. Какие стадии развития коллектива вы знаете? Дайте характеристику каждой стадии.

13. Перечислите характерные черты неформальной группы и поясните каждую.

14. Что вы понимаете под ролевой структурой группы?

15. Как вы понимаете нормы поведения неформальной группы? Какие нормы вы знаете?

16. Что означает «социальный контроль» над соблюдением норм?

17. Неформальная группа, особенности и причины создания неформальных групп. Почему возникают такие группы в коллективе?

18. Какие основные правила управления неформальными группами?

19. Дайте определение коллектива, его основные признаки.

20. Дайте определение команды, основные признаки управленческой команды. В чем различия между командой и группой? В каких случаях эффективнее работают команды, а в каких – группы?

21. Перечислите стадии формирования социальных групп, содержание и процессы на каждой стадии (этапе).

22. Какие внутригрупповые процессы происходят в ходе создания группы?

23. Какие групповые состояния наблюдаются в ходе создания группы?

24. Назовите, какие групповые эффекты наблюдаются в группе в процессе ее функционирования.

25. Перечислите факторы эффективности группы, команды. Что вы понимаете под каждым?

26. Какова ролевая структуры группы, какие роли выделяются в группе в ходе совместной деятельности? Перечислите. Объясните основные функции каждой роли в группе.

27. Что понимается под групповым мышлением? Назовите основные симптомы, поясните каждый из них.

Тема 8. ВЛАСТЬ, РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Цели:

1. Обсудить взаимосвязи руководства, лидерства, влияния и власти.
2. Изучить эффективность различных форм власти в организации.
3. Закрепить знания основных моделей стиля лидерства в организации.
4. Выявить роли лидера в организации.

В динамике организационного поведения важное место отводится власти, политике и лидерству. Власть в формальной организации – основной капитал руководителя и метод распространения его влияния. Власть – способность или возможность оказывать определяющее воздействие (влияние) на поведение людей и события. Влияние – инструмент, который используют для реализации потенциала формального и неформального лидера, персонала и всей организации в целом. В основе власти и влияния лежит зависимость, неопределенность, незаменимость. Успех влияния определяется силой, важностью, ограниченностью и незаменимостью ресурсов, которыми располагает менеджер. Основные виды ресурсов – физические, экономические, знания и компетентность, правовые и моральные правила, репутация. Механизм власти включает явные и скрытые цели, стратегию, тактики и различные способы манипуляций.

Лидерство – процесс, с помощью которого одно лицо оказывает определенное влияние на членов группы или организации, направляя их усилия на достижение организационных или групповых целей. Лидер – лицо, которое в различных ситуациях способно оказывать влияние на поведение членов группы, используя приемы, методы, модели, роли побуждая их к достижению целей организации. Под стилем руководства понимается – устойчивое сочетание теоретических воззрений, навыков и умений, характерных черт и отношений, проявляющихся в поведении лидера. Недавние исследования, выполненные на основе модели личности «Большая пятерка», дали обнадеживающий результат. В частности, оказалось, что такие черты личности,

как экстраверсия, добросовестность, честность и открытость, тесно связаны со способностью человека к лидерству. Аналогично было установлено, что обязательной характеристикой выдающего и авторитетного лидера является эмоциональный интеллект. Обогащение понимания феномена лидерства произошло в результате учета ситуационных факторов. Ряд ситуационных переменных: структура задачи; уровень стресса; уровень групповой поддержки; умственные способности и производственный опыт лидера; а также характеристики последователей – такие, как черты личности, опыт, способности и мотивация рекомендуется учитывать, применяя тот или иной стиль лидерства в управлении персоналом организации. Практика показывает, что, когда организации оказываются в кризисных ситуациях, пребывание на высшем руководящем посту харизматического лидера, как правило, приносит положительные плоды.

Задание 1.

Успех влияния личности на окружение зависит от индивидуальных способностей. Самодиагностика поможет выявить способности и потребности к развитию необходимых качеств и навыков, как составляющих элементов управленческой компетентности. Выполните тест «Диагностика способности влияния» оцените значение результатов и определите для себя перечень умений, которые необходимо в себе развивать.

Таблица 8.1

Тест «Диагностика способности влияния»

(по Е.С. Яхонтовой)

Виды способностей	Оценка		
	1	2	3
Способность привлекать внимание к себе и к своим проблемам:			
Располагаться в центре внимания окружающих			
Комфортно себя чувствовать в центре внимания окружающих			
Вовлекать окружающих в решение своих проблем			
Поддерживать интерес к себе			

Формировать интерес окружающих к решению своих проблем			
Способность моделировать мотивацию и поведение окружающих			
Прогнозировать реакции и поведение окружающих			
Моделировать образ мыслей партнера по взаимодействию			
Понимать интересы и цели окружающих			
Адекватно оценивать ресурсы партнеров по взаимодействию			
Понимать намерения и представления партнеров относительно конечного результата взаимодействия			
Способность использовать преимущества ситуации			
Оптимально использовать имеющиеся ресурсы влияния			
Формировать и отыскивать недостающие ресурсы влияния			
Анализировать и отыскивать возможности и угрозы			
Использовать слабости окружающих			
Использовать преимущества своего положения			
Способность создать атмосферу доверия и открытости:			
Формировать атмосферу сопереживания			
Ясно выражать свои намерения			
Оказывать доверие окружающим			
Определять компетентность окружающих в решении проблемы			
Поддерживать имидж компетентного человека			
Способность установления взаимопонимания:			
Объяснять людям неясные моменты			
Устанавливать логическую основу общения			
Выявлять причинно-следственные связи			
Аргументировать свои суждения			
Понимать суждения и аргументы окружающих			
Способность проявить настойчивость и решительность			
Достигать ожидаемого результата взаимодействия			
Демонстрировать уверенность в своей позиции в условиях давления			
Преодолевать препятствия на пути к цели			
Идти на риск			

Длительно противостоять оппонентам			
Способность сделать свое влияние легитимным:			
Подкреплять свое влияние апелляцией к общим ценностям, традициям и привычкам			
Подкреплять свое влияние действующими правовыми нормами			
Формировать свой имидж человека, обладающего привлекательностью, уникальными способностями и компетентностью			
Внушать уверенность в целесообразности подчинения своему влиянию			
Внушать удовлетворение от подчинения своему влиянию			

Задание 2.

На основе анализа публикации в периодической печати и в Интернете о вакансиях составьте перечень требований работодателей к кандидатам на руководящую должность. Определите наиболее востребованные личные и деловые качества. Составьте список. Сделайте презентацию и обсудите результат своей работы в группе. В ходе дискуссии сформулируйте перечень наиболее важных качеств, которыми должен обладать современный менеджер в любой сфере деятельности.

Задание 3.

Если у вас есть опыт руководства, используя тест «Стиль лидерства», определите собственную приверженность к стилю управления персоналом. Обработайте данные, постройте график и проанализируйте полученный стиль руководства. Прочтите характеристику стилей руководства по Блейку и Моутон и их рекомендации к повышению его эффективности.

Сделайте выводы о личных возможностях эффективного руководства группой. Разработайте программу индивидуального развития способностей к успешному руководству. Объем 1-2 стр.

Тест «Стиль лидерства» (по А.П. Егоршину)

Инструкция.

Предлагаемый тест поможет оценить ваш стиль руководства согласно «управленческой решетке» Р. Блейка, Д. Моутон. Перед вами 40 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Выразите свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как вы обычно действуете в качестве руководителя коллектива. Если у вас нет опыта руководства, то выразите свою точку зрения на будущее руководство персоналом или группой подчиненных. Определив отношение к каждому утверждению, поставьте в графе «ваша оценка» одну из следующих букв:

С – систематически (80-100%);

Ч – часто (60-80%);

И – иногда (40-60%);

Р – редко (20-40%);

Н – никогда (0-20%).

№	УТВЕРЖДЕНИЕ	Ваша оценка
1	В коллективе, которым я руковожу, проводятся обследования социально-психологического климата, мнений и настроений людей	
2	В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы	
3	Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива, если убежден в его справедливости, перед вышестоящим руководством	
4	Тщательно планирую работу по управлению	
5	Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана	
6	Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед подразделением	
7	Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции	
8	Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей	
9	Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей при условии, что они обосновывают их важность	

10	Мне как руководителю приходится отступать от установленного графика и организовывать работу по выходным дням или сверхурочно	
11	Для обеспечения контроля над выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе	
12	Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах	
13	Осуществляю руководство, консультируюсь и советуясь в разумной мере с подчиненными	
14	Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения, и слежу, чтобы подчиненные придерживались его	
15	Планирую, служебный рост подчиненных так, чтобы они знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого	
16	Считаю, что в рыночных условиях лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.д.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне технологией или общей организацией трудового процесса	
17	В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы	
18	Информирую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления	
19	Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне	
20	Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат	
21	Как руководитель, я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников)	
22	Анализируя работу подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств	
23	В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе	
24	В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты	
25	Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выразить свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс	
26	В руководстве персоналом использую делегирование полномочий, решение наиболее важных вопросов оставляю за собой, а второстепенные вопросы передаю на нижние уровни	
27	Читаю книги и другие публикации о том, как руководить людьми	
28	Как руководитель придерживаюсь на практике известных теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми	
29	Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции), а на втором плане должны находиться социально-психологические факторы (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.)	

30	Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими	
31	Как руководитель, я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье	
32	Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества и инициативы	
33	Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления	
34	Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.	
35	Прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня	
36	Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и справедливого распределения их между подразделениями и членами коллектива	
37	Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации	
38	Большое внимание, как руководитель, я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы	
39	Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат	
40	Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива	

Правила

1. В опросном листе должны быть представлены ответы на все 40 утверждений.

2. Обведите кружком порядковые номера следующих утверждений вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.

3. Проставьте единицу рядом с теми обведенными порядковыми номерами утверждений, на которые вы ответили «Р» или «Н».

4. Также проставьте единицу рядом с не обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «С» или «Ч».

5. Теперь обведите кружком не порядковые номера, а те единицы, которые вы проставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1,3,7,8,9,12,13,14,15,18,19,20,21,23,24,25,26,27,31,39. Если рядом с каким – то номером единицы не окажется, то ничего не обводите.

6. Подсчитайте число обведенных единиц и запишите: Л = _____

7. Подсчитайте число не обведенных единиц и запишите: П = _____

8. Нанесите полученные значения «Л» и «П» на соответствующие оси графика 2. проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров на графике 2.

9. Вычислите затем значение:

«Сл = Л * 5 = _____»;

«СП = П * 5 = _____».

Интерпретация результатов оценки

Значение «Л-люди» – количественно отражает вашу ориентацию в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, на человеческий фактор.

Значение «П-производство» – количественно отражает вашу ориентацию на достижение производственных целей, акцент на формальную организацию и власть руководителя.

Точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных вами значений «Л» и «П», указывает на конкретное значение количественной оценки стиля вашего руководства. Эта оценка лежит в пределах следующих четырех крайних стилей, и ближе к какому - то из них.

Характеристика стиля руководства

1. Стиль 0*0. «Примитивное управление»

При этом стиле руководитель проявляет мало заботы как о достижении целей собственно производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такие люди обычно нерешительны, в конфликтных ситуациях они предпочитают сохранять нейтралитет. Подобное отношение приводит к тому, что персонал относится к руководителю без уважения и безразлично. Фактически руководитель отстраняется от работы, пуская ее на самотек. Он просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным и наоборот.

2. Стиль 20*20. «Командное управление»

Это идеальный стиль руководства. У руководителя с таким стилем в равной и притом максимальной степени проявляются ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива.

3. Стиль 20*0. «Авторитарное управление»

Данный стиль присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о работе, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируя человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в «погонщика рабов», от работника требует беспрекословное подчинение, жестко внедряя свои идеи и проекты, действует по принципу «давай-давай», который со временем перестает приносить успех в достижении производственных целей. Такая политика порождает конфликты, которые подавляются или игнорируются.

4. Стиль 0*20. «Дом отдыха»

При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве. Все внимание руководителя здесь направлено на поддержание и сохранение хороших, приятельских отношений с подчиненными. Создается такой социально-психологический климат, где все расслаблены, дружны. И этот психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете, такая ориентация на человеческие отношения не только затрудняет достижение производственных результатов, но и приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата. Это может привести к утрате руководителем авторитета лидера.

5. Стиль 10*10. «Манипулирование»

Этот стиль присущ руководителям, которые проявляют в равной мере ограниченную заботу, как о достижении высоких производственных

результатов, так и о нуждах и потребностях работников. Они добиваются некоторых средних достижений по обоим составляющим стиля руководства.

На первый взгляд, такой стиль кажется идеальным, но сами руководители редко выступают инициаторами, предпочитая, чтобы другие находили новые подходы, а они следуют по проторенному пути, стремясь сохранить популярность среди подчиненных.

«Л-отношение к людям»

20	0*																			20*20
19	20																			
18																				
17																				
16																				
15																				
14																				
13																				
12																				
11										10*10										
10																				
9																				
8																				
7																				
6																				
5																				
4																				
3																				
0*0																				20*0
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	

«П-отношение к производству»

График 2. Управленческая решетка (по Р. Блейку и Д. Моутон).

Задание 4.

Проанализировать конкретную ситуацию «Это сладкое слово – свобода» и ответить на поставленные вопросы. Работу проводить в группах. Каждой группе сделать анализ ситуации и предложить свои рекомендации в виде сообщения. Завершить работу дискуссией и обобщением ее итогов.

Ситуация 8.1.

«ЭТО СЛАДКОЕ СЛОВО - СВОБОДА»

(А.М.Зотов, В.Н.Киселев)

Счастливее всех тот,
кто зависит только от себя.

Цицерон

Попытка бегства

В отделе главного конструктора предприятия, выпускающего электротехническую продукцию, работают 15 чел. Недавно в отдел пришел новый работник – Виктор Семенов, но главный конструктор считает, что за короткий период Виктор проявил себя как один из самых лучших работников. Молодой, энергичный, его компетентность подтверждается выполнением ряда сложных заданий. Свои обязанности по должности он всегда выполняет без напоминаний и в срок. Именно поэтому, ему было поручено в течение января, осуществить разработку новой продукции. Виктор с удовольствием принялся за порученное дело, которое его заинтересовало настолько, что несколько дней подряд он оставался работать и после окончания рабочего дня. В результате разработка была выполнена в срок и представлена на утверждение руководству предприятия; одобрена и принята к производству. Работа главного конструктора как руководителя отдела отмечена на совете главных специалистов предприятия.

Проверка на сочувствие

В начале февраля Виктор Семенов подошел к руководителю с просьбой: «Вы знаете, мне завтра надо к зубному врачу, я хотел взять талончик на время

после работы, однако ситуация складывается таким образом, что по семейным обстоятельствам я не могу оставить дом с 18 до 20 часов. Моя жена в это время на работе, теща уехала отдыхать, а тесть находится в больнице. Поэтому мне не с кем оставить дома ребенка, который простудился и не может пойти вместе со мной в поликлинику. Кроме того...». В это время руководитель останавливает его, говоря: «Понятно, понятно. Конечно, ну что вы, сходите, конечно».

Чрезвычайное происшествие

Через несколько дней Виктору потребовалось уйти с работы, чтобы быть дома, когда придет слесарь. Он коротко объяснил сложившуюся ситуацию тем, что жена в этот день работала в первую смену. Сообщив это, Виктор замер в ожидании решения руководителя. Главный конструктор, заглядывая в свой календарь и размышляя вслух, принимает решение: «Что там у нас завтра? Кажется ничего, ну да, можете не приходить до обеда».

Уход от рутины

Накануне 8 марта главный конструктор вызвал Виктора и дал ему поручение исправить выявленные неточности в чертеже, который сразу после выходных должен быть передан в цех для работы. В ответ Виктор сокрушенно говорит: «Простите, но я забыл вам сказать, что мне сегодня надо забрать из больницы тестя. Он не сможет сам приехать домой». «Ну, хорошо, я попрошу сделать это Николая Сидорова», – говорит руководитель.

Передача обязательств

Вскоре после праздников Виктору потребовалось полдня, чтобы отвезти тестя в санаторий. Отпрашиваясь накануне, он объяснил, что задание, которое он должен был сделать, выполнит Ирина, с которой он уже договорился. «Хорошо», – говорит руководитель, считая, что в принципе, раз работники договорились, то обе стороны довольны и проблем нет.

Аврал

В апреле отдел всем составом начал работать над новой разработкой, для которой руководство предприятия установило достаточно жесткие сроки

выполнения. Виктор, в привычной для него манере, взялся за несколько направлений, работая над каждым из них параллельно. 15 апреля из цеха поступил запрос о проблемах по изготовлению ранее разработанной в отделе конструкции, производство которой должен был сопровождать Виктор. Взяв рекламацию, Виктор приходит к главному конструктору и говорит, что очень занят новой разработкой, поэтому «пусть в цех ходит Николай, он помогал мне в разработке этой детали, ему будет несложно справиться». Главный конструктор вынужден согласиться с этим, так как новая работа отдела ограничена во времени.

Свобода. Свобода! Свобода?

Давая очередное задание Виктору, руководитель «пошутил»: «Надеюсь, что сегодня вам никуда не надо уходить? Вы можете сделать это к понедельнику?». «Могу, давайте, ладно, уж», – тоже шутит подчиненный. И тут же добавляет, что не может выполнить другое задание, потому что не занимается этим вопросом уже несколько месяцев.

Аналогичные ситуации имели место еще несколько раз, в результате главный конструктор все чаще начинает свой разговор с Виктором со слов: «Вы не возражаете, если я вам поручу вот это?».

Возможные вопросы к учебной ситуации

1. На каком этапе в данной ситуации имело место делегирование, а на каком «самоделегирование»?
2. Является ли Виктор хорошим подчиненным?
3. Какой стиль управления преобладает в этой ситуации у главного конструктора?
4. На какой стадии ситуации главным конструктором была допущена ошибка?
5. Какие потребности стремится удовлетворить Виктор в этой ситуации?
6. Каковы возможные сценарии дальнейшего развития ситуации, и какие решения могут быть приняты главным конструктором в зависимости от направленности развития событий?

Задание 5.

Прочтите реальную ситуацию 8.3 «Власти много не бывает». Подготовьте план мероприятий повышения управленческой компетентности руководителя.

Ситуация 8.3.

«ВЛАСТИ МНОГО НЕ БЫВАЕТ»

(Р. Баженов)

Валерий пришел в компанию около года назад на позицию линейного менеджера. За год молодой человек преодолел несколько ступеней карьерной лестницы и вот стал директором по продажам. По его мнению, он быстро добился повышения благодаря таланту прирожденного продавца. Между тем, Валерий думает, что именно этот талант мешает ему адаптироваться к новой должности. Например, каждый раз, когда у подчиненных возникают сложности в работе, он вмешивается и делает все сам. Это привело к тому, что люди перестали проявлять инициативу и изобретательность, решение всех проблем стало сводиться к простой формуле: «Придет Валерий Анатольевич и скажет, что делать». Несмотря на то, что в последнее время Валерий стал работать больше, показатели эффективности отдела снижаются, что приводит его в отчаянье. Где же выход? Как правильно? Задаёт себе вопросы Валерий.

Вопросы к ситуации

1. Какую ошибку совершил Валерий? В чем состоит причина его неудачного руководства?
2. Какие роли взял на себя Валерий? В чем причина конфликта?
3. Определите перечень компетенций продавца и линейного руководителя? Есть ли точки пересечения? Каковы зоны ответственности продавца и линейного руководителя? Каким образом необходимо разделить ответственность между ними?
4. Какое влияние требуется проявить Валерию для повышения своего авторитета?
5. Какие техники руководства использует в своей работе Валерий?
6. Какие рекомендации вы бы предложили Валерию в данной ситуации?

Задание 7.

Ознакомьтесь с ситуацией 8.4 «Не дарите шефу розовые очки». Ответьте на вопросы. Выразите свою точку зрения.

Ситуация 8.4.

«НЕ ДАРИТЕ ШЕФУ РОЗОВЫЕ ОЧКИ»

(Е. Савостьянова)

Менеджеру-координатору проектов Диане Балтер «посчастливилось» однажды работать у одного несокрушимого оптимиста. Несмотря на то, что его фирма переживала не лучшие, мягко говоря, времена, он в ответ на тревожные сообщения и мрачные прогнозы произносил неизменное «Все идет прекрасно!». Подобная реакция шефа вынуждала мисс Балтер заниматься еще более тщательным анализом своих дурных предчувствий и разбором прошлых ошибок. Оптимист тем временем все реже появлялся в офисе и очень скоро его коронное «Все идет прекрасно!» сотрудники слышали только по телефону. В глубине души они сочувствовал ему: кому нравится сталкиваться со сплошными стрессами. Но наступил момент, когда нерешенных проблем накопилось так много, что кризис был неминуем, и тогда пессимистам пришлось засучивать рукава. «Конечно, все всегда будет *о'кей*, – невесело усмехается Диана, – когда ответственность за все происходящее ты перекладываешь на других, а когда ситуация выходит (по твоей вине) из-под контроля, удаляешься от дел».

Вопросы к ситуации

1. Какие ресурсы определяют влияние руководителя на подчиненных? Какие ресурсы использует в данной ситуации шеф?
2. В чем выражается или измеряется сила влияния менеджера?
3. Какие способности менеджера определяют влияние на окружение? Какая реакция на влияние возможна? Какая реакция наблюдается в данной ситуации и почему?
4. Какой бы вы использовали стиль влияния на окружение в данной ситуации?

Контрольные вопросы

1. Что понимается вами под полномочиями? Как соотносятся полномочия, влияние и власть?
2. Какие источники получения власти вы знаете? Приведите формы власти, раскройте их содержание и источники.
3. Какие факторы оказывают воздействие на власть, на отношение субъекта и объекта влияния?
4. Какие политические стратегии и тактики приобретения власти вы знаете? Приведите примеры.
5. Какое защитное поведение демонстрируют люди, чтобы уйти от воздействия власти?
6. Какие роли менеджеров выделяет Г. Минцберг? Какие роли выделяют другие исследователи?
7. Перечислите подходы к изучению стилей лидерства. Дайте характеристику основных положений концепций. Какие из них, на ваш взгляд, имеют практическое значение в настоящее время в российских деловых организациях?
8. В чем сущность модели определения стиля лидерства «управленческая решетка»? Перечислите ее достоинства и ограничения. Каким образом, данную модель, возможно, использовать в практике управления?
9. Какие этические проблемы власти и влияния в современной организации проявляются и, каким образом их следует решать? Выразите свою точку зрения.
10. Какой комплекс навыков необходим современному менеджеру для успеха в условиях глобальной экономики? Поясните свой выбор.

