

Раздел 1. Основы поведения личности в организации. Групповое поведение в организации

Тема 1.1. Организация как среда существования личности

В результате выполнения предложенных заданий вы сможете:

- определять роль и значение организации в жизни индивида;
- оценить уровень лояльности к своей учебной организации.

Задание 1.1.1. «Роль организации в жизни общества»

Составьте перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

Опишите эти организации по следующему плану:

1. Название организации
2. Цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается)
3. Форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.)
4. Отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая)
5. Последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды.

Например, поликлиника:

- для внешней среды *позитивные* – диспансеризация, контроль, улучшение здоровья людей, первичная помощь; *негативные* – скопление нездоровых людей, большие очереди;
- для внутренней среды *позитивные* – рабочие места, повышение квалификации, неполный рабочий день; *негативные* – нервная работа, высокая конкуренция.

Сделайте вывод, какую роль играет каждая организация в жизни общества.

Лояльность сотрудника к компании — это доброжелательное отношение подчиненного к работодателю, руководителям, к самой работе и принятым правилам. В компаниях с лояльным коллективом нет четкого разграничения между управленцами и исполнителями. Все подчиненные ощущают личную значимость, так как их интересы совпадают с целями организации.

Задание 1.1.2. Анкета «Уровень лояльности»

Оцените свою степень лояльности в отношении организации, в которой вы сейчас работаете (таблица 1.1). Если у вас нет опыта работы, оцените свою лояльность в отношении нашего учебного заведения (НИУ МГСУ) – таблица 1.2. Ответьте на вопросы анкеты, используя для оценки своего согласия следующую шкалу:

- 1 - Абсолютно не согласен
- 2 - Умеренно не согласен
- 3 - В чем-то не согласен
- 4 - Затрудняюсь ответить
- 5 - Согласен до некоторой степени
- 6 - Согласен в целом
- 7 - Полностью согласен

Таблица 1.1

Лояльность организации

№	Вопрос	Балл
1.	Я всегда говорю, что работаю в лучшей организации	
2.	Я готов приложить усилия, даже превышающие общепринятые ожидания, чтобы у моей организации был хороший имидж в обществе	
3.	Я не испытываю никакой привязанности к этой организации	
4.	Я соглашусь практически с любыми требованиями руководства, лишь бы продолжать работу в этой организации	
5.	С таким же успехом я работал бы в любом другом месте, если бы можно	

	было выполнять аналогичные функции	
6.	Я считаю, что мои личные ценности и ценности, принятые в этой организации, очень близки	
7.	Во многих случаях я не согласен с основными направлениями политики организации по отношению к своим работникам	
8.	Я с гордостью заявляю другим, что являюсь частью этой организации	
9.	Требуются очень незначительные изменения в моих личных обстоятельствах, чтобы я оставил работу в этой организации	
10.	Моя организация, действительно, вдохновляет меня работать как можно лучше	
11.	Не имеет смысла надолго задерживаться в этой организации	
12.	Я очень рад, что выбрал именно эту организацию, когда устраивался на работу и рассматривал другие предложения	
13.	Решение начать работать в этой организации было, безусловно, ошибкой с моей стороны	
14.	Мне, действительно, безразлична судьба организации	
15.	Для меня это самая лучшая организация, где я мог бы работать	

Таблица 1.2

Лояльность университету

№	Вопрос	Балл
1.	Я всегда говорю своим друзьям, что учусь в великолепном вузе	
2.	Я готов приложить усилия, даже превышающие общепринятые ожидания, чтобы у моего вуза был хороший имидж в обществе	
3.	Я не испытываю никакой привязанности к этому вузу	
4.	Я соглашусь практически с любыми требованиями, лишь бы остаться учиться в этом вузе	
5.	С таким же успехом я учился бы в любом другом вузе, если бы можно было учиться на аналогичном направлении	
6.	Я считаю, что мои личные ценности и ценности, принятые в этом вузе, очень близки	
7.	Во многих случаях я не согласен с основными направлениями политики вуза по отношению к своим студентам	

8.	Я с гордостью заявляю другим, что являюсь частью этого вуза	
9.	Требуются очень незначительные изменения в моих личных обстоятельствах, чтобы я оставил учебу в этом вузе	
10.	Мой вуз, действительно, вдохновляет меня учиться как можно лучше	
11.	Не имеет смысла надолго задерживаться в этом вузе	
12.	Я очень рад, что выбрал именно этот вуз, когда подавал документы и рассматривал другие предложения	
13.	Решение начать учиться в этом вузе было, безусловно, ошибкой с моей стороны	
14.	Мне, действительно, небезразлична судьба вуза	
15.	Для меня это самый лучший вуз, где я мог бы учиться	

Обработка результатов:

В вопросах 3, 5, 7, 9, 11, 13 – используйте обратный порядок присвоения баллов. Воспользуйтесь ключом для перевода сырых баллов в стандартные:

Ваш ответ	1	2	3	4	5	6	7
Стандартный балл	7	6	5	4	3	2	1

В остальных вопросах количество баллов совпадает с вашим ответом.

