

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Хабаровский государственный университет экономики и права»

Кафедра экономики предприятия и менеджмента

Практическое пособие
Теория менеджмента: организационное поведение
для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент»
2,4 курсов заочной формы обучения

Хабаровск 2015

Тема 1. Организационное поведение как наука

План

1. Концепция организационного поведения.
2. Понятие и виды организаций.
3. Анализ вхождения человека в организационную среду.
4. Совершенствование поведения сотрудников в организации.

Задача

Составить развернутый перечень Ваших ожиданий (как сотрудника) от организации и приблизительный перечень ожиданий организации от Вас (для большей точности рекомендуется сделать запрос у своего руководителя). После составления перечня ожиданий оценить значимость их при помощи коэффициентов (от 0,1 до 1). Например, самое значимое ожидание получает оценку 1. Самое малозначительное 0,1. Далее оцените степень удовлетворения Ваших ожиданий при помощи пятибалльной оценки. Если Вы удовлетворены и ожидание оправдалось – «5» баллов; если ожидание совсем не удовлетворено – «0» баллов. Подсчитайте максимально возможную оценку по своим ожиданиям с учетом значимости (это при условии, что все ожидания удовлетворены и оценены на 5 баллов), подсчитайте фактическую оценку с учетом значимости ожиданий. Сравните максимально возможную оценку с фактической. То же сделайте и с точки зрения организации. Заполните таблицу, сделайте выводы после таблиц.

Таблицы с примерным перечнем ожиданий приведены в приложении 1. Вы должны каждый пункт раскрыть подробно, а не повторять пункты, приведенные в приложении. В примечании сделать пояснения.

Литература: основная 1, 5, 7, 6, 9, 10.

Тема 2. Организационная культура

План

1. Понятие организационной культуры.
2. Виды организационной культуры.
3. Анализ и выявление вида организационной культуры организации.
4. Совершенствование управления организационной культурой предприятия.

Задача

Выполните в письменной форме задания, предложенные в задаче, дав ответы на все предложенные вопросы.

1. Постарайтесь вспомнить то время, когда Вы впервые пришли в организацию. Какой она была тогда? Что Вас удивило? О каких трудностях и правилах организации Вам рассказывали старожилы?

2. Можете ли Вы проследить связь между характеристикой вашей организации и личными интересами ее создателя?
3. Можете ли Вы в первом приближении определить культуру Вашей организации? Внизу приведены некоторые предложения, но, конечно, у вас есть и свои идеи.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> техническая | <input type="checkbox"/> административная |
| <input type="checkbox"/> потребительская | <input type="checkbox"/> маркетинговая |
| <input type="checkbox"/> ориентированная на клиента | <input type="checkbox"/> финансовая |
| <input type="checkbox"/> образовательная | <input type="checkbox"/> другие |

Соответствует ли культура Вашей организации современным обстоятельствам?

- Да Нет

4. Попытайтесь дать примеры «высоких» и «низких» символов Вашей организации.
5. Сравните офис Вашей организации с Академией. Какие различия в культуре Вы заметили из этого сравнения?
6. Какому типу менеджеров подходит каждая из культур? Имеется в виду культура «власти», «роли», «задачи», «личности».
7. Приведите анализ организационной культуры конкретной организации по десяти признакам:
- 7.1 осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);
- 7.2 коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникаций разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты куляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной, территориальной принадлежности организаций);
- 7.3 внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и тому подобное подтверждают множество микрокультур);
- 7.4 что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания;

- периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);
- 7.5 осознание времени, отношения к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое (или полихроническое) использование времени);
- 7.6 взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу; стажу и власти, личности и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
- 7.7 ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или силу; взаимопомощь, этичное поведение, справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали).

Тема 3. Теории поведения человека в организации и их применение в практике управления

План

1. Краткая характеристика психоаналитической теории З. Фрейда и его последователей.
2. Теория научения – биохевиоризм.
3. Анализ научения поведению в организации.
4. Предложения по развитию и совершенствованию изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия в организации.

Задача

Для анализа Вам предлагается две ситуации. Кратко опишите вашу позицию и ваши планы поведения по каждой ситуации, опираясь на теории научения.

Ситуация 1. Петр Комиссаров.

После ваших многочисленных просьб дирекция по персоналу приняла в вашу информационную службу нового программиста. Резюме молодого выпускника Высшей школы информатики Петра Комиссарова в точности соответствует вашим требованиям. К сожалению, он прибыл только 1 октября (в то время, когда огромное количество работ ждет завершения). Первый месяц его работы прошел без особых проблем. Вы действительно считали, что он старается адаптироваться в организации и быстро

приобрести знания, чтобы эффективно работать (вам необходимо разгрузить одного из ваших сотрудников, у которого слишком много работы).

Петру Комиссарову были даны первые поручения, и вы полагали, что в середине декабря уже пришло время посмотреть, что он сделал. Но вас ожидал сюрприз! Его работа только слегка продвинулась, он много общается с коллегами, делает многочисленные наброски, но ничего не предпринимает для того, чтобы закончить ту работу, которую вы ему поручили. Вам кажется, что Петр «тонет в стакане воды»: его идеи неплохи, но абсолютно нереальны по срокам. Вы узнали от других программистов о том, что его первые опыты были неудачными и что его первые программы содержат большое количество грубых ошибок.

Вы недовольны школами, которые выпускают таких неумелых программистов, и молодежью, которая требует много от других, а сама ничего не умеет делать. Однако вы подумали о том, что вам будет очень трудно просить дирекцию по персоналу о его переводе в другой отдел и тем более о его увольнении: если уж вы сами ошиблись, то это ваши трудности, которые, как вы надеетесь, будут выражены только в проблеме адаптации.

Вы решили сами заняться Комиссаровым, взвалив на свои плечи обязанности менеджера. Вы должны выработать линию поведения по отношению к нему. Опишите вашу позицию и ваши планы поведения. Обоснуйте свои решения теоретическими рассуждениями.

Ситуация 2. Дарья Виноградова.

Для эффективной работы любой организации очень важно иметь хорошего бухгалтера. Вы работали на нескольких различных предприятиях и хорошо знаете то, что от бухгалтера многое зависит, как и то, что компетенция этих специалистов бывает разной. Вот почему вы проявили большую заботу о повышении квалификации Дарьи Виноградовой (35 лет, незамужней, имеющей большой опыт бухгалтерской работы и хорошо знающей ваше предприятие).