Тема 9. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цели:

1. Научиться определять и анализировать проблемы.
2. Ознакомиться с моделями принятия решений.
3. Изучить процедуры принятия решений.
4. Научиться определять, анализировать и генерировать новые идеи для решения проблем.
5. Изучить особенности принятия индивидуальных и групповых решений.

Проблема – преграда, трудность, задача. Любая проблема имеет внутреннюю структуру. В структуре проблемы выделяют следующие элементы: предмет, объект, субъект, связи, цель решения. Предмет или основное противоречие выражается в вопросе: «В чем суть проблемы?». Объект проблемы отвечает на вопрос: «Где возникла проблема?». Субъект проблемы: «Кто связан с проблемой?». Связи в проблеме: «С чем связана проблема?». Цель решения проблемы выражается в вопросе: «Для чего необходимо решать проблему?».

Существует полезный метод определения проблемы – «волшебные вопросы». Метод включает семь простых вопросов, которые помогают определить структуру проблемного поля. Эти вопросы: Кто? Что? Где? Когда? Почему? Как? Для чего? С помощью этих вопросов вы собираете информацию и обдумываете идеи.

Предлагается другой способ продумывания проблем. Он включает пять процедур:

1. Разделение проблемы на элементы и составные части.
2. Выделение основных и второстепенных характеристик проблемы.
3. Установление причинно – следственных связей по всем вариантам решения проблемы.
4. Прогнозирование и анализ действий.

5. Разработка рекомендаций к действиям. Последовательность рассуждений содержит следующие этапы: В чем проблема? Особенности проблемы. Как можно решить проблему? Конкретные действия и меры.

При установлении причинно-следственных связей используют структуризацию причин с помощью графических методов, например четырех или восьми факторных профилей. Приложение 3.

Принятие решений – это процесс выбора между альтернативными вариантами воздействий для достижения наилучшего результата. По сложности различают программируемые и непрограммируемые решения. По способам принятия: рациональные, интуитивные, на основе прошлого опыта. В процессе принятия рационального решения выделяют ряд основных этапов:

1. Изучение ситуации
2. Идентификация
3. Выработка альтернатив
4. Оценка альтернатив
5. Выбор альтернатив
6. Реализация принятого решения
7. Контроль и корректировка.

В реальной жизни чаще встречаются ограниченные рациональные решения, поскольку на этот процесс оказывает влияние множество внешних и личностных факторов человека (лица), принимающего решение. Заметное влияние оказывают: эмоции, опыт, интеллект, межличностные отношения и внешняя ситуация. Такие факторы влияют на качество принятого решения и количество ошибок в процессе разработки и его выполнения. Поэтому следует учитывать психологические особенности и эффекты принятия индивидуальных и групповых решений в управленческой деятельности, не забывая и о методах стимулирования этого важного процесса в менеджменте организации.

К основным методам принятия решений относятся – мозговой штурм, метод номинальной группы, метод Дельфи.

Задание 1.

Попробуйте найти оригинальные решения и пути выхода из проблемных ситуаций. Для задания предлагается использовать пословицы. Работу лучше проводить в группе по 3чел. Сформулируйте свою проблему. Выберите из списка или вспомните пословицу, которая отвечает вашим интересам. Обсудите подтекст пословицы и интерпретируйте их.

Список пословиц

Без труда не вынешь рыбку из пруда.

Не зная броду, не суйся в воду.

В вине больше погибает, чем в море утопает.

Кот из дома – мыши в пляс.

В тихом омуте черти водятся.

Взялся за гуж, не говори, что не дюж.

У семи нянек дитя без глазу.

Где тонко, там и рвется.

Можно пригнать коня на водопой, но пить его не заставишь.

Голодное брюхо ко всему глухо.

Горбатого могила исправит.

Сказанного не воротишь.

Двум головам на одних плечах тесно.

Делано наспех, и сделано на смех.

Чем выше поднимешься, тем больнее падать.

Дурак завяжет – и умный не развяжет.

На охоту ехать – собак кормить.

Цыплят по осени считают.

Скупой платит дважды.

Куй железо пока горячо.

Задание 2.

Работая в малой группе, сумейте найти неординарное решение известных проблем, с которыми сталкивается общество. Перечень прилагается ниже.

Остановитесь на одной из них, и, используя, выбранную поговорку в качестве стимула, запишите свои мысли о проблеме и о путях ее решения. Обсудите результат работы с другими студентами из вашей группы. Обменяйтесь идеями.

Повторите процедуру дважды. Используйте список поговорок и для решения собственной проблемы. Что получилось у вас легко, а что вызвало затруднения? Выполните анализ.

Общественные проблемы.

1. Кражи в супермаркетах.
2. Бездомные в городе.
3. Разрушение исторических памятников.
4. Вандализм.
5. Притеснения на работе.
6. Невежливость в сфере обслуживания.
7. Равнодушие и волокита чиновников.
8. Рост цен на товары и продукты питания.
9. Качество шоссейных дорог.
10. Алкоголизм и наркомания.

Задание 3.

На примере практической ситуации 9.1 «Продавцы» определите и проанализируйте причины проблем. Работа проводится в двух мини группах. Первая группа рассматривает проблемы менеджера отдела маркетинга. Она заключается в том, что стали поступать жалобы покупателей на обслуживание и качество товара. Вторая группа изучает проблемы менеджера отдела кадров. Проблема менеджера отдела кадров – рост текучести кадров среди продавцов – техников торгового зала.

Воспользуйтесь методом (рыбий скелет) и определите первоначальные причины проблемы с помощью диаграммы причины/следствия. По итогам работы сделайте доклад. Обсудите результаты групповой работы.

Метод «Рыбий скелет»

Создание диаграммы состоит из нескольких этапов:

1. На правой стороне листа бумаги (стенд, флип - чарт) запишите краткие положения проблемы и ее основные характеристики, поместите утверждения в прямоугольник. Назовите его «Следствие».

2. На левой стороне листа проведите прямую горизонтальную линию со стрелочкой на конце по направлению к прямоугольнику «следствие» проблемы.

3. Определите возможные причины проблемы. Запишите каждую в прямоугольник на левой стороне листа от каждой «причины» проведите стрелки в направлении к горизонтальной линии.

4. Рассмотрите каждую причину по очереди. Перечислите как можно больше факторов способствующих возникновению проблемы. Рассмотрите их детально.

5. По завершении составления диаграммы проанализируйте взаимосвязь указанных причин.

6. Для достижения большего эффекта, создайте большую по размеру диаграмму, в которой отразите содержание всей дискуссии. Будьте готовы внести изменения в диаграмму. Возможно, вам придется переформулировать причины, проблему или следствие.

Проблемная ситуация 9.1.

«ПРОДАВЦЫ»

(Г. Келли, Р. Армстронг)

Продавцы демонстрируют наборы комплектующих и технику широкому кругу организаций и частных лиц. За последние пять лет компания добилась значительных успехов и сейчас объявила себя лидером в индустрии продаж соответствующих товаров. Во многом это стало возможным благодаря качеству обслуживания продавцов - техников торговых залов, проявляющих гибкость в предложении наборов комплектующих вместе с покупаемой техникой. Готовность предоставить необходимые комплектующие детали, в зависимости от нужд конкретного клиента, дает большое преимущество перед

конкурентами. Кроме того, техники – продавцы принимают заявки из главного офиса на обслуживание проданной техники и гарантийный ремонт.

Но за последние шесть месяцев поведение продавцов-техников изменилось. Среди них стали распространяться слухи о сокращении рабочего штата, хотя отдел менеджмента официально опроверг эту информацию. Не поддерживались контакты с постоянными покупателями. Возросло количество рекламаций – покупатели все чаще вызывают техников для гарантийного ремонта, а также выражают недовольство поведением торгового персонала. Иной раз компания вынуждена прибегать к альтернативным поставкам комплектующих деталей, чтобы восполнить имеющийся на складе дефицит, и зачастую новые товары обладают неудовлетворительным качеством.

Новых покупателей заполучить все труднее. Прибыли сокращаются. Наиболее опытные продавцы-техники увольняются и переходят в конкурирующие фирмы. Покупатели теперь подходят к тому продавцу, который в данный момент свободен, а не предпочитают, как раньше иметь регулярные контакты с одним и тем же продавцом. Растет напряженность в отношениях между персоналом торговых залов и отделом продаж главного офиса, куда теперь все чаще поступают телефонные звонки от недовольных покупателей.

Возрастает потребность в продавцах-техниках для осуществления гарантийного ремонта поданной техники на дому, что теперь случается чаще, чем посещение клиентов для пополнения запасов комплектующих. Продавцы-техники не успевают делать запланированные визиты. Ссылаясь на разнообразные трудности, хотя раньше такой проблемы не было. Иногда у них не оказывается инструментов или запасных частей, а это означает повторный визит и задержку ремонта.

Очевидно, что на исправную работу техники влияет ее предпродажная подготовка. В некоторых случаях продавцы вынуждены обсуждать с покупателями вопросы возможных сбоев техники, между ними возникают трения. Звонки покупателей, настаивающих на гарантийном ремонте

приобретенной техники, чаще всего возникают в день покупки или на следующий день. Обо всем том, что гарантируется в контракте покупателю, включая набор комплектующих деталей, техники-продавцы говорят как о товаре, предоставляемом «сверх контракта».

В настоящее время у продавцов техники торговых залов относительно низкий оклад, плюс – дополнительные суммы от каждого покупателя, которого они обслужили. Повторные визиты к тем же самым покупателям не входят в эту премиальную систему. В нее также не включено время, которое продавец – техник тратит на заполнение новой формы отчетности, регистрирующий повторный визит. Эта система отчетности была недавно внедрена новым менеджером отдела продаж без согласования с торговым персоналом. В компании набирает силу идея использовать на работе не постоянный штат сотрудников, а людей, принятых по совместительству или на не полный рабочий день. В целом, основной персонал офиса составляют люди, работающие здесь не более шести месяцев. Кроме того, в новом отделении управления, которое было создано недавно, ощущается постоянная нехватка персонала.

Контрольные вопросы

1. Назовите типы управленческих решений.
2. Из каких элементов состоит структура проблемного поля.
3. Какие методы анализа альтернатив вы знаете, поясните их.
4. В чем состоит особенность методов групповых решений?

Проанализируйте достоинства и недостатки этих методов.

5. Какие модели принятия управленческих решений вы знаете? В чем их сущность?

6. В чем состоит творческий подход к принятию управленческих решений? Перечислите характеристики подхода.

Тема 10. КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цели:

1. Изучить основы анализа межличностного взаимодействия.
2. Получить навыки преодоления барьеров в общении.
3. Развить навыки конструктивной беседы.
4. Обсудить процессы межличностного обмена информацией
5. Научиться составлять программу улучшения поведения в коммуникациях.

Эффективные коммуникации являются необходимым условием для успешного достижения целей, стоящих перед организацией, однако они представляют и одну из важнейших проблем современного менеджмента. По оценкам, коммуникации занимают около трех четвертых времени в активной жизни человека, а у менеджера гораздо больше (от 50 - 90% рабочего времени). Подчеркивая важность коммуникационного обмена между людьми, эксперты утверждают, что он представляет единственный метод непосредственного влияния и воздействия на личность.

Основными категориями коммуникаций являются: коммуникационные технологии, невербальные коммуникации и межличностные отношения. Наибольшую значимость для организационного поведения представляют межличностные коммуникации, в основе которых лежит деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми. Коммуникативная компетенция менеджера складывается во многом от умения владеть формами делового общения. Основные способы делового общения: совещания, собрания и заседания, дискуссии и презентации, прием посетителей и беседы с персоналом, телефонные переговоры и т.п.

Эффективность работы менеджера зависит от умения создать коммуникационные сети, выбора правильного стиля в деловых коммуникациях, умения наладить обратную связь, овладения навыками активного слушания, устранения барьеров и помех в организации.

Задание 1.

Определите свою коммуникабельность, ответив на вопросы теста «Коммуникативные ли вы?». Тест оценивает степень общительности. Подготовьте направления улучшения и развития своей коммуникативной компетенции.

Тест «Коммуникативные ли вы?»

(В.Д. Ряховский)

Инструкция.

Ответьте на следующие вопросы, используя 3 варианта ответов: «да», «нет» или «иногда».

Вопросник

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?
3. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?
7. Верите ли вы, что существует проблема отцов и детей и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть 100 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не станете вступать с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения купить (получить) что-либо или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете? Так ли это?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Вы охотнее излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной форме?

Подведите итоги.

Подсчитайте общее количество баллов, которое вы набрали, используя ключ. Варианты ответов оцениваются: «да» – 2 балла, «иногда» – 1 балл, «нет» – 0. Оцените свой результат.

30-32 балла. Вы явно не коммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25-29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия.

Вы знаете эту особенность своего характера и бываете, недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством. В вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19-24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14-10 баллов. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время вы не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9-13 баллов. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Вы любопытны в разговоре, любите высказываться по разным вопросам, что нередко вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Можете вспылить, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости и терпения при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступать.

4-8 баллов. Вы, должно быть, «рубашка-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь

за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

3 и менее баллов. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых иногда, вы некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вы вспыльчивы и обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям и на работе, и дома, и вообще повсюду трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером. Прежде всего, воспитывайте в себе терпение и сдержанность, уважительнее относитесь к людям; наконец, подумайте и о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

Задание 2.

Вспомните ситуацию в общении, в которой вы сделали ложное умозаключение. Проанализируйте причины ошибочной интерпретации. Каким образом вы предполагаете исправить ошибку в будущем?

Задание 3.

Общеизвестно, что даже при благоприятных условиях общения установлению полного контакта мешают индивидуальные особенности личности: темперамент, характер, эмоциональное состояние. Это создает барьеры в общении. Вспоминая типологию личности и особенности общения каждого типа, заполните табл.10. 1, продолжив перечень барьеров и пути их преодоления в общении.

Таблица 10.1

Пути преодоления барьеров общения

Вид барьера	Реакция	Пути преодоления
Барьер речи: - эмоциональное возбуждение; - выбор слов; - ошибка в построении сообщения и т.п.	Встречная эмоция: обида, гнев, недоумение, смех, ирония.	Перефразирование, Чтение классической литературы, Улучшение речи. Анализ записей своей речи на диктофоне.

Задание 4.

Ознакомьтесь с ситуацией 10.1 «Как сказать – нет?». Ответьте на вопросы. Предложите свои рекомендации для Светланы.

Ситуация 10.1.

«КАК СКАЗАТЬ - НЕТ?»

(Э. Арефьева)

У Светланы собственное дело – небольшое уютное кафе, пользующееся у клиентов заслуженной популярностью. На первый взгляд, все вроде бы хорошо: и работа интересная, и прибыль не маленькая, но... одна проблема серьезно осложняет жизнь нашей героине. Дело в том, что она совершенно не умеет говорить «нет». По этой причине Светлана не может расстаться с нерадивыми сотрудниками и необязательными поставщиками. К сожалению, человека, которому можно было бы перепоручить жесткие переговоры, в команде Светланы нет. Выходит, чтобы избежать потерь, придется ей самой учиться жесткости.

Вопросы к ситуации

1. Какой барьер в коммуникациях испытывает Светлана?
2. Какую стратегию и стиль выбрала она в общении и почему возникли трудности у нее в управлении коммуникациями?
3. Предложите рекомендации для Светланы и, какие шаги ей следует предпринять в отношениях с сотрудниками и с поставщиками?

Задание 5.

Эффективность коммуникаций определяется состоянием, в котором находятся люди. Основатель теории трансактного анализа (ТА) Э. Берн описал 3 состояния (родитель, взрослый, дитя). Обучение основам анализа общения позволяет глубже понять движущие силы собственного поведения, реакцию на действия других, повысить продуктивность коммуникаций. Определите свое «Я – состояние», ответив на вопросы теста «Я - состояние».

Тест «Я – состояние»
(по А.М. Еропкину)

Инструкция.

Приведенные высказывания оцените от 1 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 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 решения, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, 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 оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

Ключ к тесту

Подсчитайте сумму баллов по строкам:

№ вопросов	Сумма	«Я – состояние»
1, 4, 7, 10, 13, 16, 19		«Д» – «дитя»
2, 5, 8, 11, 14, 17, 20		«В» – «взрослый»
3, 6, 9, 12, 15, 18, 21		«Р» – «родитель»

Задание 6.

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность.

Определите позиции собеседников, ознакомившись с представленными диалогами. Начертите структурные диаграммы, используя метод Э. Берна. Результаты оформите в виде табл. 10.2.

Таблица 10.2

Трансакции собеседников (образец)

	Диалог		Схема трансакции	
	Вопрос агента	Ответ респондента		
1	Иван: «Эти начальники хорошо устроились: требуют от нас то, что сами не выполняют»	Петр: «Да уж что позволено Юпитеру, не позволено Быку»	P	P
			P	P

Перечень диалогов собеседников

1. Степан: В наше время он бы так не сделал!

Николай: Мало того, даже не подумал бы!

2. Ольга: Который час?

Ирина: Половина седьмого.

3. Андрей: Ну почему ты опять сердишься?

Елизавета: Ты не можешь иначе, чтобы не расстроить меня.

4. Руководитель: «Как вы думаете, что нужно предпринять, чтобы прекратить опоздания сотрудников на работу?».

Заместитель: «У меня есть кое-какие предложения по этому поводу».

5. Сотрудница Ирина: «Давай-ка, сбегает, посмотрим новую кинокомедию, пока босса нет?».

Лаборант Марина: «О, с большим удовольствием!».

6. Руководитель: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи» (с упреком).

Подчиненный: «Виноват. В другой раз это не повторится».

7. Руководитель: «Прошу вас остаться после работы для составления срочного отчета».

Подчиненный: «Извините, я устал, да и рабочий день уже закончился».

8. Предприниматель (с возмущением): «На каком основании вы наложили нам штраф?!».

Налоговый инспектор: «Давайте разберемся».

9. Студентка Ольга: «Давай уйдем с занятий, погуляем по набережной. Такая погода!».

Студентка Юлия: «А тебе известно, что на сегодня планируется контрольная работа?»

10. Начальник отдела: «Я хочу посоветоваться с вами, что следует предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов».

Руководитель: «Здесь и обсуждать нечего! Депремировать на 100%, сразу о дисциплине вспомнят!».

11. Босс Андреев: «Вы сорвали нам поставки, в результате чего мы понесли ощутимые потери».

Босс Владимиров: «Нет, это вы виноваты, задержав предоплату».

12. Подчиненный: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть в фирме ЗАО «Бурводканал», но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали..., а я могу набрать телефон их начальника».

Шеф (польщенный): «Ладно, давайте звоните» – (1 вариант);

Шеф: «Кому поручено это задание? Вот и выполняйте» – (2 вариант).

Задание 7.

Вспомните ситуации, когда вы потерпели неудачу в коммуникациях. На каком из шагов коммуникационного процесса произошел срыв? Что стало причиной? Каковы были последствия? Какие выводы вы сделали из этого события?

Задание 8.

Дайте описание деловых коммуникаций на примере конкретной ситуации из вашего опыта. Оцените собственное коммуникативное поведение. Что было позитивным или негативным в этом опыте? Напишите письменный отчет и отправьте его по электронной почте на проверку преподавателю.

Задание 9.

Какие коммуникативные барьеры препятствуют вашему общению с однокурсниками или преподавателями? Перечислите. Разъясните, в чем вы находите трудности. Сформулируйте проблемы. Предложите способы их устранения в коммуникациях. Воспользуйтесь правилами улучшения коммуникаций в табл. 10.3.

Подготовьте письменное сообщение. Объем 1 стр.

Таблица 10.3

Правила улучшения коммуникаций

1. Отслеживание и проверка	
2. Принцип исключения	
3. Эмпатия	
4. Повторение	
5. Взаимное доверие	
6. Своевременность	
7. Упрощение языка	
8. Обратная связь	
9. Активное слушание	

Задание 10.

Существует точка зрения, что умение слушать, является основой успешных коммуникаций. Проверьте свои способности к активному слушанию, ответив на вопросы анкеты в таблице 10.4. Определите свои трудности в общении и составьте личные правила по улучшению навыка активного слушания.

Анкета «Самодиагностика умения слушать»

(по Е.С. Яхонтовой)

№ п/п	Утверждения	Проявление в поведении			
		Всегда (А)	Часто (Б)	Иногда (В)	Никогда (Г)
1	Отключаетесь ли вы, слушая людей, при несогласии или нежелании слушать				
2	Сосредоточиваетесь ли вы на собеседников даже если вам не интересно?				
3	Прекращаете ли вы слушать, если знаете, что собеседник собирается сказать?				
4	Повторяете ли вы услышанное слово своими словами?				
5	Выслушиваете ли вы точку зрения другого человека, если она расходится с вашим мнением?				
6	Учитесь ли вы чему-либо у каждого собеседника?				
7	Выясняете ли вы непонятные и незнакомые для вас слова и мысли?				
8	Готовитесь ли вы мысленно возражения, пока собеседник говорит?				
9	Делаете вы вид что слушаете, когда на самом деле не слушаете?				
10	Витаете ли вы мыслями где-то далеко, когда с вами кто – то говорит?				
11	Воспринимаете ли вы, сообщение, целиком включая его вербальное и невербальное воспроизведение?				
12	Признаете ли вы, что одни и те же слова для разных людей означают разное?				
13	Прислушиваетесь ли вы только к тому, что хотите, услышать, не замечая иной информации?				
14	Смотрите ли вы на говорящего собеседника?				
15	Концентрируетесь ли вы на содержании речи собеседника?				
16	Известны ли вам, на какие слова и выражения вы сильнее реагирует эмоционально?				
17	Думаете ли вы заранее, какой цели собираетесь достичь в данном акте общения?				
18	Планируете ли вы время, в которое лучше всего высказать свою мысль?				
19	Думаете ли вы о том, как другие отреагируют на сказанное вами?				
20	Учитываете ли вы, как лучше обмениваться информацией (лицом к лицу, по телефону, в письменной форме)?				

21	Имеете ли вы представление об особенностях собеседника?				
22	Перебиваете ли вы собеседника, когда он говорит?				
23	Оцениваете ли вы собеседника?				
24	Позволяете ли вы собеседнику критически вас оценивать, не занимая при этом оборонительной позиции?				
25	Развиваете ли навыки активного слушания?				
26	Делаете ли вы записи на память во время беседы?				
27	Не отвлекают ли вас посторонние звуки и шумы?				
28	Слушаете ли вы собеседника, не критикуя и не осуждая его?				
29	Повторите ли вы полученные инструменты и сообщения, чтобы убедиться, что вы их правильно поняли?				
30	Выражаете ли вы своими словами то, что, по - вашему мнению, чувствует собеседник?				