Определите свой коэффициент лояльности: просуммируйте все баллы ответов (с учетом обратного перевода), полученный результат разделите на 15 и округлите до 1 цифры после запятой.

Мой коэффициент = ...

Сравните свой результат с медианным значением (4,0). В какой зоне вы находитесь: выше или ниже медианы?

Нулевая лояльность сотрудников отмечается у новичков, у которых еще нет личного мнения о коллегах, руководителях и компании. В этот период на них могут оказать негативное влияние другие сотрудники.

После адаптации нулевая лояльность по отношению к работодателю трансформируется. Уровень преданности сотрудника начинает зависеть от того,

каких принципов он придерживается и чего хочет достичь на самом деле.

Выделяют **три уровня лояльности**

Поведенческая Лояльность формируется годами. Постепенно работник отождествляет себя с компанией

Аффективная Эмоциональная связь с фирмой появляется в результате того, что работник испытывает положительные эмоции при выполнении должностных обязанностей. Его вдохновляют результаты труда, вознаграждение, поэтому он полностью поддерживает принципы, цели и ценности компании

Нормативная Человек создается видимостью преданности компании. Он боится остаться без работы, поэтому пытается не разочаровывать коллег, работодателя и непосредственных руководителей

Лояльность к работодателю имеет множество **проявлений**:

- сотрудники выполняют задачи быстро и качественно;
- в организации царит открытая, благожелательная атмосфера;
- цели руководства и работников совпадают;
- заметна готовность поступиться личными принципами для достижения интересов коллектива и предприятия в целом;
- подчиненные работают в полную силу, стремятся подтверждать профессионализм личными достижениями;
- каждый сотрудник заинтересован в работе.

В лояльном коллективе не следят, кто и сколько сделал, помогают друг другу. Задачи распределяют равномерно.

Задание 1.1.3. «Мероприятия по усилению лояльности»

Предложите перечень мероприятий и методов работы с работниками (со студентами) разных уровней лояльности. Какие цели вы преследуете в каждом случае?

Перечень мероприятий:

- 1...
- 2...
- 3...

Тема 1.2. Мотивация трудовой деятельности

В результате выполнения предложенных заданий вы сможете:

- выявлять ведущие мотиваторы трудовой деятельности;
- определять уровень мотивации стремления к успеху.

Задание 1.2.1. «Мотивация персонала»

Проанализируйте ситуацию и выполните задания.

Ситуация

Региональное представительство крупной строительной компании. Его цель – анализ местного рынка, привлечение и работа с инвесторами, урегулирование мелких конфликтов.

В данной организации есть два отдела со сходными функциями. В каждом работают по три человека:

Отдел 1.

Сотрудник 1 (С1). – женщина, 53 лет. Замужем. Взрослые дети живут отдельно. В работе аккуратна, инициативы не проявляет, ответственно выполняет порученное дело. Внимательна к личным проблемам других сотрудников.

Сотрудник 2 (С2). – мужчина, 46 лет. Женат. Ребенок заканчивает школу. Работает вместе с С1 много лет (вместе пришли из другой организации). В работе скрупулезен, не терпит перепоручений. Ищет способ дополнительного заработка.

Сотрудник 3 (С3). – мужчина, 28 лет. Не женат. Инициативен. С интересом берется за новые и интересные проекты. Активно общается с представителями других структурных подразделений, имеет большую клиентскую базу.

Отдел 2.

Сотрудник 1 (С1). – Женщина, 38 лет. Разведена, имеет одного ребенка-дошкольника. Обладает явно выраженными лидерскими качествами. Постоянно ищет новые способы оптимизации процесса труда. Регулярно посещает курсы повышения квалификации. Мечтает о повышении.

Сотрудник 2 (С2). – Женщина, 48 лет. Замужем, имеет двоих детей-школьников. Хорошо работает в стабильных условиях. Предпочитает работу, не требующую быстрого действия, самостоятельных решений, новых навыков. Следит за порядком в отделе, придирчива к мелочам, создающим комфортные условия для работы. Отношения с коллегами доброжелательные.

Сотрудник 3 (С3). – Женщина, 27 лет. Не замужем. В данной организации работает второй год. Амбициозна. Ставит высокие цели и движется к ним, используя потенциал, силы и знания коллег. Мечтает о собственной квартире.

Задания

1. В отдел приходит студент-стажер. Традиционно обучением занимался С1. Но теперь он отказывается и пытается переложить ответственность на С3.

Установите причину. Предложите способ решения конфликта.

2. В связи с быстрым изменением рынка возникла необходимость работы по субботам в течение месяца.

Предложите варианты мотивации, адекватные для каждого сотрудника.

Задание 1.2.2. «Мотивация стремления к успеху»

В каждой организации требуются разные работники: инициативные, стремящиеся к лидерству, упорно продолжающие заниматься, казалось бы, «неподъемным» делом, ориентированные на успех и не боящиеся неудач

(менеджеры новых направлений, сбытовых или маркетинговых подразделений), и, наоборот, осторожные, рассудительные, разумно консервативные (бухгалтеры или кадровики).

Эти личностные особенности можно определить с помощью специальных тестов.