По правде говоря, вы были приятно удивлены, увидев, как она усовершенствовала свою деятельность как в техническом плане, так и в отношениях с другими службами. В то время как вы еще только думали над тем, как улучшить процедуру обработки издержек, она уже выработала систему, с помощью которой эта задача была успешно решена. Кроме того, когда вы вызываете ее обсудить какую-нибудь проблему, она уже имеет очень ясные идеи, законченные и аргументированные. Таким образом, ваши встречи служат скорее ратификации ее предложений, нежели совместным раздумьям над проблемой.

Как каждый менеджер, в этой ситуации вы ожидаете, что наступит день и этот «прекрасный механизм» допустит промах (вы даже где-то хотели бы этого). К вашему разочарованию, все счета оформляются и проходят

вовремя, службы пользователей больше не жалуются, бухгалтерия хорошо работает.

Дарья остается в вашем подразделении, и нет никаких причин что-либо менять. Определите ваш стиль руководства по отношению к ней.

Литература: основная 6,7,8,11;

дополнительная 4,11,12,13,21.

Тема 4. Национальное в организационной культуре

1. Значение национальной культуры в формировании организационнокультуры предприятия.
2. Сравнительные характеристики национальной культуры.
3. Оцените, в каком состоянии находится Ваша организация, какие черты организационной культуры для нее характерны.
4. Разработайте мероприятия, направленные на улучшение организационной культуры с учетом национальных традиций и особенностей.

1. При выполнении п.4 используйте нижеприведенный текст. Опросите работников Вашего отдела или предприятия.

Согласны ли Вы, что для российской организационной культуры характерна ориентация на модели поведения, традиционные для административной системы:

*почитание власти, стремление подчиниться, формальная исполнительность;

*отсутствие инициативы, установка «не высовываться», «не лезть на глаза начальству»;

*нежелание идти на риск;

*стремление быть как все, к справедливости, в частности, к справедливому распределению материальных благ, амбиции – негативная характеристика личности;

*ориентация не на результат, а на мнение окружающих стремление соответствовать ему);

*зависть («заглядывание в чужой карман»);

*иллюзия возможности быстрого обогащения.

Используя эти характеристики (возможно, Вы уточните их или используете другие), разработайте анкету и опросите 10 – 12 человек исследуемой организации. Для анализа используйте также приведенную ниже схему. Сделайте выводы о специфике организационной культуры исследуемой организации и об учете ее в системе управления.



Задача

По аналогии с портретами «идеальных» менеджеров различных стран сформулируйте портрет «идеального» российского менеджера.

США

- *прагматичность, расчетливость
- *агрессивность
- *конкурентоспособность
- *умение быть лидером
- *инициативность
- *предприимчивость
- *контактность, открытость
- *ответственность
- *профессионализм

ФРАНЦИЯ

- *критический склад ума
- *умение логически мыслить
- *нонконформизм
- *умение слушать, говорить (красноречие)
- *эмоциональность
- *открытость, искренность

- *чувство собственного достоинства и стремление к самоутверждению
 - *умение поддерживать и использовать личные связи в интересах дела
- ЯПОНИЯ**
- *ориентация на коллективные цели
 - *умение координировать
 - *умение принимать групповые решения и работать с коллективом
 - *преданность, верность
 - *конформизм, исполнительность
 - *уравновешенность, самообладание
 - *скромность

Заполните правую колонку таблицы 1 по аналогии с левой.

Таблица 1

Характерные черты для культурной традиции управления

США	РОССИЯ
<p>*Убежденность в том, что человек – хозяин своей судьбы, что каждый сам «делает» свое будущее. Неудачник виноват сам</p> <p>*Уверенность в том, что для достижения больших целей нужны длительные и серьезные усилия, что без труда успех невозможен (хотя немаловажны также благоразумие и удача)</p> <p>*Обязательное выполнение обещанного</p> <p>*Понимание того, что выше обстоятельств может быть тот, кто умеет объективно и на рациональной основе анализировать происходящее</p> <p>*Вера в то, что человек вправе занимать должность, соответствующую его заслугам. Следствие отбор по деловым и профессиональным качествам, отсеивание малоэффективных работников, многочисленные возможности для служебного передвижения, свобода горизонта передвижений. Статус человека определяется, в первую очередь, по его заслугам. Перемена работы каждые два-три года считается делом хорошим и стимулирующим, способствующим гибкости управления</p> <p>*Вера в возможность рационального и объективного анализа фактов, порождающая ряд других особенностей, а именно: потребность в достоверных данных, доступность информации и свобода, даже обязательность, высказывание своего мнения (утаивание собственного мнения или искажение информации расценивается как проявление недобросовестности или нечестности)</p> <p>*Акцент на децентрализацию решений, основанный на доверии к работникам, вера в то, что большинство людей позитивно реагируют на рост их ответственности. Законным считается желание каждого улучшить свое социальное и материальное положение, амбиции рассматриваются как позитивное и нормальное явление. Лучший путь к развитию – участие в принятии решений. С одной стороны, уважение к человеку и его труду, предоставление полной свободы относительно способа выполнения задачи, с другой – вера в добросовестность каждого, в то, что человек сделает все возможное.</p>	

Литература: основная 1, 6, 10;
дополнительная 8, 9, 10.

Тема 5. Личность в организации

План

1. Понятие и структура личности.
2. Вхождение человека в организацию, его социализация.
3. Анализ структуры личности руководителя или одного из сотрудников по предложенной Вами методике.
4. Предложения по использованию методов изучения личности сотрудников организации и применению полученных сведений в управлении.

Задача

Для анализа Вам предлагается описание двух ситуаций. Используйте примерную схему подготовки психологической характеристики. Приложение 2.

Ситуация 1. Екатерина Карпова (25 лет, высшее экономическое образование, прекрасное владение английским языком) рассказывает о своих неудачах:

Вначале я работала в фирме «Компас» менеджером. Моим боссом был отставной военный. Он постоянно отдавал команды. Все время приходилось слышать: «Выполните немедленно», «Обратите внимание», «Займитесь делом». Он был уверен, что только он мог судить обо всем. Моему боссу никогда не приходило в голову, что со мной, как с подчиненной, необходимо обсуждать некоторые решения. Я часто проявляла инициативу, которая вызывала у него раздражение, неудовольствие. Любую совместную работу мы с ним выполняли очень быстро, но не качественно. В результате я потеряла к работе интерес и через некоторое время уволилась.