Оценка результатов

Сверьтесь с таблицей 10.5 и проставьте вместо своих пометок соответствующее данной строке число. Затем сложите числа по каждой колонке и суммируйте результат. Подсчитайте общую сумму по формуле:

$$A+B+V+Г=Д \text{ (количество баллов)}$$

Шкала соотношения суммы баллов и умения слушать:

110-120 баллов – отлично;

99-109 – выше среднего;

88-98 – нормально;

77-87 – ниже среднего.

Таблица 10.5

Обобщение результатов теста

Номер вопросов	Всегда (А)	Часто (Б)	Иногда (В)	Никогда (Г)
1	1	2	3	4
2	4	3	2	1
3	1	2	3	4
4	4	3	2	1
5	4	3	2	1
6	4	3	2	1
7	4	3	2	1

8	1	2	3	4
9	1	2	3	4
10	1	2	3	4
11	4	3	2	1
12	4	3	2	1
13	1	2	3	4
14	4	3	2	1
15	4	3	2	1
16	4	3	2	1
17	4	3	2	1
18	4	3	2	1
19	4	3	2	1
20	4	3	2	1
21	4	3	2	1
22	4	3	2	1
23	1	2	3	4
24	4	3	2	1
25	4	3	2	1
26	4	3	2	1
27	4	3	2	1
28	4	3	2	1
29	4	3	2	1
30	4	3	2	1
Итого:				

Задание 11.

Эффективность решений во многом зависит от умения использовать обратную связь в коммуникациях. Обратная связь помогает скорректировать поведение с учетом мотивов, ожиданий, возможностей и угроз в ситуации.

Для поддержания обратной связи требуется навык и опыт. Используя вопросник «Анализ обратной связи» в табл. 10.6 и тест «Оценка индивидуальных способностей к обратной связи» в табл. 10.7 определите свое или чужое умение использовать обратную связь в коммуникациях.

Начертите профиль. Оцените полученный результат, обсудите его вместе с группой. Обобщите групповые результаты.

Выявите основные проблемы обратной связи в коммуникациях вашей группы. Работая в малой группе, подготовьте перечень мер по освоению техники обратной связи.

Вопросник по анализу обратной связи в коммуникациях
(по Е.С. Яхонтовой)

Утверждение	Ответ				
	5	4	3	2	1
Он объясняет больше, чем оценивает					
Он больше акцентирует внимание на успехах, чем на неудачах и ошибках					
Он конкретизирует причины и сущность ошибок и недостатков					
Он использует объективные критерии, стандарты деятельности при оценке подчиненных					
Он помогает сотруднику самому понять причины успеха /неуспеха, принять соответствующее решение					
Он опирается на факты, не делает сомнительных обобщений					
Он своевременно дает обратную связь					
Он проявляет заботу о месте и времени обратной связи					
Он проверяет понимание, уточняет и проясняет неясные моменты					
Он делает недостатки исправимыми					
Общее количество баллов					

Шкала оценок: всегда – 5, часто – 4, иногда – 3, редко – 2, никогда – 1.

Оценка результатов

До 20 баллов – серьезные коммуникативные проблемы, слабые навыки осуществления обратной связи.

От 21 до 35 – навыки обратной связи позволяют поддерживать коммуникацию, но не позволяют эффективно управлять персоналом.

От 36 до 50 – хорошо развитые навыки обратной связи, которые позволяют поддерживать оптимальный уровень взаимодействия и достигать взаимопонимания.

Оценка индивидуальных способностей к обратной связи
(методика Ф. Софо и Л. Кенделла)

Инструкция.

Прочтите каждое утверждение и отметьте то, которое в большей степени соответствует вашему поведению. Шкала оценок: 1 – совершенно не характерно, 2 – не характерно, 3 – в большей степени не характерно, 4 – в некоторой степени характерно, 5 – характерно, 6 – очень характерно.

№ п/п	Утверждение	Оценка					
		1	2	3	4	5	6
1.	Я не возражаю, если у другого человека есть отличная от моей точка зрения на решение проблемы	1	2	3	4	5	6
2.	Я становлюсь беспокойным, если кто - то либо противоречит моему мнению	1	2	3	4	5	6
3.	Я чуток и восприимчив к чувствам других	1	2	3	4	5	6
4.	Я точен в своих наблюдениях	1	2	3	4	5	6
5.	Я принимаю импульсивные решения	1	2	3	4	5	6
6.	Я открыт к обсуждению	1	2	3	4	5	6
7.	При решении проблем я оцениваю «за» и «против» все различные мнения	1	2	3	4	5	6
8.	Я чувствую, что подвергаюсь нападкам, когда сталкиваюсь с выражением, отличным от моего мнения	1	2	3	4	5	6
9.	Я чувствую, когда другие реагируют	1	2	3	4	5	6
10.	Я отмечаю, что мой стиль мышления характеризуется точностью и логичностью	1	2	3	4	5	6
11.	Для меня более характерно тщательное размышление о проблеме, чем импульсивные действия	1	2	3	4	5	6
12.	Я отслеживаю свои чувства, когда решаю проблемы	1	2	3	4	5	6
13.	Я восприимчив к идеям других людей	1	2	3	4	5	6
14.	Я опасаясь высказывать конфликтные точки зрения	1	2	3	4	5	6
15.	Я хорошо «читаю» поведение	1	2	3	4	5	6
16.	Я рассматриваю ситуации под различными углами зрения	1	2	3	4	5	6
17.	Я знаю, когда другие смущены	1	2	3	4	5	6
18.	Я отказываюсь изменить свои убеждения, даже если они не обладают особой ценностью	1	2	3	4	5	6
19.	Я могу согласовывать свои планы с планами других людей	1	2	3	4	5	6
20.	Я защищаюсь, когда другие бракуют мои идеи	1	2	3	4	5	6
21.	Я осознаю свою пристрастность	1	2	3	4	5	6
22.	Я могу описать многие аспекты из того, что наблюдаю	1	2	3	4	5	6
23.	Я стараюсь быть более открытым к новому	1	2	3	4	5	6
24.	Я ищу ответы на свои вопросы	1	2	3	4	5	6

Подсчет баллов.

Каждому выбранному варианту ответа соответствует такое же число баллов, кроме ответов на утверждения под номерами: 2, 5, 8, 14, 18, 20. Здесь имеет место обратный порядок начисления баллов. Перенесите ответы на утверждения и баллы за них в таблицу 10.8.

Подсчитайте общее количество баллов по каждому из критериев, а затем перенесите данные на радиальную схему, четко отметив на векторе показания. Соедините линией точки. Полученная фигура ваш профиль обратной связи.

Минимальное количество общего числа баллов свидетельствует об отсутствии навыков обратной связи в коммуникациях. Максимальное количество баллов подтверждает наличие навыка обратной связи в коммуникациях.

Таблица 10.8

Итоговые результаты

Ценность различий	Отсутствие персонализации	Эмпатия	Наблюдательность	Познавательная компетентность	Открытость
№ и балл	№ и балл	№ и балл	№ и балл	№ и балл	№ и балл
1 =	2 =	3 =	4 =	5 =	6 =
7 =	8 =	9 =	10 =	11 =	12 =
13 =	14 =	15 =	16 =	17 =	18 =
19 =	20 =	21 =	22 =	23 =	24 =
Сумма =	Сумма =	Сумма =	Сумма =	Сумма =	Сумма =

Задание 12.

Подготовьте персональный план улучшения поведения в деловых коммуникациях. Содержание плана включает ответ на шесть вопросов: Кто? Что? Как? Когда? Где? Почему? Воспользуйтесь советом по планированию коммуникаций в таблице 10.9.

Таблица 10.9

Будь готов к коммуникации (по Дж. Адаиру)

Вопрос	Пояснения
Кто?	С кем предстоит общаться? Попытайтесь представить человека, группу, аудиторию. Каковы их интересы, установки, ценности? Что у них общего с остальными и чем они отличаются?
Что?	Что именно вы хотите сообщить другим? Один из способов ответить на этот вопрос – выработать критерий успеха. Как вы узнаете, успешно ли вы передали другим свои мысли?
Как?	Каков наилучший способ передачи вашего сообщения? Здесь очень важен язык. Мысленно подберите слова для общения с аудиторией. Спланируйте вступление, основную часть и заключение. Если место и время позволяют, найдите и приготовьте наглядные пособия.

Когда?	Время в коммуникациях играет важную роль. Выработайте ощущение времени, чтобы ваши высказывания воспринимались как имеющие отношение к обсуждаемому вопросу. В одних ситуациях следует говорить, а в других лучше молчать.
Где?	Какова обстановка в том месте, где предполагается коммуникация? Возможно, у вас найдется время посетить аудиторию, где вам предстоит выступать, и переставить, к примеру, мебель. Проверьте акустику (а также обзор, если вы используете наглядные пособия).
Почему?	Чтобы превратить присутствующих в слушателей, вам нужно знать, почему им нужно слушать вас, - и при необходимости сообщить им об этом. Что заставляет их слушать? Это значит, что вы сами должны знать, почему вы стремитесь к коммуникации, то есть понимать ценность или важность того, что вы собираетесь сказать.

Контрольные вопросы

1. Перечислите барьеры в коммуникациях, поясните каждый из них примером. Назовите пути повышения эффективности делового общения в организации.

2. Назовите стадии коммуникационного процесса, на каких из них возникают сбои, помехи. Приведите пример.

3. Что понимаете под коммуникативной сетью? Какие виды сетей вы знаете? Поясните передачу потоков информации по сети: «инфра», «звезда», «круг».

4. Какие роли выделяют в коммуникациях? Поясните следующие роли: «связной», «космополит», «лидер».

5. Какие стили различаются в коммуникациях? Поясните каждый стиль и дайте характеристику его особенностей.

6. С точки зрения транзактного анализа Э.Берна, какие три состояния наблюдаются у индивида в коммуникациях? Дайте описание каждому состоянию.

7. Что понимается под транзакцией, какие типы транзакций различаются в общении? Назовите транзакции, которые являются основой конфликтных ситуаций в общении.

8. Какие принципы активного слушания вы знаете? Какие приемы вы чаще используете в общении?

9. Что вы понимаете под обратной связью? Определите роль обратной связи в коммуникациях. Что важнее: отклик или результат? Форма или содержание?

10. Какие техники обратной связи вы знаете? Назовите основные правила обратной связи. В чем выражается эффективность обратной связи?

11. Какие личные свойства менеджера становятся помехами в коммуникациях?

12. Какие правила конструктивной критики вы знаете? Какие из них вы используете в общении?

13. Какие проблемы в коммуникациях вы обнаружили и осознали в себе? Как вы определите собственную мотивацию к совершенствованию навыков коммуникаций: жгучее желание, сильное пламя, отдельные искры, тлеющие угли, потухший костер.

14. Музыканты рассказывают, что аудитория, умеющая хорошо слушать, совершенствует исполнительское мастерство оркестра. Однажды величайший оратор Уильям Питт-младший сказал, что «красноречие определяет аудитория, а не оратор». А какова ваша точка зрения?

15. Назовите формы невербальных коммуникаций.

16. Что вы понимаете под проксемическими средствами общения?

17. Каким образом взаимосвязаны организационная структура управления и коммуникации?

18. Как вы понимаете ассертивное поведение в коммуникациях?

19. Каким образом коммуникативное поведение влияет на эффективность работы организации? Приведите примеры.

20. Какими правилами должен следовать менеджер, регулируя коммуникативное поведение в организации?

21. Каким образом, возможно, управлять слухами в организации.

Тема 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цели:

1. Изучить причины конфликтов в организации.
2. Оценить свой уровень конфликтности и стиль поведения в конфликте.
3. Обсудить эффективные приемы и методы управления конфликтами в организации.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений и позиций субъектов взаимодействия. В структуре конфликта выделяют инцидент и конфликтную ситуацию. Инцидент – это повод в конфликте. Конфликтная ситуация – возникновение противоречий, которые перерастают в конфликт. Конфликтная ситуация включает: участников, объект, мотив (причина). По числу участников различают внутриличностный, межличностный, личностно-групповой и межгрупповой конфликты. Чтобы управлять конфликтом, менеджер обязан выявить причины, вид конфликта, провести анализ мотивов участников и оценку динамики конфликтной ситуации, определить сходство и различие их интересов, выбрать методы урегулирования.

Причины организационных конфликтов различны. Это распределение материально-технических, финансовых, информационных ресурсов в организации, а также социально-демографические, ценностные, социально-психологические, коммуникативные, управленческие различия между работниками и воздействие на них адаптационных, ориентационных, организационных факторов. Управление такими конфликтами – это устранение причин и корректировка поведения участников конфликта. Приложение 5-7.

В управлении организационными конфликтами применяются структурные и персональные методы. Структурные методы используются для разрешения личностных, групповых и межгрупповых конфликтов. Руководитель использует планирование на основе общих целей, разработку системы полномочий и ответственности и формирование структуры

организации, координацию и интеграцию деятельности, оптимизацию процесса принятия решений и коммуникации, улучшение системы оценки результатов работы и стимулирования труда персонала, формирование групп и команд на основе совместимости, управление стрессами.

Персональные методы разрешения конфликтов включают пять тактик или стилей поведения в конфликте (по К.Томасу), использование переговоров и собеседования. Превентивные методы по профилактике конфликтных ситуаций заключаются в проведении кадровой политики, организации труда и отдыха, оптимизации рабочих мест, эффективном управлении коммуникациями и мотивацией персонала, соблюдении норм этики и трудового законодательства, формирования корпоративной культуры и социально – психологического климата.

Задание 1.

Выполните тестовое упражнение «Как вы действуете в условиях конфликта?». Определите стратегию поведения в конфликте. Определите свои проблемы в управлении конфликтами. Подготовьте правила поведения в конфликте. Работа и обсуждение проводятся в мини-группе (2-4 человека).

Тест «Как вы действуете в условиях конфликта?»

(по В.П. Пугачеву)

Инструкция.

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте все утверждения и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта.

Шкала балльной оценки

I	II	III	IV	V
Совсем не типично 1 балл 1 балл	Редко 2 балла	Иногда 3 балла	Часто 4 балла	Весьма типично 5 баллов

Вопросник

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет (Почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрец знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты – мне, я – тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковый теленок двух маток сосет, а упрямый – ни одной.
24. Кто дарит – друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.

28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости – и докопаешься до истины.

Подведите итоги.

Используя ключ, оцените свое поведение в конфликте.

Типология поведенческих стратегий									
I		II		III		IV		V	
Номер вопроса	Балл	Номер вопроса	Балл	Номер вопроса	Балл	Номер вопроса	Балл	Номер вопроса	Балл
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
Итого:		Итого:		Итого:		Итого:		Итого:	

Поведенческие стратегии.

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми. Соотношение этих двух потребностей и составляет основу данной типологии поведенческих стратегий.

Тип I. «Черепашка» (избегание) – стратегия ухода под «панцирь» или отказа как от достижения личных целей, так и от участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» (конкуренция) – силовая стратегия: личные цели важнее взаимоотношений с людьми. Такие люди считают: конфликт решается выигрышем одной стороны и проигрышем другой.

Тип III. «Медвежонок» (приспособление) – стратегия «сглаживания острых углов»: взаимоотношения важнее личных целей. Такие люди хотят, чтобы их принимали и любили, ради этого они жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» – стратегия компромисса: умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Такие люди готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» – стратегия открытой и честной конфронтации и сотрудничества. Представители этого типа ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

Учитывая индивидуальные особенности участников конфликта, причины и последствия конфликта, ситуацию, рекомендуется менеджеру научиться применять различные межличностные стили разрешения конфликта, но, вместе с тем, стратегия сотрудничества должна быть основной, поскольку такая стратегия делает конфликт конструктивным и содействует принятию эффективных решений и улучшению взаимоотношений в группе или подразделении организации.

Задание 2.

Выполните анализ реальной ситуации 11.1 «Козни женсовета» и 11.2 «Подставы для карьеристки» индивидуально или в мини-группе. Предложите стиль и меры разрешения данных конфликтных ситуаций.

Ситуация 11.1.

«КОЗНИ ЖЕНСОВЕТА»

(Р. Баженов)

После того, как Оксана с отличием закончила одну из престижных западных бизнес-школ, она с легкостью заняла пост помощника руководителя отдела продаж в крупной российской компании. Коллектив в основном был мужской, и девушке это нравилось: она со школьной скамьи не умела ладить с женщинами. Когда Оксане предложили повышение с переводом в региональное отделение компании, она с восторгом согласилась. Но на новом месте попала в самое настоящее «бабье царство», которого так старательно всю жизнь избегала. Оксана с головой погрузилась в водоворот мелких интриг, сплетен, язвительных улыбок, от которых не спасала даже ее должность. Попытки применить «силовые методы», дали кратковременный результат, но, в конце концов, коллектив стал просто тихо саботировать ее распоряжения, тем более, что региональное начальство (тоже женщина) неодобрительно отнеслось к нововведениям, предпочитая работать по старинке. В данный момент Оксана стоит перед выбором: с позором отступить на исходные позиции или попробовать преодолеть сопротивление коллектива, заставить его работать в том ритме, к которому привыкла сама. Переломить себя и «влиться» в новый коллектив Оксана не может, да и не хочет, предпочитая вернуться на старое место работы.

Вопросы к ситуации

1. Дайте характеристику конфликта и его причины.
2. Дайте характеристику особенностей женского коллектива и, каким стилем и способом необходимо управлять?
3. Предложите свои рекомендации Оксане по управлению конфликтом в трудовом коллективе.

Ситуация 11.2.

«ПОДСТАВЫ» ДЛЯ КАРЬЕРИСТКИ»

(Е. Скрипник)

Анна работает в кадровом агентстве, и недавно получила повышение – ее назначили руководителем отдела рекрутинга. Это исключительный случай. Дело в том, что, хотя более 80% сотрудников агентства – женщины, они еще ни разу не поднимались выше позиции старшего консультанта или старшего менеджера по работе с клиентами: на всех руководящих должностях там традиционно работали мужчины. Анне повезло потому, что она являлась неформальным лидером коллектива, и, в случае ее ухода, некоторые консультанты, а также постоянные клиенты могли бы последовать за ней. Приступив к новым обязанностям, Анна столкнулась с трудностями, о которых ранее не подозревала. Во-первых, отдел получил явно завышенный годовой план. Во-вторых, на совещаниях на нее оказывается давление со стороны гендиректора и других учредителей. Иногда даже доходит до крика и выпадов личного характера. Кроме того, на нее постоянно «сыплются» срочные задания, из-за чего Анне приходится задерживаться на работе до 20-21 часа. Коллектив отдела поддерживает Анну, но работать в такой обстановке ей становится все труднее. И она уже подумывает об уходе из агентства...

Вопросы к ситуации

1. Что явилось причиной конфликта?
2. Предложите Анне варианты выхода из конфликтной ситуации.
3. Какие приемы работы под давлением вы знаете?
4. Какие навыки необходимо развивать Анне в деловом общении?
5. Обсудите «гендерные» особенности руководства коллективом, и какие качества женщине менеджеру необходимо иметь, чтобы эффективно конкурировать, взаимодействовать, сотрудничать с руководителем?

Контрольные вопросы

1. Что является причиной конфликтов?
2. Каковы последствия конфликтов для организации и персонала?

3. Какие тактики поведения в конфликте вы знаете?
4. В каких условиях применяется каждый способ разрешения конфликта?
5. По каким признакам классифицируются конфликты?
6. Перечислите типы конфликтов.
7. Какие этапы включает диагностика конфликта?
8. Какие этапы выделяют в процессе конфликта?
9. Что понимают под методами диагностики конфликта в организации?
10. Какие меры профилактики конфликтов вы знаете?
11. Какой тип людей является инициатором конфликтов?
12. В чем заключается специфика межгрупповых конфликтов? Какие правила и рекомендации в обращении с конфликтами вы знаете и готовы предложить.

Тема 12. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цели:

1. Изучить причины и последствия стресса в организации.
2. Выявить индивидуальные способности к адаптации в стрессовой ситуации.
3. Изучить способы и приемы преодоления стрессов в организации.

Что такое стресс с точки зрения психофизиологии человека? Стресс – защитная реакция организма на воздействие окружающей среды, которая приводит к физическим, психологическим, эмоциональным и поведенческим реакциям у работников. Стресс – состояние расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации. Стресс требует от человека умения адаптироваться к ситуации. Стресс возникает чаще всего как отрицательное явление, но различают и положительный вид стресса. Первооткрыватель стресса, Ганс Селье, создал концепции о стрессе и выделил «Общий адаптационный синдром» (GAS) – защитная реакция человека после воздействия стрессоров. Он выделил три фазы стресса: мобилизация, дезадаптация, дезорганизация. В первой фазе в поведении человека наблюдаются состояние тревоги, возбуждения и мобилизации ресурсов организма. Во второй фазе: напряжение, торможение, сопротивление и снижение производительности труда. В третьей фазе: сбой системы регуляции, упад, истощение организма, изменение поведения. Эти составляющие реакции проявляются в разной степени и в совокупности у каждого человека. В зависимости от его устойчивости к стрессу выделяют три типа: «волы», «зайцы», «львы» (Ю.Д. Красовский).

Различают виды адаптации: физическая, психологическая, социальная, профессиональная. Меры борьбы со стрессом: индивидуальные методы, организационные программы. Самоуправление стрессовой ситуацией включает: обучение навыкам психофизической регуляции, повышение культуры эмоциональных переживаний, развитие навыков общения, прогнозирование и управление внешней ситуацией. Индивидуальные методы:

снятие напряжения (медитация, чтение), самоконтроль поведения – сознательный контроль причин и следствий своего поведения; когнитивная терапия; занятия в спортзале; поездки на природу. Организационные программы менеджмента: создание социально-психологического климата; обогащение содержания труда; перемена ролей, смягчение конфликтов; планирование карьеры, расширение возможностей для продвижения, управление по целям; внедрение программ организационного развития; изменение структуры организации; изменение графиков работы.

Задание 1.

Выполнить тестовое упражнение «Подвержены ли вы стрессу?». Определите свою способность справляться со стрессовой ситуацией.

Назовите проблемы, которые создают ситуацию индивидуального стресса. Определите методы управления стрессом, которые вы чаще используете и оцените их эффективность.

Тест «Подвержены ли вы стрессу?»