Тест имеет две формы: А (для мужчин) – таблица 1.3 и Б (для женщин) – таблица 1.4. Выберите нужную вам форму!

Оцените степень своего согласия или несогласия с каждым из утверждений.

- [+3] — полностью согласен
- [+2] — согласен
- [+1] — скорее согласен, чем не согласен
- [0] — нейтрален
- [-1] — скорее не согласен, чем согласен
- [-2] — не согласен
- [-3] — полностью не согласен

Таблица 1.3

Вопросы (форма А) – для мужчин

№ п/п	Утверждение	Балл
1	Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой	
2	Если бы я должен был выполнять сложное, незнакомое задание, то предпочел бы сделать его вместе с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку	
3	Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, которые, знаю, решу	
4	Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны	

	неожиданности	
5	Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешел бы к тому, что может хорошо получиться	
6	Я предпочел бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой должен сам определять свою роль	
7	Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной	
8	Я предпочел бы важное, трудное дело, хотя вероятность неудачи в нем равна 50%, делу достаточно важному, но нетрудному	
9	Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим	
10	Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого возникают трения с товарищами	
11	Если бы я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы в развлекательную игру, чем в игру трудную, требующую размышлений	
12	Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где силы всех участников приблизительно равны	
13	В свободное от работы время я овладеваю какой-нибудь игрой скорее для развития своего умения, чем для отдыха и развлечения	
14	Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как считаю нужным, пусть даже с 50% риска ошибиться, чем делать его, как мне советуют другие	
15	Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет 1000 у. е. и размер ее может оставаться таким неопределенное время, чем работу, где начальная зарплата равна 500 у. е. и есть гарантия, что не позже чем через 2 года	

	буду получать более 1500 у. е.	
16	Я скорее бы стал играть в команде, чем соревноваться один на один	
17	Я предпочитаю работать, не щадя сил, пока меня полностью не удовлетворит полученный результат, чем стремиться закончить дело быстро и с меньшим напряжением	
18	На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу вопросам, требующим для ответа высказывания своего мнения	
19	Я скорее бы выбрал дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть и возможность достичь высоких результатов, чем такое, в котором мое положение не ухудшится, но и существенно не улучшится	
20	После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну (пронесло!), чем порадуюсь хорошей оценке	
21	Если бы я мог вернуться к одному из незавершенных дел, то скорее вернулся бы к делу трудному, чем к легкому	
22	При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно его решить	
23	Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-либо за помощью, чем стану сам продолжать искать выход	
24	После неудачи я скорее становлюсь еще более собранным и энергичным, чем теряю всякое желание продолжать дело	
25	Если есть сомнение в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем приму в нем участие	
26	Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь на его успешное завершение	
27	Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность	

28	Мне больше нравится выполнять сложное, незнакомое задание, чем задание знакомое, в успехе которого я уверен	
29	Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем когда формулируют задачу лишь в общих чертах	
30	Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решить аналогичную ей, чем перешел бы к задаче другого типа	
31	Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство	
32	Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить	

Таблица 1.4

Вопросы (форма Б) – для женщин

№ п/п	Утверждение	Балл
1	Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой	
2	Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена, что смогу их решить, чем за легкие, которые, знаю, решу	
3	Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого уверена, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности	
4	Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешла бы к тому, что может хорошо получиться	
5	Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, где сама должна	

	определять свою роль	
6	Более сильные переживания у меня вызываются скорее страхом неудачи, чем надеждой на успех	
7	Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра	
8	Я предпочла бы важное трудное дело, где вероятность неудачи равна 50%, делу достаточно важному, но нетрудному	
9	Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим	
10	Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого возникают трения с товарищами	
11	После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну («пронесло!»), чем порадуюсь хорошей оценке	
12	Если бы я собралась играть в карты, то скорее бы сыграла в развлекательную игру, чем в игру трудную, требующую размышлений	
13	Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где силы всех участников приблизительно равны	
14	После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, чем теряю всякое желание продолжать дело	
15	Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем приносят радость успехи	
16	В новых неизвестных ситуациях у меня скорее возникают волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство	
17	Я скорее попытаюсь приготовить новое интересное блюдо, хотя оно может плохо получиться, чем стану готовить привычное блюдо, которое обычно хорошо выходило	
18	Я скорее займусь чем-то приятным и необременительным, чем стану	

	выполнять что-то, как мне кажется, стоящее, но не очень увлекательное	
19	Я скорее затратчу все свое время на осуществление одного дела, чем постараюсь выполнить за это же время два-три дела	
20	Если я заболела и вынуждена остаться дома, то использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем почитать и поработать	
21	Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате, и мы решили устроить вечеринку, то предпочла бы сама организовать ее, вместо того чтобы это сделала какая-нибудь другая	
22	Если у меня что-то не выходит, я лучше обращаюсь к кому-то за помощью, чем стану сама искать выход	
23	Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникают интерес и азарт, чем тревога и беспокойство	
24	Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь на его успешное завершение	
25	Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность	
26	Мне больше нравится выполнять сложное, незнакомое задание, чем задание знакомое, в успехе которого я уверена	
27	Если бы я успешно решила какую-то задачу, то с большим удовольствием взялась бы решать еще раз аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа	
28	Я работаю продуктивнее над заданием, когда задачу формулируют лишь в общих чертах, чем когда мне конкретно указывают, что и как выполнять	
29	Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще теряюсь и впадаю в отчаяние, вместо того чтобы быстро взять себя в руки и попытаться исправить положение	

30	Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить	
----	--	--

Обработка результатов

По каждому вопросу обведите в «Ключе» количество баллов, соответствующее вашему ответу. К каждой форме опросника прилагается собственный ключ. Будьте внимательны!