Новую работу я искала довольно долго. Были очень хорошие предложения, но каждый раз не устраивали какие-то детали или люди, с которыми предстояло взаимодействовать. В конце концов я начала работать в компании «Нева». Работа была интересная и требовала от меня точности, детальной проработки вариантов. Директор «Невы» был знаком с моим прежним начальником. Я точно не знаю, говорили ли они обо мне или нет, но мой новый босс сразу стал с предубеждением относиться к моей активности. Все мои деловые предложения он обращал в шутку, обещал рассмотреть их позже. А когда я по собственной инициативе подготовила серьезный экономический анализ ситуации, он положил его в огромную кипу бумаг на столе и будто случайно завел разговор о времени моего очередного отпуска. Мне потребовался еще месяц, чтобы окончательно убедиться в том, что он не ценит мои профессиональные качества, и я уволилась.

Задание: определите, какими качествами обладает Екатерина Карпова? Каковы причины ее увольнения из фирмы «Компас» и компании «Нева»? Представьте себя на месте директора небольшой фирмы, в которую пришла работать Екатерина. Какая дополнительная информация Вам необходима для того, чтобы более точно оценить ситуацию? Как Вы будете вести себя по отношению к ней (учтите, что для фирмы важны ее прекрасные знания экономики и английского)?

Ситуация 2. Марина Максимова родилась в маленьком провинциальном городе. Приехала в Санкт-Петербург после окончания университета. Закончила аспирантуру, защитила кандидатскую диссертацию и стала кандидатом юридических наук. Сейчас ей немного за тридцать и она является генеральным директором страховой компании «Виторс». Начинала она в этой компании, как говорится, с нуля. Четыре года назад у нее дома, так как другого места просто не было, для обсуждения бизнес-плана собирался совет директоров новой организации. В него входили ровесники, энергичные и напористые мужчины, в том числе и муж Марины – рядовой член совета директоров. На начальном этапе работы компании главным ее учредителем был независимый профсоюз «Содружество». В настоящее время страховая компания является акционерным обществом открытого типа. В числе учредителей – известные организации, такие как банк «Меркурий», «Русский взгляд» и т.д. На рынке уже третья эмиссия акций СК «Виторс». Ценные бумаги компании хорошо раскупаются. Несмотря на жесткую конкуренцию в этой сфере бизнеса, страховая компания «Виторс» занимает достаточно прочное положение. Отношение физических и юридических лиц, с которыми компания имеет договорные отношения, примерно 6 : 3. Работа с населением предполагает особый подход: клиент привередлив, капризен, редко располагает свободными деньгами. Компания успешно решает все возникающие проблемы.

По мнению директора по имущественному страхованию данной компании (подчиненный), генеральному директору не хватает последовательности в предъявлении требований к персоналу. В ней, по его словам, во многих случаях «просыпается» обычная женщина. Президент СК «Виторс» утверждает: «В любом коммерческом предприятии готов идти с ней до конца. Мне она представляется универсальным типом руководителя: может быть мягкой и твердой. Не переносит людей, которые сначала делают, потом думают». Ярko характеризует Марину Максимова случай, произошедший в 1992 году. Главный учредитель компании – независимый профсоюз «Содружество» довольно неожиданно для всех потребовал замены генерального директора, которая в это время ждала ребенка. И не на кого-нибудь – на близкую подругу Максимовой. Она решила пойти наперекор учредителю. Череду заседаний и кабинетных

разборки, и она осталась (профсоюзной организации среди учредителей компании нет).

Задание: ответьте на вопросы. Какими качествами обладает Марина Максимова? Какую стратегию и тактику поведения по отношению к ней Вы выберете, если поставите перед собой цель застраховать в ее компании имущество своей фирмы на наиболее выгодных для Вас условиях?

Литература: основная 3, 5, 6, 9;

дополнительная 12, 13, 19, 21.

Тема 6. Личностное развитие в организации

План

1. Сущность и значение личностного развития.
2. Методы самооценки и самосовершенствования.
3. Методы и средства, применяемые в организации для личностного развития сотрудников.
4. Предложения по улучшению работы, направленной на личностное развитие в организации.

Задача (к варианту б)

Используя изложенный ниже текст, опросите своих руководителей и ответьте на вопросы теста сами. Разработайте рекомендации для себя и своих руководителей по результатам теста.

Суть выполнения указанной работы заключается в ответах каждого из тестируемых руководителей и специалистов на поставленные перед ними вопросы по соответствующему алгоритму.

Тест. Оценка потенциальных возможностей специалистов-предпринимателей.

Алгоритм выполнения. Тест состоит из двух этапов: сбор информации и оценка потенциальных возможностей специалиста на новом этапе.

Каждый специалист готовит для себя специальную таблицу ответов (приложение 3), с помощью которой он получает информацию, необходимую для последующей оценки своих потенциальных возможностей. Процесс работы с ней следующий. Первоначально каждый тестируемый специалист определяет свое отношение к приведенным ниже утверждениям, описывающим возможности, которые могут присутствовать или отсутствовать у него как у специалиста-предпринимателя или руководителя. Если какое-либо утверждение справедливо по отношению к конкретному специалисту, руководителю, то на следующем этапе он должен подчеркнуть клетку с соответствующим номером в таблице ответов, а в противном случае оставить ее (клетку) пустой. При этом сначала необходимо заполнять первую строчку, двигаясь

слева направо, а затем вторую строчку и т.д. Проработав таким образом все приведенные утверждения-вопросы, следует подсчитать число подчеркнутых клеток в столбцах и записать в соответствующей клетке итог. После этого можно переходить ко второму этапу алгоритма, т.е. непосредственно к оценке потенциальных возможностей специалиста, руководителя.

Перечень утверждений, описывающий возможности специалиста, руководителя.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения о моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению и предпринимательской деятельности в целом.
9. Мне трудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие своих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.

27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, что многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к приобретению нового опыта.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою личную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не сразу находится.
51. Мне относительно легко удается установить отношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен установить обратную связь с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами организации существуют отношения делового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.

60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я, в общем, влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям-предпринимателям необязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что ем и пью.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошие взаимоотношения с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удается.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованными в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упускать возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблемы.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.