(по В.П. Пугачеву)

Инструкция: ответить «да» или «нет»

1. Успеваете ли вы каждый день обедать?
2. Спите ли вы по 7-8 часов в сутки?
3. Спокойно ли протекает ваша жизнь в семье?
4. Есть ли у вас друг, готовый помочь в трудную минуту?
5. Занимаетесь ли вы регулярно спортом?
6. Курите ли вы?
7. Любите ли вы спиртное?
8. Соответствует ли ваш вес вашему росту?
9. Хватает ли вам денег для самых необходимых расходов?
10. Имеете ли вы твердые убеждения?
11. Регулярно ли вы ходите в кино и в театр?
12. Много ли у вас знакомых и друзей?
13. Делитесь ли вы с ними своими проблемами?

14. Жалуетесь ли вы на свое здоровье?
15. Сохраняете ли вы самообладание во время ссоры?
16. Рассказываете ли вы о своих заботах соседям и сослуживцам?
17. Умеете ли вы рационально организовать свое время?
18. Находите ли вы время для отдыха?
19. Пьете ли вы ежедневно крепкий чай или кофе?
20. Любите ли спать днем?

Ключ к тесту

Подсчитайте общую сумму баллов, приняв каждый ответ «да» – 1 балл, «нет» – 5 баллов.

Интерпретация:

до 30 баллов – вы не подвержены стрессу;

31-49 – вы легко справляетесь со стрессовой ситуацией;

50-74 – вы с трудом преодолеваете стрессовое состояние;

больше 75 – будьте осторожны, при отдельных стрессовых ситуациях вам может понадобиться помощь друзей или консультация врача.

Задание 2.

Выполнить анализ реальной ситуации: «Стресс-интервью. Ответить на вопросы.

Ситуация 12.1.

«СТРЕСС-ИНТЕРВЬЮ»

(Л. Шпилька)

Прошло уже сорок минут с назначенного времени, но «работодатель» почему-то не спешила явиться. Секретарь, раскладывая пасьянс на компьютере, в третий раз сообщала любезно, что «Елена Владимировна вот-вот вернется с обеда». Наконец входная дверь распахнулась, мимо меня прошествовала дама, и, бросив на ходу секретарю: «Приготовь-ка мне чайку, пока я буду беседовать», уже в дверях кабинета обернулась ко мне со словами: «Ну, так вы идете или нет?». Вероятно, это и была та самая Елена Владимировна.

«Давайте, что у вас там: паспорт или трудовая книжка?» – начала она, глядя не на меня, а в монитор. Я удивилась: до сих пор на собеседованиях у меня никто не требовал документов. В ответ на мое удивление дама неприветливо ответила: «Я же должна знать, кто сидит передо мной!». Мой паспорт она листала кончиком мизинца и, резюмировав «все ясно», швырнула документ на стол. «Ну, и зачем вы сюда пришли?», – продолжила она все с тем же безразличным выражением лица.

На грубость каждый реагирует по-разному: кто-то грубит в ответ, кто-то иронизирует, кто-то просто теряется. Со мной случилось третье – в ответ на вопрос о цели моего визита я не сразу нашлась, что ответить. На эту встречу меня пригласила секретарь восседавшей передо мной Елены Владимировны. Для меня был заказан пропуск, на территорию офиса я проникла совершенно законно, но сейчас у меня складывалось устойчивое ощущение, что я нарушила все правила пересечения границ.

Продолжая чувствовать себя государственным преступником, я рассказала, что была приглашена с целью проведения собеседования и добавила, что имею пятилетний стаж работы по аналогичной позиции в информационных агентствах, образование в смежной сфере и все навыки, необходимые для предлагаемой работы. Лицо моей собеседницы озарила улыбка-ухмылка: «Ну, и почему вы сейчас не работаете, раз вы такой специалист?» Судя по всему, слово-паразит «ну» было излюбленным междометием этой дамы. «Я занимаюсь фрилансом», – ответила я, а нанимательница взорвалась: «Нам не нужны фрилансеры, зачем вы пришли?!» Хотелось спросить: «А зачем вы меня позвали?» И стало ясно, что даже если мне предложат ежемесячные выплаты, соизмеримые с сокровищами из арабских сказок, работать с таким начальником я не стану.

Вопросы к ситуации

1. Какие цели и задачи ставит работодатель при подготовке и проведении стрессового собеседования? Какие ожидания имеет кандидат на вакантную должность? Поясните его установку в конкретной ситуации.

2. Какие рекомендации вы бы предложили соискателю на должность в данной ситуации? Как подготовится к подобному событию? Предложите свои варианты ответов на «неудобные вопросы» и поведение в стрессе.

3. Какую модель поведения вы бы выбрали, оказавшись в сходной ситуации? Дайте обоснование.

4. Что вы понимаете под стрессоустойчивостью?

Задание 3.

Выполните анализ предлагаемых ситуаций в двух мини группах. Одна группа обсуждает ситуацию 12.2 «Простите, свободных мест нет. Желаю вам приятного полета», а другая – ситуацию 12.3 «Головная боль». Ответив на вопросы и обсудив ситуацию, каждая группа работает над предложением мероприятий по предупреждению стрессов в организации. Подготовив сообщение и выбрав докладчика, защищает свою программу. Наиболее эффективная из программ организационных и персональных мероприятий оценивается высшей оценкой.

Ситуация 12.2.

«ПРОСТИТЕ, СВОБОДНЫХ МЕСТ НЕТ. ЖЕЛАЮ ВАМ ПРИЯТНОГО ПОЛЕТА»

(по Ф. Лютенсу)

В течение последних трех лет Джим Миллер работает в авиакомпании под названием Friendly Airlines. Эта работа способна вывести из равновесия кого угодно. Чтобы компенсировать растущие убытки компании, руководство решило предпринять следующие шаги: 1) увеличить число заказов на каждый рейс, чтобы каждое место было продано; 2) улучшить качество обслуживания клиентов, чтобы оправдать свое название. Естественно, выполнение новых решений было возложено и на Джима. Регистрируя пассажиров на каждый рейс, он должен проявлять знаки вежливости и любезности и, как ему было велено, заканчивать обслуживание каждого пассажира фразой: «Желаю вам приятного полета!». Беда, однако, состоит в том, что иногда число пассажиров, зарезервировавших места, превосходило количество мест в самолете. Понятно,

что в таких случаях некоторые остаются, крайне недовольны Джимом, и иногда даже кричат на него или угрожают. Во время таких сцен Джим совершенно теряется. Он потеет, потом краснеет. Компания не предложила четких инструкций, как вести себя в подобных ситуациях. Когда Джим обратился за советом к своему начальнику, тот просто порекомендовал регистрировать лишних пассажиров на другие рейсы, но сохранять любезность.

1. Считаете ли вы опасным положение, в которое попал Джим? К каким последствиям физического, психологического и поведенческого характера может привести стрессовая ситуация такого рода?

2. Что могла бы сделать компания для того, чтобы уменьшить стресс для Джима?

3. К каким индивидуальным способам борьбы со стрессом мог бы прибегнуть Джим в его положении?

Ситуация 12.3.

«ГОЛОВНАЯ БОЛЬ»

(адаптировано из Ф. Лютенса)

Юлии Смирновой было 30 лет, когда она рассталась с мужем. Ей пришлось устраиваться на работу, чтобы обеспечить двоих детей. Юлия вышла замуж сразу после окончания института. При устройстве на работу начальником отдела кадров в универсальном магазине произвели впечатление ее энтузиазм, образованность, и зрелость и ей тут же предложили должность. В ее обязанности входило руководить работой трех отделов мужской и женской одежды. Юлия прошла двухмесячное обучение в одном из магазинов сети. В этот период она продавала товары и одновременно училась руководить работой отдела. После окончания учебы в первый день на своей основной работе Юлия выяснила, что из-за нехватки места в магазине восемь отделов одежды расположены в одном помещении. Помимо Юлии, в помещении работают еще два заведующих из других отделов. Таким образом, в распоряжении трех руководителей находятся 28 продавцов, работающих как полный, так и неполный рабочий день. Поскольку все отделы расположены очень близко друг

к другу, каждый продавец обязан знать и товары другого отдела. В соответствии с политикой, принятой в магазинах, распродажи в разных отделах следуют одна за другой. И продавцы, и заведующие отделами, которые получают заработную плату и комиссионные от продаж, постоянно занимаются маркировкой и перемаркировкой товаров, поскольку одна распродажа заканчивается, а другая начинается. Более того, в магазине принято ставить новую цену на товар до закрытия в день окончания большой распродажи. Поскольку это занимает много времени, покупатели остаются без внимания продавца. Все продавцы понимают, что если страдает покупатель, то страдают и комиссионные. В качестве руководителя Юлия должна всемерно способствовать проведению политики компании. Вскоре после того, как она получила эту работу, Юлия начала страдать от сильных головных болей и ноющей боли в желудке. Ей хотелось бы уйти с работы, но в ее ситуации это вряд ли возможно, потому что ей хорошо платят и она должна обеспечивать своих детей.

Вопросы к ситуации

1. С какой причиной связаны проблемы со здоровьем Юлии? Какие факторы личные, организационные, групповые и индивидуальные факторы стресса вы можете выделить в данном случае?
2. Что может сделать фирма, чтобы облегчить стресс для заведующих отделами?
3. Предложите варианты поведения Ю.Смирновой в данной ситуации?

Задание 4.

Для борьбы со стрессом в ходе собеседования и интервью предлагаются различные рекомендации и советы. Ознакомьтесь с некоторыми из них в табл. 12.1. и приложении 1. Какова ваша точка зрения? С чем вы не согласны? Имеется ли у вас или у ваших знакомых и друзей позитивный опыт поведения в стрессе? С чем он связан? Дополните перечень советов и рекомендаций, напишите эссе. Объем 2 стр.

Шесть рекомендаций поведения в стресс-интервью

(Н. Матусова)

Совет 1: *Программируйте варианты поведения*

Установка «Я буду сидеть в мягком кресле, в светлом кабинете, собеседование будет проводить приятно улыбающаяся девушка, и я буду чувствовать себя комфортно» может потерпеть крах. Случалось, что собеседования проводились в коридоре офиса, интервьюера то и дело отвлекали звонками или визитами, а за окном шумела стройка, причем эти помехи не были преднамеренными. Поэтому продумывайте разные варианты поведения.

Совет 2: *Поменяйтесь ролями*

Поставьте себя на место своего собеседника: этот человек принимает сложное решение о приеме на работу, общается с десятками кандидатов, проводит разведку боем, чтобы разобраться, что вы за специалист и какой вы человек. Понимая, что собеседнику тоже приходится нелегко, вы сможете изменить свое отношение к этому интервью.

Совет 3: *Терпение и еще раз терпение*

Многочисленные тесты, вопросники и анкеты – один из элементов стресс-интервью. Соискатель, возмущенно фыркнувший и покинувший собеседование со словами: «Почему я должен писать о своих болезнях или вспоминать про отношения с бабушкой?», конечно, сэкономит свое время. Но тот, кто терпеливо проходит через все бумажные процедуры, и демонстрирует свою лояльность компании и отношение к рутинной работе, имеет шансы получить заветное место!

Совет 4: *Никакой агрессии!*

Не пытайтесь поставить разгорячившегося интервьюера на место – он и так находится на своем месте. Соискатель вправе проявить гибкость, тактичность, раскрепощенность. А идти на конфликт – значит, направится в тупик. Вооружитесь чувством юмора. На стресс-интервью могут спросить и о

вашем знаке зодиака, и о цвете волос. Главное – не раздражаться в ответ на «глупый» вопрос, а проявить себя находчивым и остроумным собеседником.

Совет 6: Видеть цель и верить в себя

Помните о том, ради чего вы пришли на эту встречу – узнать о будущей работе, зарекомендовать себя как специалиста. Четко осознавая цель, вы будете допускать меньше ошибок.

Таблица 12.2

Словарь стресс-интервью

Вам говорят:	Это означает:
«Не думаю, что вы нам подходите!»	«Докажите, что вы нам подходите!»
«В компании N менее требовательны. Попробуйте обратиться туда»	«Ну, и насколько сильно вы хотите работать именно у нас?»
«Вы так хорошо себя расписали в этом резюме. Так почему вы до сих пор без работы?»	«Вы молодец, вы мне нравитесь, сделайте так, чтобы я влюбился в вас!»
«Мне не нравится, как вы себя ведете со мной»	«Скажите, а как вы реагируете на критику?»
«А что если я попрошу вас сварить кофе?»	«А как вы поступаете с «бесцеремонным» боссом или клиентом?»
«Интересно, что вы сейчас думаете обо мне?» (или «Вам трудно со мной общаться?»)	«А вы умеете тактично говорить правду в глаза?»

Контрольные вопросы

1. Что такое общий адаптационный синдром по Гансу Селье? Какие стадии он включает?
2. Дайте описание состояний организма человека на каждой стадии стресса.
3. Какие условия внешней среды создают ситуацию стресса?
4. Перечислите три группы симптомов стресса, которые отражаются на состоянии человека.

5. Каковы последствия стресса для индивида? Каковы последствия стрессовой ситуации для организации?

6. Какие события в жизни человека влияют на уровень социальной реадaptации?

7. Каким образом менеджеры могут использовать юмор в стрессовых ситуациях в организации? Предложите свои мероприятия.

8. Что входит в содержание организационных программ борьбы со стрессом? Какую программу борьбы со стрессом вы бы предложили в нашем вузе?

9. Как повысить стрессоустойчивость индивида?

10. Какие типы личности выделяют по степени устойчивости к стрессу? Перечислите техники и приемы управления индивидуальным стрессом.

11. Какими методами управления стрессом должен владеть менеджер?

12. Что понимается под организационным стрессом?

13. Какие модели и способы поведения организации в деловой среде в период кризиса являются наиболее эффективными?

14. Какие виды адаптации помогают преодолеть стресс?

15. Какие факторы среды вызывают организационный стресс?

16. Какие способы преодоления организационного стресса и кризиса вы знаете? Перечислите и поясните на примерах.

17. Какие поведенческие симптомы стресса приводят к негативным, и какие к позитивным последствиям стресса?

Тема 13. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цели:

1. Изучить модели изменений в организации.
2. Закрепить знания по типологии поведения в процессе изменения.
3. Выявить причины сопротивления изменениям в организации.
4. Освоить техники управления изменениями.

Изменения – перемены, связанные с нестабильностью общих характеристик окружающей среды. Нововведения – процесс преобразования на основе внедрения инноваций в организационные процессы. Цель изменений и обновлений в организации – повышение уровня эффективности ее деятельности. Объектами организационных изменений могут быть стратегия и цели, структура, система и технология, ценности и навыки, стиль руководства, состав персонала. Модель управление изменениями (по Л. Грейнеру) включает шесть этапов.

На первом этапе «Давление и побуждение» руководство осознает необходимость перемен и готово проводить их.

На втором этапе «Посредничество и переориентация внимания» с помощью внешних консультантов выполняется анализ проблем организации.

На третьем этапе «Диагностика и осознание» проводится глубокая диагностика проблем организации с привлечением ее работников.

На четвертом этапе «Нахождение нового решения и обязательство по его выполнению» осуществляется поиск новых нетрадиционных путей решения проблем и организация их поддержки у персонала.

На пятом этапе «Эксперимент и выявление» руководство использует эксперимент для выявления отрицательных последствий намеченных преобразований и проводит необходимую корректировку своих решений.

На шестом этапе «Подкрепление и согласие» руководство мотивирует персонал на внедрение новшеств и вовлекает их в процесс проведения изменений в организации.

Руководитель, формируя команды и рабочие группы по проведению изменений должен учитывать типологию людей и их склонность к изменениям. По отношению к инновациям различают следующие типы: новаторы, энтузиасты, рационалисты, нейтралы, скептики, ретрограды. Рабочие группы необходимо формировать с помощью методики М. Белбина, в которой выделены творческие роли личности в команде.

Соппротивление внедрению новшеств неизбежно в любой организации, но знание причин помогает их преодолеть и наладить механизм управления изменениями.

Задание 1.

Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет, журналов, Интернета). Что, по Вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

Задание 2.

Оцените эффективность организационной структуры Вашей компании, ответив на следующие вопросы:

1. Характерна ли для Вашей компании чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителей с неизбежной их перегруженностью?

2. Есть ли в штате много заместителей директора и главных специалистов с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности?

3. Имеет ли место неэффективная информационная поддержка деятельности предприятия и в первую очередь его коммерческой и финансовой деятельности?

4. Характерна ли недостаточная или структурно рассредоточенная работа с персоналом?

5. Формальное наличие или отсутствие финансово-экономических подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности предприятия?

6. Отсутствует служба управления изменениями и исследования внешней среды?

Если Вы обнаружили в предложенном списке хотя бы одну черту, характерную для Вашей компании, то Вам стоит задуматься о необходимости изменений. Если Вы считаете, что Вашей компании присущи две и более характеристики из предложенного списка, то внести определенные коррективы в деятельность Вашего предприятия жизненно необходимо.

Подготовьте сообщение на тему «Как провести реструктуризацию фирмы?». Объем сообщения 2-3 стр.

Задание 3.

Выполните анализ типологии поведения членов вашей группы, команды или подразделения в работе над коллективным заданием, общей задачей. Воспользуйтесь данными таблицы 13.1. Какие типы поведения чаще встречаются в работе?

Подготовьте выступление, выделив проблемы и трудности в формировании эффективной команды (рабочей группы). Поясните, каким образом необходимо изменить поведение работников в группе или команде по пути достижения общей цели. Подготовьте свои рекомендации.

Таблица 13.1

Эгоистические типы поведения

(по С.К. Мордовину)

Тип поведения	Характеристика поведения
Атака-защита	Агрессия или отрицание других, забота об укреплении собственных позиций
Блокирование или создание трудностей	Создание препятствий или трудностей на пути предложений или идей других, без выдвижения альтернативных предложений или разумных аргументов
Отвлечение	Способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция уязвима или слаба
Навязывание одобрения или признания	Стремление заставить других жалеть себя, тем самым, вынуждая их поддерживать лидера или активно навязывать одобрительное мнение о ценности его вклада в работу группы
Устранение	Отказ от участия в общей работе
Набор очков	Стремление «переиграть по очкам» других для укрепления собственного статуса

Злоупотребление положением	Монополизация дискуссии в группе, использование групповых процессов для удовлетворения личных управленческих и властных амбиций
Принижение-растворение	Заострение внимания на несущественных недостатках в предложениях или вкладе других с целью подрыва их позиций

Задание 4.

Сыграйте в игру – состязание «Техники управления изменениями».

Ход игры:

1. Разделите группу на две команды. Побеждает та команда, которая наберет больше очков.

2. На столе 20 карточек. На 10 карточках указаны названия техник управления изменениями. На других 10 карточках – описание этих техник. Карточки перемешаны и разложены текстом вниз.

3. Цель игры – найти связанные по смыслу пары карточек.

4. Каждая команда по очереди переворачивает и показывает всем участникам только 2 карточки – так, чтобы все могли их видеть. Если это действительно пара, то ведущий записывает очки и изымает эти карточки из игры. Угадавшая команда имеет право на следующий ход. Если пара подобрана неправильно, то карточки возвращаются назад на стол, и команде записывается минус 5 очков. Если команда считает, что карточки не составляют пары, то просто кладут обратно на стол. Все участники команды по очереди открывают карточки. Победит, скорее та команда, которая лучше запомнит расположение карточек в процессе игры.

5. Ведущий записывает счет (10 очков за первую пару, 9 очков за вторую и т.д. и отнимает по 5 очков за неправильный ответ).

Ведущий держит при себе документ с правильными ответами. Табл. 11.2. В заключение игры подводит итоги, вручает победителю символический приз (шоколад, чипсы). Раздает копии документа с правильными ответами и просит прокомментировать их.

Возможные вопросы для обсуждения:

1. Могут ли участники привести примеры использования техник из своего опыта?
2. Что совершенно неправильно в этих техниках?
3. Почему люди используют их?
4. Какие техники эффективного управления изменениями вы знаете?
5. Используете ли вы правильные техники изменений в практической деятельности?

Таблица 13.2

Техники управления изменениями, которых следует избегать!

(по С. Бишоп, Д. Тэйлор)

Название техники	Описание техники
Каскад	Концентрация ответственности за изменения полностью на менеджерах или старшем персонале, и надежда на то, что изменения проявятся сами.
Вулкан	Работа с блестящим молодым персоналом в надежде на то, что он даст новый заряд энергии и усилит изменения на высоких уровнях, где менеджеры или старший персонал усердно работают по – старому.
Перераспыление	Называние чего – то хорошо известного новым именем и переобучение в связи с этим всего отдела
Цветочное шоу	Усиление положительного имиджа уже выдвинувшихся людей и поддержание его, чтобы эти люди стали яркими и запоминающимися «моделями» для изменений.
Раздача слонов	Присуждение «призов»- оборудования, офиса, удобных дежурств, рабочих методов – в качестве награды тем, кто мог бы сопротивляться изменениям.
Глубинная бомба	Удаление неэффективно работающего персонала путем отправки его на комплексные тренинговые программы, с которыми он заведомо не справится
Мюсли	Обеспечение множества не связанных между собой тренингов – относящихся к изменениям, но не имеющих единого плана и общих целей.
Аромат месяца	Постоянные тренинги всего персонала, проводимые через регулярные промежутки времени в разнообразных формах и с использованием тех методов работы, введение которых теоретически способно вызвать наибольшее сопротивление
Аркады	Постоянное ведение комплексных, мощных, новых технологических систем, мотивированное тем, что это наиболее эффективные методы работы и все, кто примет участие в их внедрении, в любом случае останутся в выигрыше.

Волшебная палочка	Менеджеры, которые руководят изменениями, часто мечтают о ней. Она позволяет: изменить людей за ночь; научить людей делать те вещи, к которым раньше они считали себя неспособными; научить свиней летать.
-------------------	---

Контрольные вопросы

1. Каковы основные признаки и основные характеристики организаций?
2. Почему компании должны заниматься организационным развитием?
3. Как происходит развитие организаций?
4. Каковы основные методы проведения изменений в организациях?
5. Как управлять изменениями в организациях?
6. Почему сотрудники обычно сопротивляются изменениям?
7. Можно ли уменьшить сопротивление изменениям и как это сделать?
8. Что такое «анализ силового поля» и как он может помочь проведению изменений?
9. Перечислите основные методы преодоления сопротивления изменениям, проанализируйте их достоинства и недостатки.
10. Какие основные подходы к принятию решений вам известны?
11. Что нужно сделать менеджеру, чтобы поддержать изменения? Какими качествами он должен обладать для их проведения?
12. Какие примеры из вашего опыта вы можете привести, когда находились в состоянии «борьбы», «адаптации», «обучения»? Был ли этот опыт болезненным, захватывающим, сложным?
13. Какие примеры из вашего опыта вы можете привести, когда вы находитесь в состоянии «стресса», «страха», «неизвестности»? Обоснованы ли были эти чувства?
14. Каким образом организации могут способствовать уменьшению страхов, связанных с изменениями?
15. Какие модели изменений вы знаете? Дайте описание положений моделей.
16. Что вы понимаете под псевдо изменениями? Приведите примеры из экономической и политической жизни.
17. Дайте характеристику типов сотрудников по отношению к изменениям.