Посчитайте сумму баллов

Ключ

Ключ к форме А								Ключ к форме Б							
№	[+3]	[+2]	[+1]	[0]	[-1]	[-2]	[-3]	№	[+3]	[+2]	[+1]	[0]	[-1]	[-2]	[-3]
1	7	6	5	4	3	2	1	1	7	6	5	4	3	2	1
2	1	2	3	4	5	6	7	2	7	6	5	4	3	2	1
3	7	6	5	4	3	2	1	3	1	2	3	4	5	6	7
4	1	2	3	4	5	6	7	4	7	6	5	4	3	2	1
5	7	6	5	4	3	2	1	5	1	2	3	4	5	6	7
6	1	2	3	4	5	6	7	6	1	2	3	4	5	6	7
7	7	6	5	4	3	2	1	7	7	6	5	4	3	2	1
8	7	6	5	4	3	2	1	8	7	6	5	4	3	2	1
9	1	2	3	4	5	6	7	9	1	2	3	4	5	6	7
10	7	6	5	4	3	2	1	10	7	6	5	4	3	2	1
11	1	2	3	4	5	6	7	11	1	2	3	4	5	6	7
12	1	2	3	4	5	6	7	12	1	2	3	4	5	6	7
13	7	6	5	4	3	2	1	13	1	2	3	4	5	6	7
14	7	6	5	4	3	2	1	14	7	6	5	4	3	2	1
15	1	2	3	4	5	6	7	15	1	2	3	4	5	6	7

16	1	2	3	4	5	6	7
17	7	6	5	4	3	2	1
18	1	2	3	4	5	6	7
19	7	6	5	4	3	2	1
20	1	2	3	4	5	6	7
21	7	6	5	4	3	2	1
22	1	2	3	4	5	6	7
23	1	2	3	4	5	6	7
24	7	6	5	4	3	2	1
25	1	2	3	4	5	6	7
26	1	2	3	4	5	6	7
27	1	2	3	4	5	6	7
28	7	6	5	4	3	2	1
29	1	2	3	4	5	6	7
30	1	2	3	4	5	6	7
31	7	6	5	4	3	2	1
32	1	2	3	4	5	6	7
Мой результат _____							

16	1	2	3	4	5	6	7
17	7	6	5	4	3	2	1
18	1	2	3	4	5	6	7
19	7	6	5	4	3	2	1
20	1	2	3	4	5	6	7
21	7	6	5	4	3	2	1
22	1	2	3	4	5	6	7
23	7	6	5	4	3	2	1
24	1	2	3	4	5	6	7
25	1	2	3	4	5	6	7
26	7	6	5	4	3	2	1
27	1	2	3	4	5	6	7
28	7	6	5	4	3	2	1
29	1	2	3	4	5	6	7
30	1	2	3	4	5	6	7
Мой результат _____							

Интерпретация полученных результатов

Высокие показатели по тесту означают, что стремление к достижению успеха выражено в большей степени, чем избегание неудачи, низкие — наоборот.

Стремление к достижению успеха: Главный мотив для них таких людей — *победить*, поэтому они готовы взяться за любое дело, идут на риск. Для них плохо — не использовать свой шанс, упустить возможность. Но готовность к

риску и желание победы делает их более уязвимыми для ошибок, они реже продумывают все до конца. Для них плохо не выиграть – не использовать свой шанс, упустить возможность движения вперёд.

Избегание неудачи: Главное для них – чтобы не проиграть. Они стремятся к безопасности. Иными словами, главное для них – *избежать неудачи*. Они не ввязываются в авантюры, быстрее скажут «нет» на какое-либо предложение, все просчитывают заранее. Но работают они обычно более тщательнее, аккуратнее, лучше планируют свои действия.

Хотя каждого человека заботит как успех, так и неудача, у большинства людей есть доминирующая мотивация. От этого зависит на что вы больше обращаете внимание, что цените, какова ваша стратегия, и эмоции, когда вы добиваетесь успеха или терпите неудачу. Это влияет на сильные и слабые стороны как в личном, так и в профессиональном плане. От этого зависит, как вы управляете своими подчинёнными, как воспитываете детей. Доминирующая мотивация влияет на все.

Таким образом, стремление к успеху заставляет добиваться успеха и не упускать возможности, идти вперёд, не отступая. Желание избегать неудачи вынуждает человека минимизировать потери. Стремясь избегать неудач, мы стараемся защитить своё благополучие, не совершать ошибок.