92. «Открытый и легко приспосабливающийся» – это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшать работу своих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю наращивать и развивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. Я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего успеха, чем порознь.

Второй этап указанного алгоритма, как отмечалось выше, предполагает проведение непосредственной оценки потенциальных возможностей специалиста, которая осуществляется с помощью таблицы результатов данного теста (см. Приложение 2, табл. 2).

Из итогов предшествующей таблицы ответов (Приложение 2, табл. 1) в первый столбец таблицы результатов теста (табл. 2) вписываются соответствующие данные. Далее заполняется столбец «Ранг» табл. 2 путем присвоения наивысшему результату из первого столбца ранга 1, второму – 2 и т.д. Наименьший результат в этом случае получит ранг 11.

Затем заполняется столбец «Обратный ранг» путем присвоения наименьшему результату ранга 1 и т.д. Наивысший результат получит ранг 11.

В завершении заполняется итоговая таблица (см. Приложение 3, табл. 3).

В разделе «Личные достоинства» данной таблицы (табл. 3) содержатся области, в которых руководитель или специалист почти не имеет трудностей; в разделе «Личные ограничения» – области, требующие первоочередного руководителя.

Для более полного понимания сущности некоторых ограничений, выступающих в качестве недостатков по отношению к руководителям, ниже приводятся краткие определения ограничений.

1. Неумение управлять собой. Неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность управлять своим здоровьем и эмоциями, справляться со стрессами современной жизни предпринимателя.
2. Размытость личных ценностей. Отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. Смутные личные цели. Отсутствие ясности о целях своей личной и деловой жизни; наличие целей, не совместимых с условиями современной работы и жизни.
4. Остановка саморазвития. Отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. Недостаточность навыка решать проблемы. Отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. Недостаток творческого подхода. Отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.
7. Неумение влиять на людей. Недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. Недостаточное понимание особенности управленческой деятельности. Недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. Слабые навыки руководства. Отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. Неумение обучать. Отсутствие способности или желания помогать другим, развивать или расширять свои возможности.
11. Низкая способность формировать коллектив. Неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

После подведения итогов анкетирования необходимо разработать рекомендации для себя и всех опрошенных руководителей и специалистов с целью устранения существующих ограничений (минимум для двоих человек) и оформить эти рекомендации в качестве предложений.

Литература: основная: 5;

дополнительная: 4, 5, 27, 29.

Тема 7. Формирование групп и их динамика

1. Понятие групп и их классификация.
2. Динамика группы.

3. Анализ состава, структуры и динамики групп в организации.
4. Предложения, направленные на улучшение управления группами.

Задание 1

Задача

Дуглас Мак-Грегор предложил список характеристик, по его мнению, описывающих эффективные группы. Рассмотрите список, который содержит характеристики, предложенные Д. Мак-Грегором и некоторые другие (Приложение 4, табл. 1). Согласны ли Вы со всеми утверждениями? При каких условиях, по Вашему мнению, некоторые утверждения не приведут к эффективной деятельности группы? Оцените эффективность исследуемой Вами группы по данным параметрам.

Задание 2

Проведите в одной из групп исследование на выяснение благоприятности социально-психологического климата в ней при помощи следующего теста (Приложение 4, тест 1). Познакомьтесь с правилами убеждения, которые можно использовать для поддержания благоприятных отношений в группе (Приложение 4, табл. 2).

Литература: основная 4,1,5,6.

Тема 8. Изменения в организации

1. Понятие изменений и их виды в организации.
2. Управление изменениями, влияние на поведение людей в условиях изменений в организации.
3. Анализ изменений в конкретной организации и их влияние на поведение людей.
4. Предложения по совершенствованию управления изменениями в организации.

Задача

Проведите анализ конкретной ситуации. Выявите, какие трудности могут возникнуть при внедрении нововведения? Существует ли вероятность того, что внедрение будет и чьи действия будут эффективны в этой ситуации и позволят достичь поставленных задач?

Ситуация. Новые современные компьютеры в отдел кадров банка доставили давно, однако начальник отдела, ссылаясь на высокую загрузку работников и очень важные оперативные дела, не обеспечил их использование в соответствии с общей программой компьютеризации банка. В личной беседе с одним из заместителей управляющего банка начальник отдела кадров отметил, что в течение 15 лет он вел книгу, которая вмещала весь персонал банка и его информация всегда была точной и надежной, а некоторые карандашные отметки в этой книге ценились руководством на вес золота.

В отделе кадров работают восемь человек. Начальнику отдела кадров 62 года, он вдовец, в различных организациях вместе с управляющим банком проработал 19 лет. Основная часть сотрудников отдела – женщины в возрасте от 43 до 52 лет, имеющие большой стаж работы в банке. Весь персонал закончил курсы по подготовке пользователей для работы на компьютерах. Своё отношение к внедрению новых технологических средств работники явно не высказывают. В отделе работает один молодой специалист, дипломированный психолог, который очень интересуется новыми программами.

Проведите анализ ситуации при помощи метода «силовых полей». (Приложение 5).

Процедура:

1. Используя приводимую в приложении 5 форму анализа «силовых полей» примените его технику к предложенной ситуации:
 - а) опишите ситуацию так, как она существует (задание задачи);
 - б) опишите ситуацию так, как вы хотели бы ее видеть;
 - в) определите силы «за», т.е. факторы, которые на данный момент помогают перевести ситуацию в желательное состояние;
 - г) определите силы «против», т.е. факторы, которые на данный момент удерживают ситуацию от перевода ее в желательное состояние.
2. Постарайтесь быть максимально специфичны в терминах п. а) – г) в отношении данной ситуации. Нужно постараться «выжить» из себя все для определения действующих сил. Перечислите их все без исключения.
3. Определите состояние выявленных силовых полей как слабое, среднее или сильное.
4. Методом «мозговой атаки» определите действия по уменьшению мощи сил «против» и увеличению сил «за» изменения. Оцените возможность осуществления каждого из сформированных действий и проранжируйте их в отношении возможности влиять на ситуацию.
5. Составьте план реорганизации выбранных вами действий для продвижения изменения в организации. Разработайте график и бюджет для осуществления данного плана.

Литература: основная 2,9,4,6;
дополнительная 4,8.