Тема 14. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Цели:

1. Изучить маркетинговый подход в организационном поведении.
2. Описать поведения работников в отношении к клиентам и руководителя в отношении к работникам.
3. Разработать и обсудить модели управленческих отношений.
4. Обсудить нормы и этику поведения в организации.
5. Научится моделировать поведенческую культуру.

Маркетинг – это деятельность, процесс и концепция управления. Как концепция управления маркетинг позволяет достичь целей организации посредством удовлетворения спроса потребителей наиболее эффективным способом. Управление поведением организации с использованием принципов маркетинга помогает ей адаптироваться к быстрым изменениям условий внешней среды. Поведенческий маркетинг – ориентация поведения организации на рынке и деятельность по управлению поведением персонала при взаимодействии с субъектами рынка на основе концепции маркетинга. В основе поведенческого маркетинга положена философия отношений «клиент – организация». Клиентом организации становится любой потребитель ее благ, включая собственный персонал, заинтересованный в ее существовании.

Управление поведением организации в рыночной среде связано с выбором политики, ориентиров, регуляторов и стандартов поведения как внутри, так и вне организации и во многом зависит от моделирования управленческих отношений ее руководства. В организации возникают разные микромоделю управленческих отношений, важно правильно их определить, а также задать нужное направление для достижения эффективной работы фирмы.

Качество взаимоотношений, поведенческая культура, имидж, типология поведения между организацией и субъектами ее среды являются объектами исследования и внимания организационного поведения и поведенческого маркетинга.

Задание 1.

Определите модели управленческих отношений на основе анализа ситуаций 14.1-14.5. Постройте диаграммы, отобразив соотношение различных управленческих ориентаций на шкале, и определите модель управленческих отношений по Ю.Д. Красовскому.

Для построения диаграммы, необходимо на основе анализа представленного в ситуациях экспресс – опроса служащих, проранжировать наличие каждого типа управленческих ориентаций имеющихся у руководителя (бюрократические, технократические и т.д.) от 1 до 10. Далее необходимо отметить полученные значения на шкалах схемы управленческих отношений и соединить линией. Название микромодели определяется по двум типам, набравшим наибольшее количество баллов, а также с учетом поведения руководителя.

Ситуация 14.1.

Руководитель частной фирмы – женщина. Не прислушивается, ни к чьему мнению. Не считается с людьми. Уверена, что только одна она права. Не доверяет работникам. Любит, чтобы одну и ту же информацию ей предоставляли разные работники. Жесткий контроль: всю работу делает параллельно со служащими. Никогда не идет «навстречу». Даже праздники считает рабочими днями. Не поддерживает нашего желания отметить их на работе. Этот руководитель у нас уже целый год. За это время уволилось больше половины работников. Остальные ждут летних отпусков, чтобы потом уже на работу не вернуться, хотя работа всем нравится».

Ситуация 14.2.

Атмосфера в отделе очень тяжелая, напоминающая взаимоотношения солдат и офицеров в армии, особенно в строю: шаг вправо, шаг влево – строй нарушен. То есть, малейшее отступление от выполнения задания считается проступком, за которым следует наказание. Руководитель убежден, что наши идеи – это его достояние. Поэтому он часто выдает их за собственные мысли.

Ситуация 14.3.

Я работаю в частной фирме. Мой начальник – менеджер отдела продаж, 23 года, высшее физико-математическое образование. Работать с ним интересно. Он видит перспективу. С уважением относится к работникам, но не идеализирует их, видит недостатки. Внимательно относится к мнению подчиненных. Хорошо реагирует на новое, но принимает только после изучения всех вариантов. Может хорошо организовывать наших сотрудников на выполнение задач. Эти процедуры бюрократичны, но без них просто нельзя работать: не будет порядка и стабильности.

Ситуация 14.4.

С этим руководителем (он врач по образованию) трудно работать. С одной стороны, он выдает много неопределенных заданий, требуя их выполнения, а с другой – не хочет принимать наши предложения. Задает непомерные объемы работ и совершенно не считается с личными потребностями сотрудников. Например, требует выполнить срочную работу тогда, когда у работников нет для этого времени. А если они за нее берутся, то эта работа оказывается уже не такой срочной. Говорит: «Можно и повременить!». Заставляет работницу с больными глазами работать на компьютере, когда ему это необходимо. Наобещает «золотые горы» и не выполнит. Совершенно не владеет маркетингом: делает элементарные ошибки. Все время хватается за новые дела, но не может анализировать свои просчеты, а потому всю вину сваливает на подчиненных. Сейчас из прежних 1089 сотрудников с ним остался лишь один человек – женщина пенсионного возраста, да и, то только потому, что ей некуда деваться. Коммерческая фирма на данный момент близка к развалу.

Ситуация 14.5.

Руководитель государственной организации – женщина. Квалифицированный специалист, хороший работник. Сначала постоянно сверяла нашу работу с инструкциями: что положено, а что нет. Постоянно подавляла запретами: не разговаривать в рабочем помещении, не смеяться. В

общем, никаких эмоций. Когда хотели попить чаю в рабочей комнате, говорила: «Вы еще на это чаепитие не заработали!» Сама работала, не поднимая головы, и нас заставляла также работать. Когда она освоилась с работой, то стала постепенно отпускать «вожжи». Как-то незаметно превратилась в «прекрасного лебедя» Стала приятной в общении. Всегда спросит о здоровье, о трудностях, о личных проблемах. Постоянно совещается в сложных ситуациях, говорит нам, что все мы очень хорошо работаем. Организовала полную взаимозаменяемость в работе. Поручения дает в очень корректном виде: «Пожалуйста, сделайте...»; «Если вам не трудно ...» Но нововведений побаивается, предпочитая не перечить высшему начальству: «С ними лучше лишний раз не сталкиваться!»

Задание 2.

Формированию имиджа организации в глазах ее потребителей и клиентов содействует реклама и public relations (PR). Сформируйте группы по 7-9 чел. Выберите торговую фирму города изучите ее рекламу и работу с общественностью. Проведите анкетирование продавцов и покупателей. Обработайте результаты опроса. Проведите презентацию вашей работы. Расскажите, какие отношения персонала с клиентами оказали существенное воздействие на имидж и результаты работы и почему?

Задание 3.

Оцените уровень деловой этики и степень социальной ответственности выбранного респондента, используя тест «Этика бизнеса». Сделайте выводы и предложите способы корректировки его поведения.

Тест «Этика бизнеса»

(по С.Д. Резник, И.А. Игошина)

Дайте ответ, пользуясь балльной шкалой.

Абсолютно согласен	В основном я согласен	Не согласен	Совершенно не согласен
0 баллов	1 балл	2 балла	3 балла

1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.
2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, и в частности пренебречь правилами безопасности.
3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.
4. Иногда можно утаить от начальства не самую приятную информацию.
5. Надо действовать в соответствии с указаниями руководителя, несмотря на сомнения в их правильности.
6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.
7. Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности.
8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит мне определенные выгоды.
9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.
10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.
11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его организовать.
12. Невозможно не нарушать существующие инструкции.
13. Если кассир дает сдачу не полностью – это терпимо.
14. Иногда можно использовать копировальную машину компании в собственных целях.
15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, фломастеры, диски и т.п.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

Ключи и результаты теста

0-5 баллов. Ваша этика – выше всяких похвал.

6-10 баллов. У вас высокий уровень этики.

11-15 баллов. Вполне приемлемый уровень этики.

16-26 баллов. Средний уровень этики.

26-35 баллов. Необходимо ваше моральное совершенствование.

36 баллов и выше. Как бы ни упасть в пропасть.

Задание 4.

Разработайте программу формирования маркетинговой культуры на примере реальной или условной организации. Отрадите в программе мероприятия по следующим составным элементам:

1) миссия, стратегия, цели;

2) маркетинговая ориентация, клиенты, образ клиента, отношение с клиентом;

3) объект управления, заказы, реклама, ценовая политика, сервис.

Работу выполните в составе группы по 6-8 чел. Подготовьте презентацию.

Задание 5.

Существует мнение, что деловая репутация фирмы входит в структуру нематериальных активов. Создание и поддержание репутации становится важным инструментом адаптации ее к внешней среде. На примере своей или условной организации подготовьте перечень мероприятий по формированию положительной репутации фирмы.

Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под поведенческим маркетингом?

2. Каким образом поведенческий маркетинг связан с корпоративной стратегией организации?

3. Какие типы поведения работников в отношении клиентов выделяют.

4. Какие три типа поведенческой ориентации персонала различают в маркетинговой культуре?

Тема 15. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

Цели:

1. Научить подмечать и формулировать элементы содержания организационной культуры.
2. Осознать и определить выбор организации и культуры, соответствующий вашей ценностной ориентации.
3. Научится составлять программы управления организационной культурой.

Организационная культура – это совокупность представлений о ее целях и способах деятельности, набор установок, система норм, разделяемых ценностей, образцов поведения персонала организации. По мнению Т.О. Соломанидиной, культуру организации следует рассматривать как «социально-экономическое пространство внутри компании, в котором работники взаимодействуют на основе общих идей, представлений, ценностей», которые «определяют особенности их трудовой жизнедеятельности» и создают «своеобразие философии, идеологии и практики управления человеческими ресурсами».

Управление организационной культурой – процесс формирования, развития, поддержания, изменения и моделирования культуры управления с использованием механизма диагностики, планирования, организации, мотивации, коммуникации, контроля и корректировки решений и методов управления.

Методы управления и поддержания организационной культуры:

ориентация на исполнение миссии, целей и задач организации;

распространение легенд, мифов, стандартов и образцов поведения;

моделирование стиля управления, ролей, норм поведения в коммуникациях;

развитие системы вознаграждения, статуса, контроля, имиджа и ролей;

методы разрешения конфликтов, изменение приемов и методов воздействия, регулирование стрессов, управление в кризисных ситуациях.

Задание 1.

Выполните упражнение «Организационная культура в учебной группе» по следующей процедуре:

- 1) заполнить табл. 15.1 индивидуально;
- 2) в малой группе из 6 человек согласовать содержание элементов в перечне из четырех позиций по пяти разделам;
- 3) обобщить позиции малых групп и выполнить сводное описание субкультуры учебной группы;
- 4) провести презентацию и обсудить полученные результаты.

Таблица 15.1

Организационная культура
(по О.С. Виханскому и А.И. Наумову)

№	Содержание и элементы
1	Разделяемые нормы поведения
	1
	2
	3
	4
2	Разделяемые цели
	1
	2
	3
	4
3	Разделяемые выражения в общении
	1
	2
	3
	4
	5
4	Разделяемые поступки и действия
	1
	2
	3
	4
5	Разделяемые мысли и чувства
	1
	2
	3
	4

Задание 2.

У каждого из них есть склонность к предпочтению определенного типа организационной культуры, которая позволяет быстрее адаптироваться во внутренней среде организации. Выполните тест «Какой тип организационной культуры вам более всего подходит?». Сделайте выводы. Что и почему повлияло на ваш выбор?

Тест

«Какой вид организационной культуры вам более всего подходит?»

(В.П. Пугачев)

Инструкция.

Определите ваше отношение к каждому из предложенных высказываний, используя следующие оценки:

«ПС» («полностью согласен»),

«С» («согласен»),

«Н» («не уверен»),

«НС» («я не согласен»),

«АНС» («абсолютно не согласен»).

Утверждения	ПС	С	Н	НС	АНС
1. Мне нравится работать в команде и рассматривать проделанную мною работу как свой взнос в работу всего коллектива					
2. Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-либо личные нужды, когда речь идет о целях всего отдела					
3. Мне нравится, что чувство эмоционального подъема и трепета, которое я испытываю, идя на риск					
4. Если сотрудник не достиг поставленной цели, не имеет значения то, сколько усилий он или она потратили, дабы выполнить эту работу					
5. Мне нравится, когда все вокруг стабильно и предсказуемо					
6. Мне нравится работать с менеджерами, которые всегда разумно объясняют свои действия и решения					

7. Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значительного давления, и они сами формируют свои отношения на преимущественно неформальной основе					
--	--	--	--	--	--

Подведите итоги.

Используя данный ключ, подсчитайте баллы.

Номер утверждения	Оценки				
	ПС	С	Н	НС	АНС
1	-2	-1	0	+1	+2
2	-2	-1	0	+1	+2
3	-2	-1	0	+1	+2
4	-2	-1	0	+1	+2
5	+2	+1	0	-1	-2
6	+2	+1	0	-1	-2
7	-2	-1	0	+1	+2

Всего у вас получится где-то между +14 и -14 баллами. Оцените свой результат.

Чем больше баллов вы набрали, тем более комфортно вы будете себя чувствовать в организации с формальной, механической культурой, ориентированной на сильную структуризацию (иерархию) управления персоналом. Это характерно для больших корпораций и государственных учреждений.

Отрицательное количество баллов со знаком « - » указывает на вашу склонность к работе в организации с неформальной, гибкой и инновационной культурой. Образцами в этом случае могут служить научно-исследовательские институты и отделы, рекламные агентства, венчурные компании, работающие в сфере высоких технологий, а также малые и средние предприятия в торговле и сфере услуг.

Задание 3.

Используя тест «Уровень корпоративной культуры» проведите обследование в организации, где вы работаете или проходите ознакомительную и производственную практику. Обработайте результаты. Представьте

полученные результаты в виде профиля корпоративной культуры и дайте оценку ее уровня, силы и направленности. Выполните анализ составных элементов культуры. Оформите в виде контрольной или самостоятельной работы.

Тест «Уровень организованной культуры»

(Т.О. Соломанидина)

Инструкция.

Вам предлагается ряд утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. При оценке используется 10-балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам – 0 баллов и т.д.

№	Суждения	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.										
2	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.										
3	Наша деятельность четко и детально организована.										
4	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.										
5	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.										
6	На нашем предприятии налажена система коммуникаций.										
7	У нас принимаются своевременные и эффективные решения.										
8	Рвение и инициатива у нас поощряются.										
9	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.										
10	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.).										
11	Наши работники участвуют в принятии решений.										
12	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.										
13	Рабочие места у нас обустроены.										
14	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.										
15	У нас организована профессиональная оценка деятельности работников.										

Проблемы формирования «ОК» определяются по средним величинам блоков: работа, коммуникации, управление, мораль и мотивация.

Показатели в баллах свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

- 10-9 – великолепное состояние;
- 8-6 – мажорное состояние;
- 5-4 – заметное уныние;
- 3-1 – упадочное состояние.

Ситуация 15.1.

«СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ»

Директор Рыков А.А. в течение года руководит заводом, входящим в состав крупного акционерного общества и насчитывающим около 1000 человек. Руководство считает его прекрасным специалистом, он успешно претворяет в жизнь принимаемые управленческие решения, несмотря на возражения и сопротивление работников завода. Частое возникновение конфликтных ситуаций Рыков А.А. объясняет руководству правления следующим образом: «Я не люблю, когда люди бездельничают в рабочее время. Моя цель – установить полный порядок на заводе, и я настаиваю на скором и неукоснительном исполнении моих указаний и приказов. Однако я постоянно отмечаю, что мастера не исполняют их должным образом. Я не оставляю это без внимания, ведь я сам работал мастером и досконально знаю эту работу. Разве мои требования по укреплению дисциплины и порядка чрезмерны? Я думаю исключительно о благе наших сотрудников. Я сам забочусь обо всех работниках и все держу под контролем. Я не держусь за место управляющего и найду мужество уйти, если попросят. Для меня более важны долгосрочные интересы нашего завода и персонала, а не дешевая популярность».

Сотрудникам завода нравится готовность управляющего делиться своими знаниями и опытом. Однако они жалуются председателю правления акционерного общества, что директор Рыков А.А. буквально заваливает

рабочие столы приказами и распоряжениями. Порой мастера не могут заняться конкретной работой, вынуждены постоянно перестраиваться, снижается уровень организации, а директор с ними не проводит регулярных совещаний, не дает высказаться, даже когда речь идет о рационализаторских предложениях. Начальник цеха говорит: «Директор Рыков А.А. нас совершенно не слушает, и только благодаря нашему опыту нам в ряде случаев удалось избежать серьезных неприятностей и аварий. Если бы он не проявлял личную заботу о сотрудниках, многие давно бы ушли с завода. Да, он интересуется семейными делами, посещает тяжелобольных, достает лекарства, беседует с врачами, обеспечивает финансирование праздничных массовых мероприятий на заводе».

Вопросы для обсуждения

1. Как бы вы назвали стиль управления директора Рыкова А.А.? Определите преимущества и недостатки его стиля?
2. Как вы оцениваете реакцию сотрудников на стиль поведения начальника? По каким пунктам, на ваш взгляд, эта критика оправдана?
3. Какие выводы необходимо сделать руководству акционерного общества, какие должны быть требования к работе директора Рыкова А.А.?
4. Каковы условия и предпосылки создания хорошей деловой атмосферы во взаимоотношениях между руководителем и подчиненными?

Задание 4.

Составьте план диагностики организационной культуры реальной или условной фирмы. Работу выполните в группах по 7-9 чел. Объектом исследования можно выбрать культуру организации, где вы проходили ознакомительную или производственную практику. Ваш план исследования должен содержать следующие разделы:

1. Заглавие.
2. Введение
3. Цели исследования.
4. Методы исследования.
5. График выполнения.

6. Ресурсы.

7. Использованная литература.

Выполните презентацию плана по результатам групповой работы.

Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под термином «организационная культура»?

2. Перечислите основные элементы культуры организации.

3. Какие уровни изучения в культуре организации выделяет Э. Шайн?

4. Какие факторы формируют организационную культуру?

5. Какие методы используют руководители для поддержания культуры организации.

6. Что такое «типология культуры»? Какие типологии вы знаете?

7. Какие параметры измерения национального в организационной культуре использовал в своей модели Г. Хофстид?

8. Какие этапы выделяют в процессе управления организационной культурой?

9. Влияние культуры организации изучал В. Сате, какие процессы он рассматривал?

10. В каких случаях и почему необходимо проводить изменения организационной культуры, и какие методы при этом используются?

11. Что вы понимаете под термином «обряд»? Какие виды обрядов в организации вы знаете, приведите примеры из практики.

12. Каким образом соотносятся процесс изменения поведения и изменение культуры? Расскажите о возможных сочетаниях.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТИПОВ

(описания приводятся по работам В.В. Гуленко)

1. Маршал (ESTP)***Сильные стороны:***

Отличается лидерским характером. Человек волевой, собранный, энергичный. Обладает быстрой реакцией, сочетающейся с хорошей выдержкой. Умеет управлять людьми, хорошо ориентируется в изменившихся обстоятельствах. Способен к быстрому принятию кардинальных решений. Настроен на реальные близкие цели – гибкий тактик. Деятельный тип и в периоды подъема развивает незаурядную работоспособность. Имеет критический склад ума. Активно отстаивает интересы свои и своей группы. Стремится к высокому материальному уровню жизни. Любит действовать по-крупному, все, тщательно взвесив и разработав конкретный план действий. Целеустремлен и практичен в делах. Живет разумом, дело ставит выше личных симпатий. Стрессоустойчив, мобилизуется в экстремальных ситуациях.

Проблемы:

Агрессивен в поведении, ему с трудом удаются ровные, бесконфликтные отношения с окружающими. Не любит нерешительных людей, уклоняющихся от смелых действий. Не выносит приказного тона: если на него оказывают сильное давление, дает отпор. Самолюбивый, в гневе проявляет нетерпимость к чужим промахам и ошибкам. Неудобным людям может создать неблагоприятную обстановку. В личных отношениях он неуступчивый, хочет все устроить по-своему. Недоверчивый, особенно к новым людям. Стремится при помощи осторожных вопросов выяснить их положение, связи и возможности. Идет к своей цели, не считаясь с интересами других. У него бывают периоды спадов и подъемов настроения и работоспособности.

2. Политик (ESFP)

Сильные стороны:

Имеет хорошие дипломатические и коммерческие способности. Быстро ориентируется в экстремальных ситуациях. Уверен в себе, смел и решителен, всегда знает, чего хочет. Советуется больше формально, решения принимает самостоятельно. Стремится быть в курсе различных событий и сам любит быть в центре внимания. В общении вежлив, располагает к доверию, умеет создать атмосферу интимности и задушевности. Добрый, обаятельный, демократичный, обычно держится раскованно и непринужденно. Следит за здоровьем и внешним видом. Эстет, любит одеваться со вкусом и разнообразно. Заботится о близких, ценит уют и комфорт. Стремится к практической деятельности. Предпочитает ближайšie конкретные цели, приносящие реальную пользу.

Проблемы:

Он неорганизован в работе, склонен отвлекаться на несущественные детали. Ему трудно долгое время концентрировать свое внимание на чем-то одном. Склонен к колебаниям в выборе, долгим размышлениям, сомнениям, которые он скрывает. Его настоящим доверием пользуются немногие. Довольно консервативен и ему нужно время, чтобы разобраться в новой технологии и убедиться в ее практической ценности. Идет на риск только после того, как все хорошо взвесит. Имеет склонность нивелировать качества людей, любит, чтобы все действовали единообразно. Проявляет агрессивность, если его свободу ограничивают. Демонстрирует свое отношение к человеку.

3. Мастер (ISTP)

Сильные стороны:

Умеет действовать целесообразно. Реализует идеи в практике, извлекая из них максимум пользы. Ему присущи скромность, упорство. Обязательно завершает начатое. Изобретателен и в быту, и на работе, которая ему нравится. В достижимой для него области пространства все организует для работы и отдыха. Эстет, полностью доверяющий своему вкусу. Всегда имеет собственное мнение о том, что красиво и некрасиво, где гармония, а где безвкусица. Ярко и броско одеваться не любит. Ценит дружбу. Если человек обратился к нему за помощью, охотно помогает, не жалея сил и личного времени. Своего мнения никому не навязывает, но потом обычно получается так, как он хотел. Ему доставляет радость, когда сделанное им дело кому-то понравилось. Имеет репутацию пунктуального человека. Не любит затягивать встречи. Стрессоустойчив, в опасной ситуации ведет себя подчеркнуто хладнокровно. Предупреждение об опасности вызывает у него не страх, а интерес, желание испытать себя.