Стремление к успеху наполняет жизнь позитивом. Когда мы достигаем того, к чему стремимся, нас охватывают положительные эмоции. Желание избегать неудачи ведёт нас к потребности в защите. Находясь в безопасности, под защитой, мы испытываем сдержанные эмоции покоя: спокойствие, расслабленность, облегчение, которые также приносят удовлетворение.

Тема 1.3. Личность в организации

В результате выполнения предложенных заданий вы сможете:

- ознакомиться с наиболее распространенной оценкой характеристик личности;
- построить свой собственный личностный профиль.

Задание 1.3.1. Типология «Большая пятерка»

Постарайтесь как можно точнее описать себя. Опишите себя таким, каким видите в настоящее время, а не таким, каким хотели бы видеть в будущем. Опишите себя таким, каким вы бываете в целом, в типичных ситуациях, в сравнении с другими знакомыми людьми того же пола и примерно того же возраста. В таблице 1.5 на каждой из приведенных ниже шкал обведите кружком цифру, которая лучше всего описывает вас по данному критерию.

Таблица 1.5

Профиль личности «Большая пятерка»

	оче нь	умерен но	ни то, ни другое			умерен но		оче нь		
«Интроверсия — экстраверсия»										
молчаливый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	разговорчивый
ненапористый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	напористый
не любящий приключений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	любящий приключения
неэнергичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	энергичный
робкий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
«Антагонизм — доброжелательность»										
недобрый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	добрый
не склонный к сотрудничеству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	склонный к сотрудничеству
эгоистичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	неэгоистичный
недоверчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	доверчивы
жадный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	щедрый
«Несобранность — собранность»										
неорганизованный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	организованный
безответственный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ответственный

непрактичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	практичный
небрежный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	тщательный
ленивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	усердный
<i>«Эмоциональная стабильность - нейротизм»</i>										
расслабленный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	напряженный
принимаящий все легко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	нервозный
стабильный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	нестабильный
довольный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	недовольный
неэмоциональный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	эмоциональный
<i>«Закрытость — открытость новому опыту»</i>										
не склонный к воображению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	имеющий воображение
нетворческий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	творческий
нелюбопытный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	любопытный
неискушенный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	искушенный
не склонный к размышлению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	склонный к размышлению

Для того чтобы получить свои оценки по параметрам Большой Пятерки, необходимо вычислить среднее арифметическое по каждому фактору. Сложите все пять цифр, которые были отмечены, например, в разделе «интроверсия – экстраверсия», и разделите эту сумму на 5. Затем сделайте то же самое для остальных факторов.

Зафиксируйте, по какому фактору получился самый высокий балл, а по какому – самый низкий

Определите для себя, соответствуют ли эти пять оценок тому, что вы ожидали получить.

Изобразите свой личностный профиль в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Мой профиль личности по модели «Большая пятерка»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Интроверсия										Экстраверсия
Антагонизм										Доброжелательность
Несобранность										Собранность
Эмоциональная стабильность										Нейротизм
Закрытость для нового										Открытость новому опыту

Подробная характеристика всех шкал изложена в [комментарии](#)

Комментарий

Характеристики шкал «Большой пятерки»

Интроверсия	Экстраверсия
Приближение к этому полюсу характерно для интровертов. Основными особенностями интровертов являются отсутствие уверенности в отношении правильности своего поведения и невнимания к происходящим вокруг событиям; большая опора на собственные силы и желания, чем на взгляды других людей; предпочтение абстрактных идей конкретным явлениям действительности. Интроверты обладают ровным, несколько сниженным фоном настроения. Они озабочены своими личными проблемами и переживаниями.	Приближение к этому полюсу определяет направленность психики человека на экстраверсию. Типичные экстраверты отличаются общительностью, любят развлечения и коллективные мероприятия, имеют большой круг друзей и знакомых, ощущают потребность общения с людьми, с которыми можно поговорить и приятно провести время, стремятся к праздности и развлечениям, не любят себя утруждать работой или учебой, тяготеют к острому, возбуждающим впечатлениям,

Такие люди обычно сдержанны, замкнуты, избегают рассказывать о себе, не интересуются проблемами других людей. Они предпочитают книги общению с людьми. Интроверты отдают предпочтение теоретическим и научным видам деятельности. В учебе они достигают более заметных успехов, чем экстраверты. Интровертированные люди любят планировать свое будущее, всегда взвешивают свои поступки, не доверяют первым побуждениям и увлечениям, всегда строго контролируют свои чувства, редко бывают несдержанными и возбужденными. Интроверты легче переносят однообразие в деятельности, лучше работают в спокойной обстановке и в первой половине дня. Они более чувствительны к наказанию, чем к поощрению.	часто рискуют, действуют импульсивно, необдуманно, по первому побуждению. Экстраверты беззаботны, оптимистичны и любят перемены. У них ослаблен контроль над чувствами и поступками, поэтому они бывают склонны к вспыльчивости и агрессивности. В работе, как правило, ориентированы на скорость выполнения задания, от однообразной деятельности у них быстрее развивается состояние монотонны. Экстраверты предпочитают работать с людьми. В деятельности экстраверты быстрее, чем интроверты, извлекают информацию из памяти, лучше выполняют трудные задания в ситуации дефицита времени. Экстраверты чувствуют себя бодрее вечером и лучше работают во второй половине дня. Такие люди чувствительны к поощрению.
---	--