Тема 9. Взаимоотношения между людьми и самосознание

1. Значение и функции взаимоотношений между сотрудниками в коллективе.
2. Факторы, обуславливающие самосознание работника.
3. Анализ межличностных отношений и уровня самосознания в трудовом коллективе.

Задача

Рассмотрите предложенную ситуацию и ответьте на поставленные вопросы, выполните все задания.

Ситуация. На участок настройки аппаратов с числовым программным управлением был принят старшим техником студент-заочник технического университета И. С первых дней работы И. проявил высокую профессиональную подготовку и завидную эрудицию, добросовестно относился к производственным делам, соблюдал трудовую дисциплину. Но вскоре выяснилось, что И. вносит разлад в коллектив бригады, мотивируя свое поведение стремлением борьбы за справедливость. Сначала он отказывался от поручений, которые не входили в его прямые обязанности. Затем стал проявлять открытое неподчинение начальству, подавая дурной пример недисциплинированным работникам. Перед руководством встал вопрос: что делать?

Выявилось два мнения: либо перевести И. на другую работу, либо призвать его вести себя в соответствии с нормами и сложившимися формами поведения коллектива.

Задание 1

Продумайте сложившуюся ситуацию и из серии предлагаемых ниже решений выберите то, которое было фактически применено на участке:

- а) с И. беседовали руководители (цеха, предприятия);
- б) с И. провели беседу руководители общественных организаций;
- в) поведение И. детально обсуждалось на совете бригады;
- г) поведение И. обсудили на общем собрании трудового коллектива предприятия;
- д) строго предупредили И. на общем собрании бригады;
- е) И. перевоспитался сам;
- ж) перевели на другую работу. Что бы сделали вы?

Составьте психологическую характеристику И.

Задание 2. Определите целостно-ориентационное единство рабочей группы (бригады, отдела и т.п.).

Перед вами список из 24 качеств. Выберите из них только 5 качеств, которые необходимы каждому работнику вашей производственной группы:

Постоянство	Соблюдение семейных традиций
Выдержка	Склонность к воображению
Свобода действий	Самолюбие
Общительность	Мастерство
Исполнительность	Бережливость
Переменчивость	Организованность
Чувствительность	Изворотливость
Знание своих возможностей	

Инициативность	Самостоятельность
Целеустремленность	Эрудированность
Настойчивость	Стремление к успеху
Умение слушать собеседника	Деловитость
Искренность	

Приведенный список качеств раздайте всем работникам вашей группы и попросите каждого выбрать только 5, которые, по его мнению, являются самыми важными.

Найдите уровень ценностно-ориентационного единства вашей группы по формуле

$$\text{ЦОЕ \%} = (n - m) / N \times 100 \%,$$

где n – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в группе максимальное предпочтение;

m – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших наименьшее предпочтение;

N – общее количество выборов (5х опрошенных).

Оценка: высокий уровень ЦОЕ (стремление к «1») свидетельствует о совпадении мнений по ценностным факторам группы;

низкий уровень ЦОЕ (стремление к «0») служит показателем несогласованности группы.

Сделайте соответствующие выводы.

Литература: основная 4;

дополнительная 7.

Тема 10. Поведенческий маркетинг

1. Модели маркетингового поведения.
2. Управление поведением клиентуры.
3. Анализ маркетинговой культуры поведения работников организации.
4. Предложения по совершенствованию маркетингового управления в организации.

Задача

Известно, что культурные ценности – значимый фактор реакции потребителей на маркетинговые стимулы. Достижение специфической реакции или желаемого поведения потребителей предполагает знание культурных ценностей и умение ее использовать.

Задание 1. Попробуйте, используя список 18 ценностей, значимых в большинстве культур индивидуально развитых стран (приведенных в работах Хокинс, Бест и Кони), определить ведущие ценности в США, России, Японии.

Таблица 2

**Культурные ценности, относящиеся к
потребительскому поведению**

1. Ценности ориентированные на другого	США	Россия	Япония
1.1. Индивидуализм / коллективизм (ценится ли индивидуальная активность и инициатива выше, чем коллективная активность и согласованность?) 1.2. Романтическая ориентация (Верит ли культура что «любовь все преодолевает»?) 1.3. Взрослый / Ребенок (Семейная жизнь организована для того, чтобы отвечать потребностям детей или взрослых?) 1.4. Маскулизм / Феминизм (До какой степени социальная власть автоматически принадлежит мужчинам?) 1.5. Конкуренция / Кооперация (Добивается ли человек успеха, превосходя достижения других людей или же путем сотрудничества с ними?) 1.6. Молодость / Старость (Мудрость и престиж приписываются более молодым, или более старым членам культуры?)			
2. Ценности, ориентированные на среду	США	Россия	Япония
2.1. Чистота (До какой степени чистота обеспечивается за пределами минимума, необходимого для здоровья?) 2.2. Личные достижения / статус (Базируется ли система вознаграждения на достигнутых результатах (индивидуума) или на наследованных факторах, таких как семейная или классовая принадлежность?) 2.3. Традиции / Изменения (Считаются ли существующие образцы поведения изначально предпочтительными новым образцам поведения?) 2.4. Принятие риска / Безопасность (кем больше восхищаются: тем, кто рискует своим установившимся положением для преодоления препятствий и достигает высоких целей, или тем, кто не делает этого?) 2.5. Решение проблем / Фатализм (Побуждаются ли люди преодолевать все проблемы или относятся к реальности по принципу «что будет, то и будет»?) 2.6. Природа. Рассматривается ли природа как нечто, чем следует восхищаться, или как то, что должно быть преодолено			
3. Ценности, ориентированные на себя	США	Россия	Япония
3.1. Активность / Пассивность (Какой подход к жизни ценится больше – фактически активный или менее активный?) 3.2. Материальность / Нематериальность (Как много значения придается приобретению материального богатства / благосостояния?)			

3.3. Тяжелый (упорный) труд / Досуг (Кто больше почитаем - персона, работающая упорнее, чем это экономически необходимо, или тот, кто не делает этого?)			
3.4. Отложенное удовлетворение / Немедленное удовлетворение (Люди побуждаются экономить, откладывать на черный день или жить сегодняшним днем?)			
3.5. Чувственное удовлетворение / Воздержанность (До какой степени приемлемо предаваться чувственным удовольствиям, таким как еда, алкоголь, секс?)			
3.6. Юмор / Серьезность (Рассматривается ли жизнь как строго серьезное дело или она рассматривается легче?)			