Проблемы:

Скептик, все подвергает сомнению, может высмеять. На людях обычно не проявляет своих чувства, хотя он впечатлителен. Очень зависит от настроения, периоды спада чередуются у него с периодами повышенной работоспособности. Скрытен, не любит фамильярности, умеет поставить человека на место. Приказ как форма обращения для него не существует: делает так, как считает нужным. По-настоящему эффективно занимается только тем, что приносит удовольствие, из-за этого может производить впечатление ленивого человека. За бесцельную работу браться не будет. Ему не нравится вялая манера говорить, любит четко сформулированные, уверенные высказывания.

4. Посредник (ISFP)

Сильные стороны:

Обладает хорошим вкусом, чувством меры. Может оценить качество любого продукта, в деталях объяснить, чем оно устраивает или не устраивает его. Заботливый и внимательный к людям, считается с их удобствами. Дипломатичен, обычно умеет уговорить кого-либо на нужное или выгодное дело. Может отлично наладить комфортную обстановку в близком окружении. Умеет отдыхать, ценит удовольствия, житейские радости. Если дело ему нравится и будет хорошо оплачено, делает его качественно, со вкусом и душой. Старается при любых обстоятельствах не терять чувства меры. Много умеет делать своими руками. Хорошо чувствует состояние других людей, способен подстраиваться под собеседника. Со всеми очень приветлив, внимателен и участлив. Стремится к высокому уровню жизни. Обычно никому не навязывает свою волю, не критикует сам и не любит, когда при нем критикуют других людей. В коллективе занимает позицию золотой середины.

Проблемы:

Ему с трудом удается поддерживать напряженную деловую активность долгое время. Бывает расслаблен и несобран. Скрытен и раним. Может проявлять явное недовольство, если его покой нарушают. В такие минуты может возмутиться, резко ответить. Довольно ленив, если работа мало его интересует и не обещает никакой выгоды лично ему, может даже симулировать. Его выводят из себя пустая суэта и напрасная трата сил. Ничего не берет на веру, требует фактов и доказательств. Старается избегать начальства, уклоняется от сугубо деловых разговоров, они для него скучны. Ему трудно проявлять волю и настойчивость, отстаивать интересы дела. Плохое самочувствие заметно снижает его работоспособность. Часто только делает вид, что способен на многое.

5. Администратор (ETSJ)

Сильные стороны:

Деятельный и напористый человек. Умеет трезво оценить ситуацию и принять верное решение с точки зрения практики. Хороший администратор: отлаживает качественный рабочий процесс. Стараются создать все условия для слаженной работы. Способен координировать деятельность разных людей и подразделений. Отличается высокой работоспособностью. Прагматичен, поступки людей оценивает с точки зрения их пользы. Умеет рационально обращаться с деньгами. Любит во всем надежность и основательность. Добротность вещей предпочитает моде. Любит во всем порядок. Обладает большим чувством долга. Ценит время и не любит тратить его попусту. Очень пунктуален, старается все планировать наперед. Предпочитает зря не рисковать. Хороший хозяин в доме. Расторопен и изобретателен в бытовых вопросах.

Проблемы:

Консервативен в своих вкусах и привычках. Не любит признавать свои ошибки и идти на компромиссы. Плохо воспринимает критику, даже в шуточной форме. Избегает делать комплименты, а также хвалить за хорошую работу – считает ее нормой. Ему не хватает дипломатичности в отношениях. Бывает излишне критичен. Осуждает тех, кто, по его мнению, недостаточно добросовестно, качественно и честно работает. Не любит говорить о развлечениях, сторонник строгого воспитания. Если его работу критикуют некомпетентные люди, может вспылить. С близкими нередко проявляет властность и требовательность. Плохая стрессоустойчивость, особенно его выбивают из колеи ситуации неопределенности, очень тяготится долгим ожиданием какого-либо события. Утопая в деталях и отвлекаясь на другие дела, может не успевать закончить работу к сроку. Очень болезненно это переживает. Не имея достаточного, по его мнению, количества фактов, откладывает принятие решения. Не выносит, когда его подгоняют или отвлекают от работы. Придерживаясь установленных правил поведения, требует того же от окружающих. Вместе с тем может неожиданно для всех разнервничаться, сорваться, быть резким, проявить нетерпимость.

6. Энтузиаст (EFSJ)

Сильные стороны:

Активный, оптимистичный, доброжелательный человек. Внимателен к людям, заботлив. Стремится помочь всем, кто просит об этом. Хорошо чувствует эмоциональное состояние других людей. Легко заводит новые знакомства личного и делового характера. Ярый противник пустой траты времени, сам всегда занят неотложными делами. Восприимчив к перспективным идеям, которые можно применять на практике. Обаятельный, располагающий к себе собеседник. Обладает хорошим вкусом. Много умеет делать своими руками. В жизни всего добивается сам, не надеясь на других. Настойчив и решителен в действиях, особенно в экстремальной ситуации. К советам других прислушивается, но, как правило, поступает по-своему. С успехом занимается любой практической деятельностью и любит, чтобы его усилия и проявленную находчивость оценили. Стремится к стабильности, высокому уровню жизни, уважению коллег по работе.

Проблемы:

Накапливает отрицательные эмоции, которые способен некоторое время сдерживать. Но если их слишком много, выходит из себя, а потом так переживает, что может даже заболеть. Для него важен эмоциональный контакт, поэтому с трудом взаимодействует с людьми, которые никак не проявляют своего отношения к происходящему. Неэкономен, не всегда оценивает выгоду и полезность того, что делает. Долго колеблется перед принятием важного решения по сложному вопросу. Плохо рассчитывает время, с трудом отделяет главное от второстепенного, перегружает себя делами. Переоценивает свои деловые способности. Не умеет ждать, ему хочется сделать как можно больше дел и как можно скорее.

7. Инспектор (ITSJ)

Сильные стороны:

Хороший организатор и тщательный исполнитель. Нетерпим к расхлябанности и безответственности. Последователен в своих делах и решениях, всегда доводит начатое до конца. Любит во всем порядок, размеренность, точность и конкретность, полагается только на официальные или хорошо проверенные источники информации. Охотно информирует тех, кто обращается к нему по поводу каких-либо инструкций и законов, которые обычно хорошо знает. Аккуратно ведет документацию. Хороший исследователь узких проблем. Вникает во все дела и не упускает мелочей. В качестве администратора умеет наладить четкую работу, дисциплину и порядок, всегда контролирует выполнение своих поручений. Дело ставит выше своих личных отношений и настроений. Очень работоспособен, обладает развитым чувством долга, требователен к себе и подчиненным. Знания предпочитает внедрять в практику. Ко всему готовится заранее, не любит экспромтов.

Проблемы:

Бескомпромиссен в том, что считает важным. Время от времени напускает на себя официальный и неприступный вид, строго придерживается субординации. Довольно нетерпим к другим точкам зрения. Недостаточно гибок в отношениях с людьми, плохо учитывает их индивидуальные способности. Его практически невозможно заставить изменить свои убеждения. Не любит, когда ему возражают, навязывают свою волю, методы работы. Скрытен, не любит делиться своими впечатлениями с посторонними. Боится перемен и нестабильности. Плохо разбирается в том, как к нему относятся другие. Не переносит, когда кто-то трогает его вещи, вмешивается без разрешения в дела, которые он ведет.

8. Хранитель (IFSJ)

Сильные стороны:

Хорошо разбирается в отношениях между людьми. Добросовестен, очень обязателен, пунктуален. Ко всему готовится, как правило, всегда заранее, заблаговременно. Не жалеет сил и времени для наведения порядка. Человек долга. Заставляет себя делать неинтересную, но необходимую работу. Пунктуален. Равномерно распределяет дела, постоянно загружен какой-либо работой. Выполняет начатую работу тщательно и последовательно. Нетерпим к неопрятности и халтуре, требует соблюдения оправдавших себя методов работы. Хороший экономист, умеет рационально обращаться с финансами, не любит занимать. Имеет хорошую выдержку и самообладание. Принципиален. Твердо, напористо защищает себя и своих близких. Постоянен в своих привычках и привязанностях. Охотно приходит на помощь людям в трудные для них минуты, оказывает различные услуги. Хранит верность семье. Любит обустраивать быт.

Проблемы:

Болезненно переносит несправедливость и неэтичное поведение. Ранним и впечатлителен, на добро и зло отвечает тем же. Хорошо видит чужие недостатки, отличается резкостью оценок, но чаще свое отношение выражает не столько словами, сколько тоном и взглядом. Склонен делить людей на «своих» и «чужих». Не прощает предательства. Мнителен, плохо переносит ситуации неопределенности. Не любит перемен. Ему трудно определить индивидуальные особенности человека, к окружающим склонен предъявлять высокие моральные требования. Не любит, когда кто-то подвергает оценке его качества, так как далеко не всегда уверен в себе, в своих способностях, потенциальных возможностях. При попытках надавить на него может проявлять агрессивность.

9. Новатор (ENTP)

Сильные стороны:

Большая тяга к знаниям. Обладает развитой интуицией. Используя ее, на основании полученной разрозненной информации и умения взглянуть на ситуацию со стороны может найти неожиданный выход там, где не видят его другие. Охотно дает советы, как выпутаться из сложных обстоятельств. Расплывчатые идеи способен переработать в теорию, имеющую форму системы. Вместе с тем он – структуралист, классификатор, идущий от общего к частному. Довольно напорист, нередко обладает организаторскими способностями в области поиска принципиально новых подходов. Часто работу ставит выше семейных или личных отношений. Демократичен, не любит чиновничества.

Проблемы:

Не переносит строгую регламентацию и монотонный режим работы. Довольно неорганизован. Отвлекаясь на интересные детали, иногда не успевает сделать главное к намеченному сроку. Может говорить не по теме, уходя в свои мысли. Ему с трудом удается порядок в делах, на рабочем месте. Может допускать погрешности в оформлении деловой документации. Не всегда следит за своим внешним видом. Бывает наивным, слишком доверчивым. Из-за предприимчивости, с одной стороны, и неумения идти на компромиссы – с другой, ему с трудом удаются бесконфликтные отношения с людьми. Бывает неуступчивым, даже агрессивным, особенно если на него давить. Может с апломбом доказывать свою правоту, если он убежден в ней.

10. Предприниматель (ETNJ)

Сильные стороны:

Очень динамичный, подвижный, деятельный человек. Хорошо чувствует пульс времени, считает недопустимым отставание в делах. Большой труженик, с удовольствием занимается делами, приносящими практическую пользу. Любознательный, интересуется новшествами, которые можно применять на практике. Видит выгодность или невыгодность, перспективность или бесперспективность тех или иных предприятий. Предлагает неординарные пути увеличения эффективности, может пойти на деловой риск. Во всем стремится к ясности и четкости. Не любит действовать вслепую, без подготовки, все планирует. Нехитрый, предпочитает договариваться на взаимовыгодных условиях. Может выступать как спонсор и меценат. Обходится и без комфорта, если надо. Даже если ему трудно, ныть не будет. Оптимист, всегда излучает дружелюбие. Активный сторонник здорового образа жизни.

Проблемы:

Не все могут выдержать навязываемый им напряженный рабочий режим, который он к тому же склонен произвольно менять. Взваливает на себя столько, что не может всюду успеть. Не до конца продумывает далеко идущие планы. Склонность к чрезмерному риску - первым бросается в сомнительное мероприятие. Порой чрезмерно разговорчив. Может одеваться небрежно. Болезненно воспринимает внимание к своей внешности. Суетлив, нетерпелив, неусидчив, поэтому часто допускает огрехи при оформлении деловой документации, в работе, требующей скрупулезности и тщательности. У него творческий беспорядок в быту и на рабочем месте. В принципиальных для него вопросах проявляет твердость и неуступчивость. Иногда допускает нетактичность, грубоватый юмор. Неохотно посещает врачей.

11. Аналитик (ITNJ)

Сильные стороны:

Имеет хорошее аналитическое мышление, развитую логику. Выделяет главное и отсекает второстепенное. Умеет обобщать факты и хорошо разбирается в схемах, классификациях и структурах. Реально оценивает практические возможности предпринимаемого дела, не упускает из виду альтернативы. Хороший докладчик, умеющий кратко и доходчиво донести материал до слушателя. Сторонник дисциплины и порядка, основанных не на административном нажиме, а на совести, долге, личной ответственности. Добрый, но дело ставит выше личных интересов и отношений. Человек слова, ценит справедливость, разумный порядок во всем. Стремится к независимости, но дает руководить собой людям, умеющим уговаривать мягко, но настойчиво. Хорошо чувствует время, он обычно пунктуальный. Осторожный и всегда чувствует опасность. Демократичен и терпим к иным точкам зрения.

Проблемы:

Недостаточно гибок в отношениях. Предпочитает говорить о том, что интересует его, малоинтересные для него подробности в речи собеседника пропускает мимо ушей. Может вовсе уйти от разговора, если считает его пустой тратой времени. Не любит делать несколько дел сразу, особенно в спешке. Может проявлять упрямство, бескомпромиссность. Не терпит, чтобы им командовали, волевое давление отвергает хладнокровно. Скрытен, не любит обсуждать свою личную жизнь. Не терпит, когда ограничивают его свободу, выражают необоснованные требования.

12. Критик (INTP)

Сильные стороны:

Стремится к полезным, рациональным действиям, очень экономен. Тщателен в работе, добросовестен и исполнительен. Эрудирован, много читает и размышляет. Хорошо запоминает прочитанное и образно с удовольствием пересказывает окружающим. Правильно оценивает степень риска и часто дает советы, как поступать, чтобы избежать неожиданностей и неприятностей. Хорошо чувствует логические просчеты в любой системе. Пунктуален, когда это требуется. Скромен в быту и одежде, однако ценит комфорт. Вежлив в общении. Обладает чувством юмора, умеет утешить. Имеет развитую интуицию.

Проблемы:

Скептик, подмечает все противоречия и несовершенства окружающего мира. Подвержен частым сомнениям и колебаниям. Ему плохо удается внутреннее равновесие. Не умея управлять своим настроением, бывает то излишне придирчивым, то слишком добрым и уступчивым. Его душевное состояние отражается на окружающих. Очень скрупулезен, поэтому не всегда выполняет намеченное в срок. Осторожен, нерешителен в новых начинаниях. Не любит спешить, суетиться, недоверчиво относится к людям, забегающим вперед. Бывает упрям и несговорчив, если уверен в своей позиции, которую старается доказать при помощи фактов. Прямому волевому воздействию не подчиняется. Не любит делать комплименты, считает более честным говорить о недостатках. Ему трудно оказывать волевое давление или настроить подчиненного на выполнение задания.

13. Инициатор (ENFP)

Сильные стороны:

Общителен и эмоционален. Способен найти подход к любому человеку в случае необходимости. В этом ему помогает природная обаятельность и дипломатичность. Говорит комплементы, стремится делать людям приятное. Разбирается в способностях людей. Хорошо чувствует их скрытые побуждения и недостатки, способен предсказывать поведение окружающих. Обычно тянется к неординарным, незаурядным людям, интересуется всем необычным и загадочным. Увлечшись какой-либо идеей, охотно ее рекламирует, становясь активным сторонником. Впечатлителен и отзывчив, сочувствует людям, любит давать им советы в сложных жизненных ситуациях. Эмоционален, нуждается в постоянном притоке новых впечатлений. Стрессоустойчив, в экстремальных условиях мобилизуется, может дать решительный отпор. В случае неудачи переживает ее бурно, но недолго. Любит красивые вещи, стремится оригинально одеваться.

Проблемы:

Из-за желания поддерживать со всеми хорошие отношения перегружает себя лишними контактами. Доверчив, в разговоре может порой рассказать лишнее. Быстро разочаровывается в объектах своих симпатий. Может быть экзальтированным, очень часто зависит от настроения. Не любит регламентаций и строгих правил, стесняющих его независимость. Противник иерархии и чиновничества. Не приемлет условностей и предрассудков. Довольно неорганизован и непрактичен. Часто не успевает сделать намеченное к сроку, так, как склонен, отвлекаться на второстепенные дела. Порой ему не хватает терпения и тщательности, не всегда доводит начатое дело до конца. Осуждает грубых и невоспитанных людей, однако сам бывает, вспыльчив, несдержан, порой агрессивен.

14. Наставник (EFNJ)

Сильные стороны:

Эмоционален, тонко чувствует настроение других людей. Умеет красиво выражать свои чувства: от возвышенных интонаций до тонкой иронии. Может увлечь людей, повести за собой. Предвидит опасность, которая таится в развитии ситуации, умеет предпринять необходимые меры, чтобы ее избежать. Хорошо чувствует время, умеет правильно распределить выполнение дел. Верит в неограниченные возможности и способности человека, старается понять мотивы поступков людей, ведет себя как воспитатель и наставник. Пунктуален, очень ответственен. Обычно имеет широкие гуманитарные интересы.

Проблемы:

Ему с трудом удастся внутреннее равновесие. Склонен излишне драматизировать события. Самолюбив, раним, настроен только на корректное, вежливое отношение к себе, долго помнит обиды. Не любит, когда его прерывают, торопят. Остро переживает свои неудачи и разочарования. Категоричен в суждениях и выводах, не склонен к компромиссам. Все перепроверяет. Не любит делать много дел сразу. Аристократичен, но может допускать крайности в одежде – быть, экстравагантным или, наоборот, небрежным. Таким образом, он самовыражается. Критику своей внешности и привычек в быту переносит болезненно. Может допускать огрехи в оформлении деловой документации.

15. Гуманист (IFNJ)

Сильные стороны:

Хорошо разбирается во взаимоотношениях между людьми. Постоянно стремится к самоусовершенствованию, проявляет интерес к морально-философским проблемам. Во всем старается придерживаться справедливости и гуманизма. Правильно оценивает способности людей. Проявляет понимание, терпимость. Принимает людей такими, какие они есть, прощают слабости и не пытается переделать других. Ради мира и согласия готов идти на компромиссы. Отзывчив и внимателен. Очень устойчив в своих привязанностях. С пониманием относится к проявлению бурных эмоций другого человека. Старается его успокоить, дать дельный совет. Если это не помогает, умеет терпеливо ждать, пока тот не успокоится сам. Любит во всем тщательность и основательность. Кропотлив в труде. Исполнителен, добросовестен и пунктуален. Старается вести здоровый образ жизни, избегает вредных привычек.

Проблемы:

Впечатлителен и раним. Тяжело переживает конфликты и недоразумения, плохая стрессоустойчивость. Чрезмерно щепетилен, не любит обременять других. Вместе с тем постоянно нуждается во внимании, опеке. Увязая в деталях, часто переутомляется. Ему с трудом дается верная оценка своей работы. Не умеет правильно распределять время. Доверчив, наивен, его добротой злоупотребляют. Малоинициативен, инертен. Не вникает в то, что находится вне его интересов.

16. Романтик (INFP)

Сильные стороны:

Эмоционален, обаятелен. Обладает утонченным восприятием мира. Его влекут гуманитарные знания. Мягкий, тактичный человек. Чуток и внимателен к людям, старается со всеми поддерживать ровные отношения. Проявляет терпимость к недостаткам и слабостям других. Мечтатель и оптимист. Умеет терпеливо ждать и прощать. Хорошо развита интуиция, болеет за дело, хотя старается этого не показывать. С почтением относится к людям, наделенным властными полномочиями, если они могут давать конкретные указания. В интересах дела проявляет хорошие дипломатические способности, располагая людей к себе обаянием и скромностью. Демонстрирует изысканность, хорошие манеры, грациозный в движениях. Со вкусом одевается, элегантен. Обладает чувством юмора. Виртуозен в умении нравиться. К каждому может найти индивидуальный подход.

Проблемы:

Ранимый, неуверенный в себе, склонен к долгим сомнениям при выборе решения. Его нужно вовлекать в дело. Нуждается в моральной, физической и материальной поддержке. Из-за рассеянности иногда забывает выполнять обещания. В работе может утонуть в деталях, отвлекаться на мелочи, не успевают сделать в срок более важные дела. Не любит строгих порядков, бездумного подчинения регламентам и инструкциям. Ему с трудом даются экономия и трезвый расчет в делах. На рабочем месте и в быту может допускать «художественный» беспорядок. Не любит людей, которые скупаются в мелочах. Болезненно воспринимает критику своей работы. Охотно делится своими проблемами с окружающими, ищет понимания, сочувствия и поддержки. Его работоспособность имеет ярко выраженные периоды спадов и подъемов.

Четыре соционические группы

Тип	Особенности стимулирования
Сенсорные экстраверты.	Ведущий стимул для них – статус. Они придают большое значение престижу и карьере, власти и влиянию, вниманию и уважению. Возможность изменения статуса для них настолько значима, что ради нее они и «горы свернут».
Сенсорные интроверты.	Для них ведущим стимулом будет благосостояние (материальная обеспеченность, уверенность в завтрашнем дне, порядок и комфортные условия существования и т. д.). Только ради этого они и будут напрягаться. В противном случае, будут лишь «отрабатывать зарплату» или искать другое место. Именно представителями этой группы формируется средний класс.
Интуитивные экстраверты.	Ведущий стимул – уникальность. Представителей этой группы привлекает необычность и перспективность задачи, ее интеллектуальная сложность, далеко идущие последствия проекта в случае его осуществления. Возможность работать над нестандартной задачей для них важнее, чем сиюминутные материальные интересы. Для интуитивных типов они всегда вторичны.
Интуитивные интроверты	Отличаются неприязательностью. Ведущий стимул – самооценность. Для них важно, чтобы предлагаемые задачи были связаны с интересующими их самих проблемами, то есть возможность заниматься тем, что интересно и значимо для них и желательно в привычном темпе. С одной стороны, труднее всего мотивировать именно эту группу, с другой – именно ею создаются самые глубокие идеи.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Подходы решения проблем в организационном поведении

Управление организационным поведением	
по «слабым сигналам»	по «сильным сигналам»
Мониторинг и анализ расстановки интересов, мотивов, ресурсов и тенденций изменения среды	Учет мнений, а не фактов. Учет предположений, суждений, предубеждений, а не вариантов прогноза развития ситуаций.
Эффективные коммуникации и обратная связь	Барьеры, помехи и слухи преобладают в коммуникациях.
Превентивная диагностика симптомов проблем	Позднее осознание очевидной проблемы.
Анализ причин и следствий проблем	Ошибки в анализе причин и следствий.
Адекватная оценка уровня сложности проблем	Неадекватная оценка сложности и глубины проблемы.
Оценка возможных последствий	Неадекватная оценка угроз и последствий.
Реальные сроки решения проблем	Устранение следствий, а не причин проблемы.
Оптимальное использование ресурсов	Отсутствие необходимых ресурсов или их распыление.
Своевременное решение проблемы	Сроки решения проблем откладываются.