Антагонизм	Доброжелательность
Приближение к этому полюсу свидетельствует о стремлении человека быть независимым и самостоятельным. Такие люди предпочитают держать дистанцию, иметь обособленную позицию при взаимодействии с другими. Они избегают общественных поручений, небрежны в выполнении своих обязанностей и обещаний. Люди, имеющие низкие значения по этому фактору, холодно относятся к другим людям, часто не понимают тех, с кем общаются. Их больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы окружающих их людей. Свои интересы они ставят выше интересов других людей и всегда готовы их отстаивать в конкурентной борьбе. Такие люди обычно стремятся к совершенству. Для достижения своих целей они используют все доступные им средства, не считаясь с	Приближение к этому полюсу определяет позитивное отношение человека к людям. Такие лица испытывают потребность быть рядом с другими людьми. Как правило, это добрые, отзывчивые люди, они хорошо понимают других людей, чувствуют личную ответственность за их благополучие, терпимо относятся к недостаткам других людей. Умеют сопереживать, поддерживают коллективные мероприятия и чувствуют ответственность за общее дело, добросовестно и ответственно выполняют взятые на себя поручения. Взаимодействуя с другими, такие люди стараются избегать разногласий, не любят конкуренции, больше предпочитают сотрудничать с людьми, чем соперничать. В группе такие люди, как правило, пользуются уважением.

интересами других людей. Люди с такими характеристиками редко демократичным путем становятся руководителями	
---	--

Несобранность	Собранность
Человек, приближающийся к этому полюсу, редко проявляет в своей жизни волевые качества, он живет, стараясь не усложнять свою жизнь. Ищет «легкой жизни». Это такой тип личности, для которого характерны естественность поведения, беспечность, склонность к необдуманному поступкам. Такой человек может недобросовестно относиться к работе, не проявляя настойчивости в достижении цели. Он не прилагает достаточных усилий для выполнения принятых в обществе требований и культурных норм поведения, может презрительно относиться к моральным ценностям. Человек, имеющий такую черту, склонен совершать асоциальные поступки. Ради собственной	Главным содержанием этого фактора является волевая регуляция поведения. На полюсе высоких значений находятся такие черты личности, как добросовестность, ответственность, обязательность, точность и аккуратность в делах. Такие люди любят порядок и комфорт, они настойчивы в деятельности и обычно достигают в ней высоких результатов. Они придерживаются моральных принципов, не нарушают общепринятых норм поведения в обществе и соблюдают их даже тогда, когда нормы и правила кажутся пустой формальностью. Высокая добросовестность и сознательность обычно сочетаются с хорошим самоконтролем, со стремлением

выгоды он способен на нечестность и обман. Такой человек, как правило, живет одним днем, не заглядывая в свое будущее.	к утверждению общечеловеческих ценностей, иногда в ущерб личным. Такие люди редко чувствуют себя полностью раскованными настолько, чтобы позволить себе дать волю чувствам.
---	--

Эмоциональная стабильность	Нейротизм
Приближение к этому полюсу свойственно лицам самодостаточным, уверенным в своих силах, эмоционально зрелым, смело смотрящим в лицо фактам, спокойным, постоянным в своих планах и привязанностях, не поддающимся случайным колебаниям настроения. На жизнь такие люди смотрят серьезно и реалистично, хорошо осознают требования действительности, не скрывают от себя собственных недостатков, не расстраиваются из-за пустяков, чувствуют себя хорошо приспособленными к жизни. Эмоционально устойчивые люди сохраняют хладнокровие и спокойствие даже в самых	Приближение к этому полюсу характеризует лиц, неспособных контролировать свои эмоции и импульсивные влечения. В поведении это проявляется как отсутствие чувства ответственности, уклонение от реальности, капризность. Такие люди чувствуют себя беспомощными, неспособными справиться с жизненными трудностями. Их поведение во многом обусловлено ситуацией. Они с тревогой ожидают неприятностей, в случае неудачи легко впадают в отчаяние и депрессию. Такие люди хуже работает в стрессовых ситуациях, в которых испытывают психологическое

неблагоприятных ситуациях. Они чаще пребывают в хорошем расположении духа, чем в плохом.	напряжение. У них, как правило, занижена самооценка, они обидчивы и в неудачах
--	--