Задание 2. Ответьте на поставленные вопросы, применительно к исследуемой организации.

1. Какие могут быть варианты поведения работников фирмы по привлечению клиентов?
2. Какие могут быть варианты поведения работников фирмы по выбору «своего» клиента?
3. Какие могут быть варианты поведения работников фирмы в ситуации «Как оттолкнуть клиента»?
4. Какие могут быть варианты поведения работников фирмы в ситуации «Как завлечь клиента»?
5. Каковы показатели оценки конъюнктурной ориентации поведения?
6. Каковы показатели оценки сбытовой ориентации поведения?
7. Каковы показатели оценки маркетинговой ориентации поведения?
8. Как можно разработать программу привлечения клиентов?
9. Какие риски могут создать трудности в маркетинговой концепции управления?
10. Что представляет собой маркетинговая концепция управления?

Литература: основная 7; дополнительная: 2.

1. Библиографический список

1.1. Основная литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, прогресс. 2-е изд.: Учебник. – М.: Гардарика, 1996.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарика, 1998.
3. Гордеева Т.В., Кармашкова Н.В. Эффективный менеджмент. Часть 1. – Хабаровск, ХГАЭП, 1996.
4. Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации. – М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993.
5. Еропкин А.М. Организационное поведение: Конспект лекций. – М.: ПРИОР ИВАКО Аналитик, 1998.

6. Карташова Л.В., Никонорова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.
7. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
8. Лютенс Ф. Организационное поведение / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.
9. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 1999.
10. Организационное поведение: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – Тюмень, 1998.
11. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2000.

1.2. Дополнительная

2. Агеев А., Грачев М. Организационная культура современной корпорации // Мировая экономика и международные отношения. 1990. № 6.
3. Адамс С. Профессиональные продажи и коммерческие переговоры / Пер. с англ. – Мн.: Парадокс, 1998.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
5. Армстренг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону, 1998.
6. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: АО «ИНФРА-М», 1995.
7. Бобби Д. Имидж фирмы / Пер. с англ. – СПб.: ИНФРА-М, 2000.
8. Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. Менеджмент: практические занятия и деловые игры. – М.: ЭЛИТ, 2000.
9. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизаций и консультаций по управлению: Учебное пособие. – М.: Дело, 1999. Гл. 4.
10. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. – М.: Юнити, 1997.
11. Крутько В.Н. и др. Типоведческое исследование организационной культуры фирмы: Практикум для студентов ЮРИМ по дисциплинам «Организационное поведение», «Управление персоналом», «Типоведение в бизнесе». – Краснодар, 1997.
12. Курс практической психологии или как научиться работать и добиваться успеха: Учебное пособие для высшего управленческого персонала / Ав.-сост. Р.Р. Кашапов. – Ижевск, 1996.
13. Лагушева Н.Н. Практикум по курсу «Основы психологии и педагогики». – М.: Гардарика, 1998.

14. Лафта Дж.К. Менеджмент: Учебник. – М.: Русская деловая литература, 2002.
15. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. (Психотехника управления и самообучения). – М.: Элник, 1995.
16. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. – М.: Элник, 1997.
17. Мерсер Д. ИМБ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Прогресс, 1991.
18. Морита А. Сделано в Японии / Пер. с англ. – М.: Знание, 1995.
19. Ниренберг Дж. Маэстро переговоров. Деловой бестселлер / Пер. с англ. – Мн.: Парадокс, 1996.
20. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. – М.: Экономика, 1990.
21. Практическая психология для менеджеров. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1997.
22. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала. – М.: ИНФРА-М, 1996.
23. Столяренко Л.Д. Основы психологии. Ростов-на-Дону, 1996.
24. Таусенд Р. Секреты управления. – М.: Республика, 1993.
25. Тренев Н.Н. Управление конфликтами. – М.: ПРИОР, 2001.
26. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. – М.: Наука, 1992.
27. Чалдини Р. Психология влияния. – СПб: Питер, 2000.
27. Томилов В.В. Культура предпринимательства: деловые игры, практикумы, ситуации. – СПб: Питер, 2001.

2. Выходной контроль

Вопросы к зачету

1. Организационное поведение как наука.
2. Поведение человека в организации.
3. Ожидания индивида от организации и ожидания организации от индивида.
4. Теория психоанализа З. Фрейда, ее развитие К. Юнгом и А. Адлером и другими; теория научения и теория роста (гуманистическая психология).
5. Современные концепции личности: теория поля, теория согласованности, и др.
6. Понятие и структура личности.
7. Вхождение человека в организацию.
8. Роли личности в организации.
9. Адаптация личности в организации.
10. Инстинкты личности. Типы личности по доминирующим инстинктам.
11. Темперамент: сущность, разновидности, особенности проявления.
12. Конституционные и клинические типологии.

13. Характер личности. Акцентуация характера.
14. Психосоциотипы.
15. Сенсорная типология.
16. Психогеометрическая типология.
17. Субъективные факторы в коммуникационном процессе.
18. Коммуникативные отношения в организации.
19. Вербальная и невербальная коммуникация.
20. Коммуникационные стили.
21. Строуксы (знаки внимания).
22. Трансакционный анализ.
23. Цели личных взаимоотношений в коллективе.
24. Метод социометрии.
25. Рамки личной компетенции.
26. Эмоциональные состояния.
27. Понятие мотива, его функции и разновидности.
28. Внутренние и внешние побудительные силы.
29. Концепция организационного климата.
30. Стремление к успеху и эффективность организации.
31. Понятие и классификация групп.
32. Структура группы.
33. Динамика группы.
34. Изучение межличностных отношений в группе.
35. Совместимость членов коллектива и его сплоченность.
36. Феномен конформизма в группе.
37. Понятие и классификация коллективов.
38. Стадии и факторы формирования коллектива.
39. Теории лидерства.
40. Взаимодействие между группами в коллективе.
41. Проектирование работы.
42. Проектирование организации.
43. Понятие и структура организационной культуры.
44. Содержание организационной культуры.
45. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры.
46. Влияние культуры на организационную эффективность.
47. Управление организационной культурой.
48. Природа организационных изменений.
49. Реинженеринг в бизнесе.
50. Управление изменениями.
51. Сопротивление изменениям в организации.
52. Организационное развитие.
53. Самосознание личности.
54. Как создать свой имидж.
55. Стремление к самосовершенствованию и успеху.