Основные характеристики ролей в команде

Название роли	Характеристика
Генератор идей	Индивидуалист. Открыт к восприятию новых идей. Оригинален в суждениях. Лучше работает в условиях относительной свободы. Действует по вдохновению и интуиции. Его идеи требуют доработки в команде. Достоинства: развитое воображение, интеллект, знания, способность решать трудные проблемы. Слабости: «парит в облаках», упускает практические детали.
Исследователь ресурсов	Экстраверт, любознательный, коммуникабельный. Достоинства: склонность творчески прорабатывать идеи других людей, получает удовольствие от установления контактов, изучения возможностей, достижения трудных задач. Слабости: быстро теряет интерес ко всему, излишне оптимистичен и не критичен.
Координатор	Спокойный и уверенный в себе, умеет контролировать свое поведение. Достоинства: склонность быть социальным лидером, видит в людях хорошие качества, направляет усилия других в общем направлении, ставит ясные цели, доброжелателен, относится без предубеждения к людям и умеет налаживать связи с трудными людьми. Слабости: уровень интеллекта и творческих способностей средний.
Организатор	Динамичный, нервный, неуживчивый, может быть лидером в решении задач, ищет последователей. Предпочитает работать под руководством координатора, который признает его заслуги. Достоинства: способность преодолевать инерцию. Слабости: легко реагирует на провокации, нетерпелив, раздражителен, игнорирует чувства других людей.
Оценщик	Интроверт. Рассудительный, неэмоциональный, предусмотрительный. Анализирует мысли других людей, тщательно взвешивает, обдумывает, не делает быстрых выводов. Достоинства: Здравый смысл, осмотрительность. Слабости: не способен мотивировать других людей, отсутствует энтузиазм, не вдохновляется, не интересуется идеями других.
Рабочий команды	Социально ориентированный, мягкий, чуткий. Смягчает напряженные отношения, предпочитает решать ясные задачи, хорошо работает с трудными людьми. Достоинства: хороший дипломат, адекватно реагирует на ситуации и людей, содействует формированию климата команды.

Реализатор	Консервативный, обязательный, предсказуемый. Концентрирует внимание на системах, графиках, планах, лучший способ выполнения задания. Достоинства: организатор, здравый смысл, трудолюбие, дисциплинированность. Слабости: отсутствие гибкости, замедленная реакция, сопротивление изменениям.
Завершитель	Старательный, усердный, добросовестный. Обращает внимание на детали, инструкции, стандарты, готов работать под контролем и руководством других, беспокоится за результат. Достоинства: выполняет обещанное, высокий уровень качества. Слабости: склонность волноваться без причин, не стремится делегировать обязанности и задачи.
Специалист	Самостоятельно мыслит и организует свою работу, целеустремленный. Заинтересованный в своей области не любит надзор, особенно людей не сведущих. Достоинства: обладает редкими знаниями и навыками. Слабость: не видит общую картину, так как силен в одной узкой сфере деятельности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Психологический тип и поведение в конфликтной ситуации

Тип личности	Особенности поведения
Экстраверт	Шумный и агрессивный. Спорит и расширяет предмет конфликта и вовлекает другие стороны в дискуссию, забывает о сказанном в горячке.
Интроверт	Молчаливость и обидчивость. Загоняет проблему внутрь себя. Напряжен и тревожен.
Сенсорный	Запоминает слова, событие и детали и трактует их буквально.
Интуитивный	Запоминает подтекст и смысл сказанного.
Логический	Уверенный и жесткий, не рассматривает другие точки зрения
Этический	Уклончивость, неясность, неопределенность, эмоциональность в обсуждении, чувство вины.
Рациональный (Решающий)	Категоричность в высказываниях. Настаивает на своей точке зрения. Не желание обсуждать.
Иррациональный (Воспринимающий)	Стремится увидеть вещи с разных сторон, рассматривает варианты. Предлагает суждения.

17 Шагов к разрешению межличностного конфликта
(по А.Я. Анцупову)

Шаг	Содержание
1 шаг	Прекращение борьбы с оппонентом
2 шаг	Осознать необходимость изменения своего поведения
3 шаг	Минимизировать негативные эмоции
4 шаг	Настроиться на конструктивное взаимодействие
5 шаг	Понять свои цели и цели оппонента
6 шаг	Посмотреть на конфликт со стороны
7 шаг	Выявить интересы оппонента
8 шаг	Понять опасения оппонента
9 шаг	Отделить проблему от людей
10 шаг	Выработать программу максимум
11 шаг	Продумать программу минимум
12 шаг	Определить критерии разрешения конфликта
13 шаг	Прогноз ответных действий
14 шаг	Открытый разговор с оппонентом
15 шаг	Корректировка стратегии и тактики
16 шаг	Анализ и оценка своих действий
17 шаг	Анализ и оценка действий других

Психологические типы и рекомендации по разрешению конфликтов

Тип личности	Рекомендации
Экстраверт	Остановитесь. Прислушайтесь к собеседнику. Поймите его точку зрения.
Интроверт	Попытайтесь выразить свое мнение. Сформулируйте понятным ему языком. Проверьте, понял ли он вас.
Сенсорный	Обратите внимание не только на факты, но и на обстоятельства, аспекты
Интуитивный	Не уклоняйтесь от проблемы. Обратите внимание на детали, мелочи, специфику проблемы, упростите ее.
Логический	Вы не выносите ярких эмоций. Позвольте себе больше искренности и выразите свои чувства в споре. Сообщите о них.
Этический	Прямолинейность не помешает. Скажите, то, что вы думаете откровенно. Если погорячитесь, не извиняйтесь и не вините себя в последствие.
Рациональный (Решающий)	Мир разноцветный, а не черно-белый. А вы не всегда правы. Согласитесь с противоположной точкой зрения, найдите и в ней рациональное зерно.
Иррациональный (Воспринимающий)	Четкая позиция вам не мешает, а облегчит найти выход из спора. Имейте терпение и не старайтесь увильнуть, примирить разные стороны.

ГЛОССАРИЙ

Автономия (*Autonomy*) – степень свободы действий работника в принятии решений относительно выполнения заданий и контроля, в значительной степени определяющая чувство его ответственности.

Авторитарные руководители (*Autocratic leaders*) – руководители, концентрирующие в своих руках все властные полномочия и единолично принимающие связанные с деятельностью группы решения.

Адаптивное лидерство (*Adaptive leadership*) – особая поведенческая модель лидера, для которой характерны динамичность и адекватные обстоятельствам изменения в его деятельности.

Активное восприятие (*Active listening*) – действия, направленные на получение информативного эмоционального сообщения от другого человека.

Атрибуция (*Attribution*) – процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей.

Базовая информация (*Baseline information*) – текущий уровень показателей деятельности организации, который используется для оценки результатов программы реорганизации.

Валентность (*Valence*) – степень значимости получения поощрения для индивида, его устремленность к достижению поставленной цели.

Видение (*Vision*) – предполагающий решение сложных задач и определяющий планы противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное (и желательное) будущее.

«Виноградная лоза» (*Grapevine*) – неформальная система коммуникаций, сосуществующая параллельно с официальными сетями организации.

Власть (*Power*) – способность или возможность оказывать определяющее воздействие (влияние) на поведение людей.

Власть (*Power*) – способность индивида воздействовать на других людей и события, основной капитал руководителя, методы распространения его влияния.

Влияние (*Influence*) – процесс и результат изменения одним человеком поведение другого человека в ходе взаимодействия с ним.

Вовлечение в процесс труда (*Job involvement*) – степень, в которой сотрудники отдаются работе, расходуют на нее время и энергию, воспринимают ее как существенную часть своей жизни.

Воспринимаемый контроль (*Perceived control*) – уровень контроля над процессом труда и условиями работы в соответствии с ощущениями сотрудников.

Восприятие индивидуальное (*Perception*) – уникальное видение мира индивидом.

Восходящие коммуникации (*Upward communication*) – направляемые на верхние уровни организации информационные потоки.

Вторичные потребности (*Secondary needs*) – социальные и психологические потребности людей.

Вторичные результаты (*Secondary outcomes*) – вознаграждение, получаемое сотрудником после выполнения рабочего задания, косвенно вытекающее из его первичных результатов.

Горизонтальные (перекрестные) коммуникации (*Lateral communication*) – коммуникации, соединяющие между собой командные цепочки организации и позволяющие координировать взаимодействие ее различных отделов и подразделений.

Группа (*Group*) – двое или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом, влияют друг на друга и воспринимают себя как «мы».

Групповая динамика (*Group dynamics*) – совокупность процессов взаимодействия членов группы между собой и группы с внешней средой. Социальный процесс взаимодействий индивидов в малых группах.

Групповое мышление (*Groupthink*) – как правило, тесно связанные между собой члены небольших групп не рискуют высказывать противоречащие воззрениям большинства мнения, либо с готовностью присоединяются к точке

зрения наиболее влиятельных (пользующихся авторитетом, доверием или просто упорно отстаивающих свои доводы) ее участников.

Давление (*Pressure*) – групповой динамический процесс взаимного влияния членов группы, основная функция которого состоит в определенной подгонке, притирки людей друг к другу ради достижения общей цели.

Двусторонний коммуникативный процесс (*Two-way communication process*) – включающий в себя восемь шагов коммуникативного процесса, предполагающих, что отправитель разрабатывает, кодирует и передает некую идею, а адресат, в свою очередь, получает, расшифровывает, принимает и применяет ее, после чего посылает сигнал обратной связи отправителю.

Действие (*Act*) – наименьшая единица деятельности, сохраняющая все её процессуальные и содержательные характеристики.

Делегирование (*Delegation*) – назначение рабочих заданий, полномочий и обязанностей сотрудникам организации.

Деятельность (*Activity*) – динамическая система взаимодействий субъекта с миром, в процессе которых происходит возникновение и воплощение в объекте психического образа и реализация опосредованных им отношений субъекта.

Доверие (*Trust*) – потенциальная возможность определять свои действия, полагаясь на высказывания и поступки другой стороны.

Единичная петля обучения (*Single-loop learning*) – процесс разрешения текущих проблем и адаптации к изменениям.

Жизненная позиция (*Life position*) – преобладающий способ построения отношений с людьми, как правило, сохраняющийся на протяжении всей человеческой жизни, за исключением случаев, когда индивид приобретает значимый опыт, корректирующий его жизненную позицию.

Иерархия потребностей (*Hierarchy of needs*) – теория А. Маслоу, основное положение которой состоит в том, что различные группы человеческих потребностей располагаются в определенном иерархическом

порядке приоритетов, так что одна группа потребностей превосходит другую по значимости.

Изменения в процессе труда (*Work change*) – любые перемены в рабочей среде.

Индивидуализм (*Individualism*) – культурный акцент на индивидуальные права и свободы, свободно формирующиеся социальные системы и чувство собственного достоинства.

Индивиды типа В (*Type B people*) – расслабленные и покладистые сотрудники, которые скорее принимают складывающуюся ситуацию, адаптируясь к ней, нежели пытаются плыть против течения.

Интерииоризация (*Interiorisation*) – процесс переноса неких внешних представлений в сознание отдельного человека.

Инцидент (*Incident*) – действие одной из сторон конфликта, в результате которого умышленно или неумышленно причиняется реальный (или воображаемый) ущерб интересам другой стороны.

Коллектив (*Collective*) – социальная организация (группа), для которой характерна социально значимая деятельность.

Команда (*Team*) – группа людей, которые хотели бы совместными усилиями достичь определенных целей с возможно меньшими затратами. Команда – это группа-оптимум, сбалансированная как по своей трудовой деятельности, так и по поведенческим характеристикам.

Коммуникационная модель (*Communication model*) – способ организации коммуникации и каналов общения.

Коммуникационная структура (*Communication structure*) – совокупность коммуникационных каналов и моделей организации.

Коммуникационный канал (*Communication channel*) – путь, по которому в группе или организации происходит обмен информацией или мнениями.

Коммуникация (*Communication*) – передача информации от одного человек к другому.

Консолидация (*Consolidation*) – один из эффектов, возникающих в группе в результате давления. Люди в группе становятся едиными в своих мыслях и поступках, когда ей извне или изнутри нечто угрожает благополучию или даже существованию.

Конфликт (*Conflict*) – особый вид взаимодействия, при котором одна сторона, сталкиваясь с противодействием другой, стремится сделать невозможной реализацию ее целей и интересов.

Конфликт (*Conflict*) – разногласия по поводу характера или методов достижения организационных целей.

Конформизм (*Conformity*) – изменение поведения или убеждения людей в результате реального или воображаемого давления группы.

Корректность (*Validity*) – потенциальная возможность получения в ходе обследования необходимых данных, доведения индивидом до других людей, идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей.

Кривая адаптации организации к переменам (*Organizational learning curve /or change*) – период адаптации сотрудников к изменениям, для которого характерно временное снижение показателей производительности труда вплоть до того момента, когда группа достигнет нового положения равновесия.

Лидер (*Leader*) – член группы, который в значимых для нее ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение остальных членов группы.

Лидерство (*Leadership*) – процесс, с помощью которого одно лицо оказывает определенное влияние на членов группы или организации, направляя их усилия на достижение организационных или групповых целей. Или (поведенческий подход) – совокупность отношений доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе (организации).

Модель зависимости трудовых показателей от уровня стресса (*Stress-performance model*) – визуальное описание отношений между стрессом и показателями работы, демонстрирующее, что индивиды имеют различные пороги стрессов.

Мотив (*Motive*) –внутреннее побуждение человека к действию. Мотив в отличие от потребностей указывает на способы, которыми можно удовлетворять потребности.

Мотив достижения (*Achievement motive*) – характеристика мотивационной сферы личности, отражающая стремление к наилучшему выполнению деятельности в ситуациях достижения.

Мотив роста (*Growth motive*) – потребность высшего уровня, связанная с присущим человеку побуждением актуализировать свой потенциал.

Мотивация (*Motivating*) – процесс побуждения себя и других в организации к желательному поведению, направленному на достижение личных и/или организационных целей.

Мотивация (*Motivation*) – сила побуждения индивида к действиям, определяемая как произведение его валентности, ожиданий и инструментальности.

Мотивация власти (*Power motivation*) – стремление индивида воздействовать на людей и на развитие ситуации.

Мотивационная сфера человека – часть внутреннего мира человека, в которой возникают (и исчезают) побуждения человека к действиям.

Набор навыков и умений (*Skill variety*) – комплекс необходимых для выполнения рабочего задания профессиональных знаний.

Надежность (*Reliability*) – способность применяемых в обследовании инструментов обеспечивать постоянные результаты вне зависимости от того, кто их проводит.

Наделение властью (*Empowerment*) – процесс, обеспечивающий работников большей автономией посредством расширения их доступа к информации и обеспечения контроля над факторами, определяющими выполнение рабочих заданий.

Наказание (*Punishment*) – управление неблагоприятными последствиями, цель которого состоит в предотвращении нежелательного поведения.

Невербальные коммуникации (*Nonverbal communication*) – выступающие средством коммуникации действия (или бездействие) индивидов.

Неформальная группа (*Informal group*) – группа, формирующаяся спонтанно, вне зависимости от воли руководства; в основе ее существования – личные симпатии и заинтересованность в общении.

Неформальная организация (*Informal organization*) – совокупность личных и социальных отношений, никак не определяемых формальной организацией, но возникающих спонтанно как результат взаимодействий сотрудников.

Неформальные группы (*Informal groups*) – группы, сформированные на основе общих интересов, близости и дружбы.

Неформальный лидер (*Informal leader*) – индивид, обладающий наивысшим статусом в неформальной организации, который проявляется в демонстрации влияния на членов неформальной группы.

Нормы (*Norms*) – требования неформального коллектива к поведению его членов, которые могут быть жесткими или либеральными (в зависимости от поведения членов группы).

Обратная связь (*Feedback*) – информация, получаемая сотрудником в ходе выполнения рабочего задания от менеджера или коллег, относительно достигнутых работником результатов.

Объект конфликта (*Object of conflict*) – то, на что направлено внимание и интерес сторон конфликта и без чего они не могут нормально действовать, без чего их возможности в решении задач существенно снижаются.

Операция (*operation*) – неосознаваемая, автоматизированная частица действия.

Организационная коммуникация (*Organizational communication*) – обмен информацией, ее значениями и смыслами между членами организации, группы.

Организационная культура (*Organizational culture*) – набор допущений, убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации.

Организационная роль (*Organizational role*) – совокупность действий, ожидаемых группой (организацией) от одного из своих членов.

Организационное поведение (*Organizational behavior*) – изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний.

Организационное поведение (*Organizational behavior*) – особая форма взаимодействия людей друг с другом, обусловленная характером взаимоотношений в организациях как социально-экономических группах и спецификой трудовой деятельности.

Организационное развитие (*Organizational development*) – целенаправленная работа, осуществляемая высшим руководством организации для увеличения эффективности и жизнеспособности организации посредством внесения планируемых изменений в процессы, протекающие в ней.

Органическая организация (*Organic organizations*) – организации, характеризующиеся гибкостью и открытостью, децентрализованной системой принятия решений.

Потребности – это психическое состояние человека, характеризующее ощущением недостатка, в чем либо.

Первичные потребности (*Primary needs*) – основные физиологические потребности человека и потребность в безопасности.

Побуждения (Внутренние импульсы, стремления) (*Drives*) – стремления работника к достижениям, принадлежности к определенной группе, власти или компетентности.

Позитивное действие (*Affirmative action*) – предпринимаемые организациями конструктивные действия, направленные на увеличение возможностей трудовой занятости квалифицированных представителей защищенных групп населения, которые считаются неадекватно представленными в штате фирмы.

Поиски обратной связи (*Feedback-seeking behavior*) – осуществление сотрудником мониторинга за результатами процесса труда и обращение к менеджеру с просьбой об оценке степени продвижения к цели.

Производительность (*Productivity*) – отношение того, что получено на выходе, к тому, что вложено на входе (обычно в соответствии с неким заранее заданным стандартом).

Процесс изменений (*Changing*) – этап трансформационного процесса, в ходе которого изучаются новые идеи и практика, когда менеджмент оказывает работникам помощь в освоении новых способов мышления и действий.

Результат (выход) (*Outcomes*) – вознаграждения, которые в восприятии сотрудников организации они получают от своей работы и работодателей.

Ролевая неопределенность (*Role ambiguity*) – ощущение, возникающее у индивида в ситуации, когда его роли определены неадекватно или просто неизвестны, что приводит (как и в случае с ролевым конфликтом) к снижению уровня удовлетворенности трудом и чувства ответственности перед организацией.

Ролевая структура (*Role structure*) – вся совокупность ролей, имеющих в данной группе или организации, и система связей между ними.

Ролеобразование (*Role forming*) – процесс групповой динамики, в результате которого в группе формируется определенная ролевая структура.

Селективное восприятие (*Selective perception*) – склонность уделять внимание тем особенностям рабочего окружения, которые совпадают с собственными ожиданиями работника или подкрепляют их.

Сеть (*Network*) – группа людей, развивающих и поддерживающих неформальный обмен информацией, обычно по представляющим взаимный интерес вопросам.

Система (*system*) – совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое в любых условиях.

Система организационного поведения (*Organizational behavior system*) – комплексная система элементов, описывающих механизмы побуждения сотрудников к действиям, направленным на достижение целей организации.

Системный подход ОП (*System approach to OB*) – убеждение в том, что организация есть совокупность множества элементов и частей, каждая из которых сложным образом влияет на все остальные.

Ситуационный подход ОП (*Contingency approach to OB*) – теория, утверждающая, что достижение эффективных результатов в различных внешних обстоятельствах предполагает использование различных поведенческих методов.

Социальная фасилитация (*Social facilitation*) – усиление доминантных реакций в присутствии других.

Стиль лидерства (*Leadership style*) – определенная поведенческая модель, отражающая особенности воздействия лидера на членов группы для оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей организации.

Стиль руководства (*Leadership style*) – устойчивое сочетание теоретических воззрений, навыков и умений, характерных черт и отношений, проявляющихся в поведении лидера.

Стимул (*Stimulus*) – способ (средство), используемое руководством организации и его подразделений для побуждения работников к деятельности на благо организации.

Стимулирующая заработная плата (*Wage incentives*) – система оплаты труда, предполагающая, что достижение высокой производительности влечет за собой увеличение денежного вознаграждения.

Стресс (*Stress*) – общий термин, применимый ко всем испытываемым индивидами формам давления.

Текучесть кадров (*Turnover*) – число уволившихся в течение рассматриваемого периода (обычно года) сотрудников организации, отнесенное к среднему числу ее работников и умноженное на 100%.

Теории X-Y (*Theories X-Y*). Разработаны Д. МакГрегором. Согласно теории X большинство людей не любят работать и их надо принуждать к ней, согласно теории Y – люди стремятся к работе, преданность организации рассматривается как функция вознаграждения, связанная с достижением цели.

Теория X (*Theory X*) – традиционный авторитарный набор предположений о человеческой природе.

Теория Z (*Theory Z*) – модель, в которой предпринимается попытка адаптации элементов японских систем управления к американской культуре с акцентом на сотрудничество и процессы принятия согласованных решений.

Теория поля (*Field theory*). Разработано К. Левиным. Рассматривает поведение человека как его функционирование в определенном «поле», под которым подразумевается единство окружения и личности. Законы поведения человека в группе определяются и обуславливаются социальными и психологическими силами, продуцируемыми окружением.

Теория справедливости (*Equity theory*) – утверждает, что работники склонны оценивать беспристрастность действий менеджмента, сравнивая результаты своего участия в выполнении рабочих заданий с прилагаемыми для их достижения усилиями, а также сопоставляя полученную пропорцию (далеко не всегда абсолютный уровень вознаграждений) с аналогичными пропорциями других людей.

Теория Y (*Theory Y*) – гуманистический и поддерживающий подход к управлению трудовой деятельностью людей.

Тесты на порядочность (*Honesty tests*) – методы оценки моральных качеств работника и его склонности к совершению неэтичных поступков. Известны также как тесты на высокие моральные качества.

Трудовой этика (*Work ethic*) – установка работника, в соответствии с которой человек относится к труду как к очень важной и желаемой жизненной цели.

Узость взглядов (*Parochialism*) – «видение» ситуации вокруг себя только с точки зрения собственных перспектив.

Умение работать с людьми (*Human skills*) – навыки эффективного взаимодействия лидера с сотрудниками организации и другими людьми и создания рабочих команд.