Закрытость для нового	Открытость новому опыту
Человек с выраженной чертой практичности по своему складу реалист, хорошо адаптирован в обыденной жизни. Он трезво и реалистично смотрит на жизнь, верит в материальные ценности больше, чем в отвлеченные идеи. Такой человек часто озабочен своими материальными проблемами, упорно работает и проявляет завидную настойчивость, воплощая в жизнь свои планы. Негибкий и неартистичный, часто простой и лишенный чувства юмора в обычной жизни, он проявляет постоянство своих привычек и интересов. Такой человек не любит резких перемен в своей жизни, он предпочитает постоянство и надежность во всем, что его окружает. Он несентиментален, поэтому его	Для человека с такой чертой характерно легкое отношение к жизни. Он производит впечатление беззаботного и безответственного, которому сложно понять тех, кто рассчитывает каждый свой шаг, отдает свои силы созданию материального благополучия. К жизни он относится как к игре, совершая поступки, за которыми окружающие видят проявление легкомыслия. Человек, имеющий высокие оценки по этому фактору, удовлетворяет свое любопытство, проявляя интерес к различным сторонам жизни. Он легко обучается, но недостаточно серьезно относится к систематической научной деятельности, поэтому редко достигает больших успехов в науке. Такой человек часто не

трудно вывести из равновесия, повлиять на сделанный выбор. Ко всем жизненным событиям такой человек подходит с логической меркой, ищет рациональных объяснений и практической выгоды.	отличает вымысел от реальностей жизни. Он чаще доверяет своим чувствам и интуиции, чем здравому смыслу, мало обращает внимания на текущие повседневные дела и обязанности, избегает рутинной работы. Это эмоциональный, экспрессивный, с хорошо развитым эстетическим и художественным вкусом человек.
--	---

Задание по желанию! Вы можете перейти по ссылке (<https://psytests.org/bigfive/bfi2ru.html>), оценить себя с помощью опросника The Big Five Inventory (BFI) и сравнить свои результаты с самооценкой. Насколько хорошо вы себя знаете?

Конец комментария

Существует множество типологий личности. Еще один пример – типология по поведенческой модели, например, А и Б.

Поведенческая модель типа А - это совокупность поведенческих черт или стиля жизни, характеризующаяся крайней враждебностью, стремлением одержать победу, во что бы то ни стало, крайней торопливостью, нетерпеливостью, чрезмерным беспокойством, крайней агрессивностью (иногда с трудом сдерживаемой), экспрессивностью речи и настороженностью, которая сопровождается напряжением всего организма. Люди с ярко выраженным типом А поведенческой модели противостоят временному прессингу и возложенной на них ответственности.

На другом конце находятся представители *поведенческой модели типа Б*. Они более расслаблены, склонны к сотрудничеству, не столь спонтанны в работе и выглядят более удовлетворенными повседневной жизнью и окружением.

Задание 1.3.2. «Старший кассир»

Ознакомьтесь с ситуацией.

Разработайте план разрешения этой ситуации и запишите его:

Какой тип личности (А или В) был бы более подходящим для старшего менеджера в данной ситуации?

Ситуация

Вы недавно стали старшим менеджером по работе с клиентами в отделении банка. У вас в подчинении находится 10 менеджеров. Ваше отделение имеет самые плохие показатели работы. Вам было сказано, что если вы не сможете исправить положение в течение 2 месяцев, то будете уволены. Вы не можете позволить себе потерять эту работу. Предварительные встречи и обсуждение ваших предложений с кассирами показали, что их раздражает ваше присутствие, и они будут активно сопротивляться любым переменам.

Тема 1.4. Групповые решения и методы их принятия

В результате выполнения предложенных заданий вы сможете:

- выявлять возможные критерии определения команды;
- определять стадии формирования команды;
- определять свою внушаемость при групповом принятии решений.

Задание 1.4.1. «Группа или команда?»

Проанализируйте предложенные примеры и укажите, в каких случаях описана стабильная команда, а в каких случаях описано поведение в группе.

1. Братья Гримм «Бременские музыканты».

«Как бы нам разбойников из дома выгнать? - сказал петух.

Думали они, думали и придумали.

Осел тихонько поставил передние ноги на подоконник, собака взобралась на спину ослу, кот вскочил на спину собаке, а петух взлетел на голову коту. И тут они разом закричали: Осел - по-ослиному, Собака - по-собачьи, Кот - по-кошачьи, А петух закукарекал. Закричали они и ввалились через окно в комнату».

2. К/ф «Неуловимые мстители».

Бывший гимназист Валерка, веселый отчаянный Яшка-цыган, оставшиеся сиротами Данька и его сестренка Ксанка дали клятву внедриться в отряд белогвардейцев и отомстить банде за смерть отца Даньки. Под видом сына старого друга атамана Данька проникает в отряд. Однако бандиты сумели узнать об этом. Даньку ждет казнь, но друзья на то и друзья, чтобы не бросить своего товарища в беде. Их подвиги наводят ужас на бандитов, бесчинствующих на юге Украины в годы гражданской войны. «Неуловимые мстители» не раз подвергаются смертельной опасности, но благодаря своей смелости и изобретательности неизменно одерживают победу в поединке.

3. И. Крылов «Лебедь, рак и щука».

«Да Лебедь рвется в облака, Рак пятится назад, а Щука тянет в воду».

4. И. Ильф и Петров «Двенадцать стульев».

Отношения Остапа Бендера и Кисы Воробьянинова очень переменчивы. Сначала они достаточно дружно искали драгоценности, а потом, когда остался только один стул Киса зарезал Остапа.