56. Отношение к себе, окружающему миру и людям.
57. Модель покупательского поведения.
58. Характеристики покупателя.
59. Культура обслуживания и знаки внимания.
60. Поведение покупателей от имени предприятий.
61. Поведение на рынке покупателей государственного сектора.
62. Факторы международной среды.
63. Модель системного подхода к изучению национального в культуре.
64. Модель Хофстида.
65. Модель Лэйн и Дистефано.
66. Модель Оучи.

3. Приложения

Приложение 1

Таблица 1

Ожидания индивида от работы

Ожидания индивида от работы	Значимость ожидания (коэф.)	Оценка ожидания (в баллах) по 5-бальной системе	Оценка с учетом значимости гр. 3х гр. 2х	Максимальная оценка с учетом значимости 5х гр. 2	Примечания
1	2	3	4	5	6
1. Содержание, смысл, значимость работы					
2. Оригинальность и творческий характер работы					
3. Увлекательность					
4. Интенсивность					
5. Независимость, права и власть					
6. Ответственность и риск					
7. Престижность и статусность					
8. Степень включенности работы в более широкий трудовой процесс					
9. Безопасность и комфорт					
10. Признание и поощрения					
11. Заработная плата и премии					
12. Социальная защищенность и другие социальные блага					
13. Гарантии роста и развития					
14. Дисциплина					
15. Отношения между членами организации					
Другие					
Всего	-	-			

Таблица 2

Ожидания организации от индивида

Ожидания организации от индивида	Значимость ожидания в коэффициентах (от 0,1 до 1)	Оценка ожидания в баллах (от 1 до 5)	Оценка, с учетом значимости ожидания (гр. 3х гр. 2)	Максимальная возможная оценка с учетом значимости (5х гр.2)	Примечания
1	2	3	4	5	6
1. Специалист в определенной области					
2. Способствует успешному развитию организации					
3. Обладает определенными личностными и моральными качествами					
4. Умеет поддерживать хорошие отношения с другими членами организации					
5. Разделяет ценности организации					
6. Улучшает свои исполнительские способности					
7. Предан организации, защищает ее интересы					
8. Качественно исполняет свою работу					
9. Готов взять на себя определенные обязательства и ответственность					
10. Следует принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям					
Другие					
Всего	-	-			

Приложение 2

Упражнение

Примерная схема подготовки психологической характеристики

1. *Общие данные о личности* (пол, возраст, образование, специальность).
2. *Жизненный путь личности:*

- 2.1. Кто родители (по национальности, социальному положению, профессии)?
- 2.2. Где родился?
 - город (большой, средний, маленький);
 - деревня.
- 2.3. Сколько братьев и сестер. Какой ребенок в семье по счету?
- 2.4. Где рос и ходил в школу?
- 2.5. До какого возраста жил в родительском доме?
- 2.6. Служба в армии (где, сколько лет, как относился к службе)?
- 2.7. Женитьба (замужество).
- 2.8. Рождение детей.
- 2.9. Профессиональное обучение и профессиональная деятельность.
- 2.10. С кем, где живет в настоящее время?
3. *Основные жизненные сферы личности:*
 - 3.1. Семья:
 - отношение к жене (мужу);
 - отношение к детям;
 - отношение к родителям;
 - социально-психологический статус в семье (лидер, ведомый).
 - 3.2. Профессия и специальность:
 - мотивы выбора профессии и работы;
 - отношение к своей работе (удовлетворенность);
 - продвижение по работе;
 - социальный статус на службе (степень авторитетности).
 - 3.3. Общественная деятельность.
 - 3.4. Социальное окружение:
 - круг друзей и знакомых;
 - взаимоотношения между ними;
 - социально-психологический статус в окружении.
 - 3.5. Проведение свободного времени:
 - спорт, кино, театр, музыка и т.д.;
 - организация досуга;
 - проведение свободного времени.
 - 3.6. Здоровье:
 - наличие серьезных заболеваний;
 - общее отношение к своему здоровью.
 - 3.7. Материальные условия жизни:
 - квартира (обстановка в ней);
 - семейный бюджет;
 - наличие материальных ценностей;
 - удовлетворенность своим материальным положением.
4. *Направленность личности:*
 - 4.1. Ведущие жизненные цели (К чему стремится?).

- 4.2. Доминирующие мотивы поведения (Во имя чего стремится к достижению целей?).
- 4.3. Устойчивость направленности (Как долго сохраняются идеалы и устремления?).
- 4.4. Мироззрение (убеждения, идеалы, ведущие жизненные принципы).
- 4.5. Моральные установки личности.
5. *Характер:*
 Отношение к другим людям (чуткость, вежливость, тактичность, откровенность и т.д.).
 Самооценка (адекватность самооценки, критичность, уверенность в себе и др.) и уровень притязаний.
 Отношение к труду.
 Общее отношение к жизни (пессимист, оптимист и т.д.).
6. *Способности:*
 Наличие общих способностей (уровень развития внимания, памяти, воображения мышления, скорость и точность восприятия).
 Наличие специальных способностей.
7. *Индивидуальные особенности темперамента:*
 Импульсивность.
 Впечатлительность.
 Темы психической деятельности (замедленный, быстрый, средний).
8. *Общие выводы:*
 Общее впечатление о человеке.
 Национальность (на что можно положиться?).
 Перспектива (продвижение по работе и самосовершенствование).

Приложение 3
Таблица 1

**Таблица ответов для тестов
«Оценка потенциальных возможностей специалиста –
предпринимателя»**

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Итого										
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Таблица 2

Таблица результатов теста «Оценка потенциальных возможностей руководителя»

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
А	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
Б	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
В	Четкие личные цели			Смутные личные цели
Г	Продолжающееся саморазвитие			Остановка саморазвития
Д	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решать проблемы
Е	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
Ж	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
З	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание управленческого труда
И	Способность руководить			Недостаток способности руководить
К	Умение обучать			Неумение обучать
Л	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Таблица 3

Таблица итогов (1)

№ п/п	Личные достоинства	№ п/п	Личные ограничения
1	2	3	4
1		1	

2		2	
3		3	

- (1) Столбец 2 заполняется путем вписывания номеров 1, 2, 3 из столбца «Ранг» таблицы 2 и столбец 4 заполняется путем вписывания номеров 1, 2, 3 из столбца «Обратный ранг» табл. 2.