Управление конфликтом (*Conflict management*) – процесс, включающий в себя целенаправленные действия по коррекции конфликтности

поведения участников и устранению (минимизации) его нежелательных последствий.

Управление качеством (*Total quality management TQM*) – вовлечение каждого сотрудника организации в постоянный поиск улучшения процесса труда.

Уровень притязаний – это высота, которую ставит перед собой человек (желаемый уровень удовлетворения потребностей, ради достижения которого человек действует сейчас и будет действовать в дальнейшем).

Установки (*Attitudes*) – ощущения, чувства и убеждения, в значительной мере определяющие восприятие работниками внешней среды, побуждающие их к планированию определенных действий и поступкам.

Участие в управлении (*Participation*) – ментальное и эмоциональное вовлечение индивидов в групповые ситуации, побуждающее их вносить личный вклад в достижение командных целей и разделять ответственность.

Фильтрация (*filtering*) – сокращение содержания сообщения до нескольких основных пунктов и доведение их до других людей.

Формальная группа (*Formal group*) – группа, созданная по воле руководства для выполнения конкретных задач и достижения совершенно определенных целей.

Фрустрация – эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством досады, безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.

Функциональный блок деятельности (*Functional block of activity*) – составная часть деятельности, включающая в себя действия, направленные на решение определенной задачи (выполнение определенной функции).

Хотторнский эффект (*Hawthorne effect*) – заключается в том, что наблюдение за деятельностью группы людей оказывает существенное воздействие на поведение ее членов.

Цель – конкретный образ желаемого результата (количественные характеристики желаемого состояния).

Чувство – высшая, культурно обусловленная эмоция человека, связанная с некоторым социальным объектом.

Экзистенциальный менеджмент (*Existential management*). Направление в теории управления, делающее акцент на субъективных наблюдениях, решениях и жизненных ситуациях, которые не поддаются эмпирической верификации.

Экономически ориентированное поведение (*Economic oriented behavior*) – поведение, которое по своему смыслу соотносится с удовлетворением желаний и потребностей, связанных с извлечением пользы.

Экономический человек (*Economic man*) – индивид, который реализует себя в процессе производства и распределения продуктов этого производства.

Эмоции – элементарные переживания, возникающие у человека под влиянием общего состояния организма и хода процесса удовлетворения актуальных потребностей.

Этичное отношение (*Ethical treatment*) – убеждение в том, что взаимодействия организаций и менеджеров с работниками и клиентами должны соответствовать этическим нормам.

Эффект цепной реакции (*Chain-reaction effect*) – ситуация, когда переменная (или другой фактор), непосредственно относящаяся к индивиду или небольшой группе людей, приводит к прямым или косвенным реакциям многих (сотен и тысяч человек) в силу того, что все они заинтересованы в том или ином развитии событий.

ИТОГОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТЫ

Вариант № 1

1. Перечислите два типа власти по (Д. Френчу, Б. Райвену):
 1. Авторитетная. 2. Легитимная. 3. Харизматическая.
 4. Коррупционная. 5. Организационная.
2. Теория, утверждающая, что «достижение эффективных результатов в различных внешних обстоятельствах предполагает использование различных поведенческих методов»:
 1. Системный подход. 2. Поведенческий подход.
 3. Технократический подход. 4. Ситуационный подход.
3. Назовите двух представителей школы бихевиоризма:
 1. Г. Гантт. 2. Г. Эмерсон. 3. Э. Торндайк.
 4. И. Павлов. 5. Р. Оуэн.
4. По признаку «содержание» различают конфликты:
 1. Открытые. 2. Латентные. 3. Личные.
 4. Социальные. 5. Экономические. 6. Продуктивные.
5. Выберите из перечня два коммуникационных стиля:
 1. Звезда. 2. Шпора. 3. «Защита себя».
 4. «Виноградная лоза». 5. «Открытие себя». 6. Обратная связь.
6. Кто из представителей в своей теории выделил три стиля лидерства: авторитарный, демократический, либеральный:
 1. Р. Блейк. 2. К. Бланшар. 3. Ф. Фидлер.
 4. К. Левин. 5. Р. Лайкерт. 6. Дж. Адамс.
7. Укажите два объекта организационного поведения:
 1. Структура. 2. Группа. 3. Производство.
 4. Личность. 5. Отрасль. 6. Технология.
8. Укажите два основных элемента системы организационного поведения:
 1. Финансы. 2. Культура. 3. Мотивация.
 4. Производство товаров. 5. Экономика труда.
 6. Планирование себестоимости.
9. Выберите, для какого темперамента наиболее близка безопасная работа, не требующая частой смены характера деятельности:
 1. Сангвиник. 2. Флегматик.
 3. Меланхолик. 4. Холерик.
10. Выберите, какой тип личности оценивает работу по результатам и квалификации:

1. Этический. 2. Рациональный.
3. Интуитивный. 4. сенсорный.

11. Определите, кто выполняет такую роль: «Выделяет принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативные решения, пути и средства реализации идей».

1. Эрудит. 2. Критик.
3. Генератор идей. 4. Организатор группы.

12. Конфликт между двумя людьми, носит непримиримый, эмоционально отрешенный, устойчивый и долговременный характер:

1. Межличностному. 2. Деловому.
3. Внутреннему. 4. Межгрупповому.

13. Побуждение, основанное на потребностях личности, ее ценностных ориентациях, интересах – это:

1. Стимул. 2. Отношение.
3. Мотивация. 4. Склонности.

14. Процесс приспособления человека к новой для себя группе, людям, которые в ней работают, руководителям, условиям работы:

1. Адаптация. 2. Идентификация.
3. Коммуникация. 4. Сплочение.

15. Что вы понимаете под восприятием?

1. Воздействие стимулов на установки личности.
2. Установление обратной связи с элементами внешней среды.
3. Процесс выбора систематизации и интерпретации информации.
4. Столкновение с конкретными раздражителями.

16. Укажите фазы «общего адаптационного синдрома» по Г. Сэлье:

1. Тревога.
2. Напряженность.
3. Сопротивление.
4. Дезориентация.
5. Истощение.

17. Выберите три переменных из теории трудовой мотивации В. Врума:

1. Удовлетворенность. 2. Инструментальность (значимость).
3. Ожидание. 4. Ответственность.
5. Валентность. 6. Оплата труда.
7. Усилие. 8. Вероятность вознаграждения.

18. Выберите правильный ответ: «Что выявляет шкала «экстраверсия - интроверсия» в индикаторе типов (МВТИ)»?

1. Два различных способа пополнения запаса и энергии и сосредоточение внимания.

2. Два противоположных способа сбора информации.

3. Два различных способа принятия решения.

4. Два различных способа организации взаимодействия с внешней средой.

19. Выберите три правильных ответа: Укажите основные характеристики групповой динамики на стадии «нормализации».

1. Снижение конфликтности.

2. Сопротивление выполнению задачи.

3. Разделение на фракции.

4. Повышенная напряженность и ревность.

5. Нетерпение.

6. Самоизменение.

7. Конструктивное выражение критики.

8. Попытка достичь гармонии.

20. Выберите 2 правильных ответа. Перечислите действия лидера по сплочению группы:

1. Вознаградить каждого индивидуально.

2. Не изолировать группу.

3. Уменьшить состав группы.

4. Стимулировать соревнования с другими группами.

5. Поощрять несогласия.

21. Цели организации должны быть:

1. Конкретными и измеримыми. 2. Достижимые.

3. Реальные. 4. Ориентированные во времени.

5. Объединяющие. 6. Взаимоподдерживающие.

22. В своей иерархии потребностей Абрахам Маслоу выделил шесть уровней:

1. Да. 2. Нет.

23. Что из перечня не является компонентом установок личности:

1. Устойчивый. 2. Когнитивный. 3. Поведенческий.

4. Аффективный. 5. Вариативный.

24. Какие два вида поведенческой ориентации персонала наблюдаются в среде организации:

1. Сбытовая. 2. Конъюнктурная.
3. Внешняя. 4. Избирательная.

25. Как вы определите понятие: «Суждение о причинах поведения других людей»:

1. Проекция. 2. Атрибуция. 3. Аргумент.

Вариант № 2

1. Теория, согласно которой организация состоит из совокупности элементов, равным образом влияющих друг на друга и на организационную систему:

1. Структурный подход. 2. Системология.
3. Подход социального научения. 4. Системный подход. 5. Система.

2. Назовите двух представителей школы гуманистической психологии:

1. К. Юнг. 2. Р. Кэттел. 3. А. Маслоу.
4. А. Бандура. 5. Б. Скиннер. 6. Г. Олпорт.

3. Набор стандартов и критериев, которыми человек руководствуется в своей деятельности:

1. Верования. 2. Принципы. 3. Ценности.
4. Расположения. 5. Знания. 6. Статус.

4. Осознанная необходимость, недостаток, в чем-либо:

1. Побуждение. 2. Стимул. 3. Мотив.
4. Неудовлетворение. 5. Потребность. 6. Желание.
7. Установка. 8. Мотиватор.

5. Кто из представителей впервые предложил ситуационную модель лидерства?

1. Т. Митчелл. 2. В. Врум. 3. Ф. Фидлер.
4. МакГрегор. 5. Э. Мейо. 6. Э. Эрикссон.

6. К основным характеристикам группы относят:

1. Система вознаграждения. 2. Размер. 3. Нормы.
4. Групповой процесс. 5. Задачи. 6. Имидж.

7. Вычеркните неправильный вариант ответа: Фредерик Герцберг в своей модели трудовой мотивации выделил три большие категории:

1. Гигиенические факторы. 2. Потребности. 3. Мотиваторы.

8. Вычеркните неправильный вариант ответа. Социальные психологи Джон Френч и Бертрам Рэйвен выделили следующие типы источников власти:

1. Власть, основанная на вознаграждении.
2. Власть, основанная на принуждении.
3. Легитимная власть.
4. Референтная власть.
5. Президентская власть.
6. Экспертная власть.

9. Укажите два объекта исследования организационного поведения:

1. Индивид.
2. Производственная деятельность.
3. Технология управления.
4. Реализация товаров и услуг.
5. Неформальная группа.
6. Маркетинг.

10. Укажите основной элемент системы организационного поведения:

1. Поведение потребителей.
2. Конкуренты.
3. Динамика групп.
4. Компьютерная техника.
5. Демографическая ситуация.
6. Технологическое оборудование.

11. Выберите, для какого темперамента наиболее близка однообразная, монотонная работа, не требующая частой переборки с одних работ на другие:

1. Сангвиник.
2. Флегматик.
3. Меланхолик.
4. Холерик.

12. Выберите, кто легко использует письменную речь:

1. Экстраверт.
2. Интроверт.

13. Выберите, кто чаще оценивает работу по участию и старанию:

1. Этик.
2. Логик.
3. Итуит.
4. Сенсорик.

14. Определите, кто выполняет следующую роль: «Обладает способностью оценивать целесообразность той или иной идеи и дать правильный ответ по ходу обсуждения» – это:

1. Эрудит.
2. Эксперт.
3. Критик.
4. Генератор идей.
5. Организатор.

15. Конфликт, в основе которого лежит служебная целесообразность и он носит конструктивный характер – это конфликт:

1. Межличностный.
2. Деловой.
3. Внутриличностный.
4. Межгрупповой.

16. Процесс отождествления человеком себя с другими людьми, осуществление человеком различных ролей:

1. Адаптация.
2. Идентификация.
3. Коммуникация.
4. Сплочение.

17. Выберите три правильных ответа: Перечислите основные признаки групповой динамики на стадии «формирование»

1. Обсуждение общеизвестных проблем.
2. Взаимопомощь.
3. Неохотное общение.
4. Лояльность.
5. Поиск руководства и объяснения процедуры задания.

18. Подчеркните внешние факторы восприятия?

1. Мотивация.
2. Размер.
3. Движение.
4. Научение.
5. Контрастность.
6. Характер личности.
7. Стаж.
8. Образование.

19. Подчеркните три основных поведенческих приема, к которым прибегают при стратегии «избегание понижения в должности»:

1. Обоснование.
2. Приписывание.
3. Ассоциирование.
4. Извинение.
5. Отстранение.
6. Выявление преград.

20. Укажите 5 последствий воздействия стресса по Т. Коксу:

1. Низкая самооценка.
2. Физиологические.
3. Поведенческие.
4. Конфессиональные.
5. Организационные.
6. Познавательные.
7. Мировоззренческие.
8. Социально-психологические.
9. Процессуальные.

10. Ситуационные.
21. Выберите 5 переменных модели Портера-Лоулера:
 1. Усилия.
 2. Способности личности.
 3. Справедливость оплаты.
 4. «Локус» контроля.
 5. Внешнее вознаграждение.
 6. Размер оплаты труда.
 7. Выполнение работы.
 8. Внешние факторы среды.
 9. Восприятие роли.
 10. Вклад другого работника.
22. Укажите последовательность изменений в модели Л. Гейнера:
 1. Диагностика и осознание.
 2. Посредничество и переориентация.
 3. Давление и побуждение.
 4. Эксперимент и выявление.
 5. Нахождение нового решения и обязательство по его выполнению.
 6. Подкрепление и согласие.
23. Бихевиористский подход имеет следующий принцип:
 1. Стимул вызывает реакцию (S-R).
 2. Реакция вызывает стимул (R-S).
24. Отражение отдельных свойств предметов и явлений окружающего мира и внутреннего состояния человека возникает:
 1. в ощущении;
 2. в нейротизме;
 3. в реактивности.
25. Выделите типы работников по отношению к нововведениям:
 1. Рационалист.
 2. Ретроград.
 3. Нейтрал.
 4. Процессор.
 5. Интегратор.
 6. Катализатор.
26. Определенное положение, которое занимает индивид в социальных системах, что подразумевает наличие у него определенных функциональных обязанностей, прав, привилегий, властных полномочий.
 1. Роль.
 2. Установка.
 3. Статус.
 4. Иерархия.
 5. Должность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный руководитель, нацеленный на успех должен владеть разнообразными методами и технологиями управления человеческими ресурсами и процессами организации. В условиях нестабильности внешней среды выживают адаптивные структуры управления, использующие профессиональный и социально - ориентированный компетентный персонал. Задача профессионального высшего образования подготовить специалистов – менеджеров для решения проблем развития, формирования и эффективного использования персонала современной организации.

В основе материала практикума пособия положена современная концепция организационного поведения, основанная на гуманистической парадигме управления и ориентированная на полное использование человеческого потенциала и создание условий для его развития в современной организации. Методологической основой процесса обучения послужили положения гуманистической психологии и проблемно ориентированной педагогики, а методической основой интерактивная, деятельностная модель обучения, в рамках которой создавались условия для инициативы, саморазвития и активизации творчества студентов.

Материал учебного пособия предназначен для освоения в индивидуально-самостоятельной и кооперативно – групповой форме при поддержке преподавателя и активного участия студентов в подготовке и проведении занятий. Такой подход помогает закрепить знания предмета и сформировать профессиональные, социальные, методические навыки молодых специалистов – менеджеров организации.

Структура и содержание практикума дополняет и включает всю тематику лекционного курса, содействуя закреплению теоретического материала. Использование практико-ориентированных и интерактивных методов в обучении с применением мультимедиа средств помогает организовать и мотивировать учебный процесс, ориентируясь на развитие индивидуальных

способностей студентов дневной, заочной и сокращенной форм обучения и саморазвитие преподавателя.

Изменения внешней и внутренней среды организации, ускорение бизнес – процессов и интернет – технологий, рост запросов потребителей услуг и работодателей, появление новых знаний и осмысление практического опыта ставит проблемы повышения качества управления персоналом. Знания, умения и навыки в сфере организационного поведения, приобретенные руководителями и специалистами, помогают принимать более эффективные управленческие решения с учетом человеческого капитала.

Исследование поведения персонала организации с учетом особенностей формирования российской модели управления, апробации и трансформации зарубежных технологий менеджмента применительно к отечественной национальной культуре становятся актуальными направлениями и ускорят дальнейшее развитие организационного поведения как науки и практики, искусства и мастерства руководства и консалтинга современной организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алиев В.Г. Организационное поведение. – М.: Экономика, 2004. – 312 с.
2. Васильев Г.А. Организационное поведение: учеб. пособие для студентов / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 255 с.
3. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.
4. Зайцев Л.Г. Организационное поведение: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2005. – 665 с.
5. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 220 с.
6. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез, 2002. – 400 с.
7. Лютенс Ф. Организационное поведение / пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
8. Громкова Н.Г. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 207 с.
9. Карташова Л.В. Организационное поведение: учеб. пособие. – М.: ИФРА-М, 2006. – 157 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процессы: учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2000. – 435 с.
11. Гибсон Дж., Иванцевич, Донелли Д.Х. Организации: Поведение, структура, процессы / пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
12. Еропкин А.М. Организационное поведение: конспект лекций. – М., 1998. – 96 с.
13. Громкова М.Т. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 207 с.
14. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.

15. Орчаков Ю.А. Организационное поведение: учеб. пособие. – М.: МНЭПУ, 2001. – 136 с.
16. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 160 с.
17. Ньюстром Дж. Девис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
18. Организационное поведение / под ред. Э.М. Короткова. – Тюмень, 1998.
19. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 648 с.
20. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учебник. – М.: АспектПресс, 2000. – 279 с.
21. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учебник. – М.: АспектПресс, 2002. – 286 с.
22. Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез. – 2002, – 400 с.
23. Сергеев А.М. Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера: учеб. пособие для студентов. – М.: Из-во «Академия», 2005. – 288 с.
24. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
25. Столяренко Л.Д. Основы психологии. – Ростов на/Д.: Изд-во «Феникс», 2000. – 736 с.
26. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: учеб. пособие. – Ростов на/Д.: Изд-во «Феникс», 2001. – 512 с.
27. Шермерорн Дж. Организационное поведение. – СПб. – 604 с.
28. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006. – 432 с.
29. Федун В.П. Организационное поведение: практикум. – Благовещенск: Амурский государственный университет, 2001. – 66 с.

30. Хохлова Т.П. Организационное поведение: учеб. пособие / Т.П. Хохлова. – М.: Экономистъ, 2005. – 167 с.
31. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М: Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. – 180 с.
32. Энциклопедия практического самопознания / сост. и автор коммент. А.И. Красило. – М., 1994. – С. 41-42.
33. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды: соционика для руководителей. – М.: ООО Изд-во «Астрель»: ООО Изд-во «АСТ», ООО «Транзиткнига», 2005. – 282 с.
34. Прокофьева Т.Н. Соционика. Алгебра и геометрия человеческих взаимоотношений: учеб. практ. пособие. – М.: Изд-во «А-Пресс», 1999. – 108 с.
35. Танаев В.М., Карнаух И.И. Практическая психология управления. – М.: АСТ-Пресс книга, 2003. – 304 с.
36. Филатова Е.С. Искусство понимать себя и окружающих. – СПб.: Дека, 1999.
37. Панфилова А.П., Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / под ред. Соломина В.П. – СПб.: Питер, 2004 – 240 с.
38. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
39. Российский менеджмент. Учебные конкретные ситуации. Кн. 2: Общий стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом / науч. редакторы А.М. Зотов, В.Н. Киселев. – М.: ГУУ, 1998. – 1032 с.
40. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителя. – М.: АО «ИНФРА-М» – АОЗТ «Премьер», 1995. – 204 с.
41. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: (Советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время) / пер. с нем. – М.: Интерэкспорт, ИНФРА-М, 1995.

42. Шейл П. Руководство по развитию персонала. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.
43. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с.
44. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.
45. Спивак В.А. Организационная культура. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 224 с.
46. Льюис Дж. Управление командой: как заставить других людей делать то, что вам нужно. – СПб.: Питер, 2004. – 160 с.
47. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» / под ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарики, 1998. – 288 с.
48. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 656 с.
49. Элитный персонал 2004 № 33, 24 августа.
50. Спивак В.А. Организационное поведение / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2007. – 640 с.
51. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 624 с.
52. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. Пособие/ С.Д.Резник, И.А.Игошина – М.:ИНФРА-М, 2006. – 256 с.
53. Олехнович М.О., Бурмистров А.Н. Персональный менеджмент. Учеб. пособие. – СПб.: Решение: учебное видео, 2005. – 94 с.
54. Арсеньев Ю.Н. Организационное поведение: учеб. пособие / Ю.А. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 399 с.
55. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2005. – 400 с.
56. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб.: Питер, 2003. – 272 с.

57. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы: пер. с англ. / общ. ред. М.С. Мацковского. – М.: Прогресс, 1988. – 400 с.
58. Келли Г., Армстронг Р. Тренинг принятия решений. – СПб.: Питер, 2001. – 224 с.
59. Бишоп С., Тэйлор Д. Тренинг изменений в организации. – СПб.: Питер, 2002. – 384 с.
60. Пиз А., Гарнер А. Язык разговора. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. – 224 с.
61. Федун В.П. Организационное поведение: Практикум. / В.П. Федун, В.З. Григорьева. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2008. – 136 с.
62. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
63. Бодрова Ю.В. Русские пословицы и поговорки и их английские аналоги – Russian proverbs and saying and their English equivalents
64. Шпилька Л. Face'ом об table // Элитный персонал, 2004. – № 33.
65. Севостьянова Е. Не дарите шефу розовые очки // Элитный персонал, 2008 – № 7.
66. Баженов Р. Власти много не бывает? // Элитный персонал, 2008. – № 5.
67. Баженов Р. Козни женсовета // Элитный персонал, 2006. – № 43.
68. Арефьева Э. Как сказать «нет» // Элитный персонал, 2006. – № 37.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Тема 1. Организационное поведение: наука, практика и учебная дисциплина ..	5
Тема 2. Основы организационного поведения	11
Тема 3. Теория поведения личности	16
Тема 4. Поведение индивида в организации	30
Тема 5. Развитие личности в организации	51
Тема 6. Мотивация и результативность деятельности	64
Тема 7. Групповое поведение в организации	76
Тема 8. Власть, руководство и лидерство в организации	93
Тема 9. Принятие управленческих решений в организации	109
Тема 10. Коммуникативное поведение	116
Тема 11. Управление конфликтами	134
Тема 12. Управление стрессами в организации	142
Тема 13. Управление изменениями в организации	152
Тема 14. Поведенческий маркетинг	158
Тема 15. Управление организационной культурой	164
<i>Приложения</i>	173
<i>Глоссарий</i>	192
<i>Контрольные тесты</i>	205
<i>Заключение</i>	212
<i>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</i>	214

Валентина Павловна Федун,

доцент кафедры экономики и менеджмента организации АмГУ

Организационное поведение: Практикум.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 12,75. Заказ 334.