Приложение 4

Таблица 1

.Эффективность групповой динамики

Неэффективно	Эффективно
1. Атмосфера и взаимоотношения: Какие взаимоотношения существуют среди членов группы?	
Формальные и содержательные	Близкие и дружеские
2. Прием в члены: Может ли каждый стать членом этой группы?	
Открыта для каждого	Специальные процедуры (условия)
3. Понимание и принятие цели: Хорошо ли члены группы понимают цели и существуют ли обязательства по их достижению?	
Обязательства отсутствуют	Общие обязательства
4. Коммуникации: Стремятся ли члены группы выслушать друг друга?	
Не стремятся	Стремятся
5. Разрешение конфликтов и разногласий:	
Если они не игнорируются, то в результате возникает враждебность	Конфликты решаются путем переговоров
6. Принятие решений: Как принимаются решения в группе? Имеют ли возможность члены группы участвовать в принятии решений?	
Автократическое	Демократическое
7. Оценка исполнения: Каков характер обратной связи об исполнении?	
Критика и персональные нападки	Прямая, постоянная и объективная информация
8. Выражение чувств: Чувствуют ли члены группы себя свободными в выражении чувств?	
Истинные чувства должны скрываться	Открытое выражение чувств приветствуется
9. Лидерство: Как выдвигается лидер, и как разделяются лидерские функции?	
Лидер или отсутствует, или доминирует один человек	Лидерские функции распределены между членами группы
10. Внимание к внутригрупповым процессам. Осознает ли группа внутренние процессы?	
Группа не осознает внутренние процессы	Группа осуществляет мониторинг этих процессов

Тест 1. Уровень благоприятности социально-психологического

климата (СПК) в группе

В предлагаемой ниже таблице прочтите сначала утверждения слева, затем утверждения справа, после этого отметьте в средней части листа ту оценку, которая, по Вашему мнению, соответствует истине.

Оценки означают:

+3 – свойство проявляется в группе всегда (утверждение слева);

+2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

+1 – свойство проявляется нередко;

0 – ни это, ни противоположное свойство (справа) или не степени проявляется и то и другое;

-1 – свойство проявляется достаточно заметно (утверждение справа);

-2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

-3 – свойство проявляется всегда.

Таблица 2

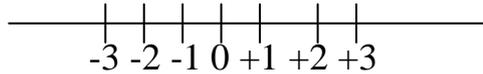
Характеристики социально-психологического климата

1. Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения	+3+2+1 0 -1-2-3	Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии	+3+2+1 0 -1-2-3	Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
3. Членам группы нравится быть вместе	+3+2+1 0 -1-2-3	Члены группы выражают отрицательное отношение к современной деятельности
4. Успеха или неудачи товарищей вызывают соперничество	+3+2+1 0 -1-2-3	Успехи вызывают зависть, неудачи – злорадство
5. Члены группы с уважением относятся к мнению друг другу	+3+2+1 0 -1-2-3	Каждый нетерпим к мнению товарищей
6. Один – за всех и все – за одного	+3+2+1 0 -1-2-3	Каждый сам за себя
7. Чувство гордости за каждого члена группы	+3+2+1 0 -1-2-3	Равнодушны друг к другу, успехам и неудачам
8. Каждый активен, полон энергии	+3+2+1 0 -1-2-3	Каждый инертен, пассивен
9. Совместные дела всех увлекают	+3+2+1 0 -1-2-3	Группу невозможно поднять на совместное дело
10. В группе справедливо относятся друг к другу	+3+2+1 0 -1-2-3	Группа распадается на привилегированных и

		отверженных
--	--	-------------

Ключ к тесту:

1. Сложите все положительные баллы, затем все отрицательные баллы и из большей суммы вычтите меньшую;
2. Полученный результат разделить на 10 (в тесте 10 шкал.);
3. Найдите вашу точку на графике.



Интерпретация результатов

Положительное значение конечного показателя свидетельствует благоприятному, а отрицательное – неблагоприятному психологическому климату в группе. Чем больше итоговая оценка отличается от «0», тем комфортнее или дискомфортнее человеку в группе.

Предложите этот тест сделать вашим коллегам по группе, сравните результаты.

Сколько человек считают социально-психологический климат благоприятным?

Сколько человек считают социально-психологический климат нормальным?

Сколько человек считают социально-психологический климат неблагоприятным?

Найдите средний балл СПК в исследуемой группе сложив все итоговые значения с учетом знака и разделив на число опрошенных членов группы. Какие выводы можно сделать в результате анализа ответов на вопросы теста? В п.5 Вашего ответа разработайте конкретные мероприятия, направленные на улучшение СПК вашей группы.

Таблица 3

Правила убеждения

<p>Первое правило (правило Гомера) Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средние – один самый сильный.</p>
<p>Второе правило (правило Сократа) Для получения положительного решения по очень важному для вас вопросу поставьте этот вопрос на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, по которым он без затруднения скажет вам «да».</p>
<p>Третье правило (правило Паскаля) Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».</p>

<p>Четвертое правило Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.</p>
<p>Пятое правило Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус.</p>
<p>Шестое правило Не принижайте статус и имидж собеседника.</p>
<p>Седьмое правило К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически.</p>
<p>Восьмое правило Желая переубедить собеседника, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом.</p>
<p>Девятое правило Проявите эмпатию.</p>
<p>Десятое правило Будьте хорошим слушателем.</p>
<p>Одиннадцатое правило Избегайте конфликтогенов.</p>
<p>Двенадцатое правило Проверяйте, правильно ли вы понимаете друг друга?</p>
<p>Тринадцатое правило Следите за мимикой, жестами и позами – своими и собеседника.</p>
<p>Четырнадцатое правило Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.</p>

Приложение 5



**Литература,
использованная при составлении методических указаний**

1. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителей. – М.: АО «ИНФРА-М», 2014.
2. Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. Менеджмент: практические занятия и деловые игры: Учебное пособие. – М.: ЭЛИТ, 2010.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарика, 2008.
4. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учебное пособие. – М.: Дело, 2011.
5. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2010.
6. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011.
7. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012.
8. Томилов В.В. Культура предпринимательства: деловые игры, практикумы, ситуации. – СПб: Питер, 2011.