5. Сказка «Репка»

Герои Дед, Бабка, Внучка, Жучка, Кошка и Мышка очень дружно вытягивают репку.

6. А. Пушкин «Капитанская дочка».

Пугачёв и его армия. Они вроде бы и с ним, как только им предложили деньги, они готовы и голову его продать.

7. К/ф «Бригада».

Парни с первого класса вместе, держатся очень дружно, готовы решать проблемы любого из их компании и неважно, что они рискуют, так как готовы пожертвовать жизнью ради любого из их компании.

Задание 1.4.2. «Диагностика работы команды»

В своем развитии команда проходит несколько стадий: формирование, бурление, нормирование, функционирование, перемена (распад). Заполните таблицу 1.7 по образцу:

Таблица 1.7

Стадии развития команды

Поведение	Стадия
<i>Образец: Каждый интересуется успехами других и предлагает взаимную помощь.</i>	<i>функционирования</i>
Лидер группы ссорится с руководством, часть группы перестает общаться с ним и тихо шепчется за его спиной.	
Руководитель группы начинает поиск и сбор будущего коллектива.	
Группа студентов МГСУ решила создать свою команду КВН, но никак не могут определиться с названием и выбором капитана команды.	
Назревает конфликт, потому что обозначилось острое соперничество между двумя членами команды.	
Ребята полностью отдаются общему делу, все доверяют друг другу и это сказывается на их работе. Первая победа в студенческом КВН-е сплачивает их еще больше.	
В студенческой группе Коля ссорится со старостой, так как считает, что он будет выполнять роль старосты намного лучше, чем Дима.	
Недавно открывшаяся туристическая компания проводит	

семинар-тренинг, для того чтобы члены группы имели возможность познакомиться друг с другом.	
Команда сидит в зале, где руководство проводит презентацию по их новой цели. По окончании презентации команда остаётся на чаепитие.	
Между участниками тает лед недоверия, они проверяют друг друга на возможность завязывания дружеских отношений. В то же время каждый из них определяет, какие виды поведения являются приемлемыми для остальных.	
Члены команды наряду с волнением, вызванным новизной ситуации, ощущают неуверенность, озабоченность, замешательство. Каждый внутренне оценивает способности и позиции других.	
Энтузиазм исчезает по мере того, как члены команды все больше начинают осознавать трудность достижения ее целей	
Исследуются принципы приемлемого поведения, участники взволнованы, осторожны и сосредоточены.	
Каждый член команды «отвечает головой» за конечный результат.	
Команде не требуется менеджер, координирующий работу членов команды, каждый гибко участвует в работе команды	
В команде появляются конфликты, проявляются не формальные лидеры, и коллектив разбивается на маленькие группы	
Каждый член команды выполняет ту часть работы, которую ему поручила команда, а не административное начальство	

Проверить правильность выполнения задания вы можете, ознакомившись с
[Комментарием](#)

Стадии развития команды

Поведение	Стадия
Образец: Каждый интересуется успехами других и предлагает взаимную помощь.	функционирования
Лидер группы ссорится с руководством, часть группы перестает общаться с ним и тихо шепчется за его спиной.	бурление
Руководитель группы начинает поиск и сбор будущего коллектива.	формирование
Группа студентов МГСУ решила создать свою команду КВН, но никак не могут определиться с названием и выбором капитана команды.	формирование
Назревает конфликт, потому что обозначилось острое соперничество между двумя членами команды.	бурление
Ребята полностью отдаются общему делу, все доверяют друг другу и это сказывается на их работе. Первая победа в студенческом КВН-е сплачивает их еще больше.	функционирование
В студенческой группе Коля ссорится со старостой, так как считает, что он будет выполнять роль старосты намного лучше, чем Дима.	бурление
Недавно открывшаяся туристическая компания проводит семинар-тренинг, для того чтобы члены группы имели возможность познакомиться друг с другом.	формирование
Команда сидит в зале, где руководство	перемена

проводит презентацию по их новой цели. По окончании презентации команда остаётся на чаепитие.	
Между участниками тает лед недоверия, они проверяют друг друга на возможность завязывания дружеских отношений. В то же время каждый из них определяет, какие виды поведения являются приемлемыми для остальных.	нормирование
Члены команды наряду с волнением, вызванным новизной ситуации, ощущают неуверенность, озабоченность, замешательство. Каждый внутренне оценивает способности и позиции других.	формирование
Энтузиазм исчезает по мере того, как члены команды все больше начинают осознавать трудность достижения ее целей	бурление
Исследуются принципы приемлемого поведения, участники взволнованы, осторожны и сосредоточены.	нормирование
Каждый член команды «отвечает головой» за конечный результат.	функционирование
Команде не требуется менеджер, координирующий работу членов команды, каждый гибко участвует в работе команды	функционирование
В команде появляются конфликты, проявляются не формальные лидеры, и коллектив разбивается на маленькие группы	бурление

Каждый член команды выполняет ту часть работы, которую ему поручила команда, а не административное начальство	функционирование
---	------------------

Конец комментария

Задание 1.4.3. Тест: «Уровень внушаемости»

Ниже вы видите пустые строчки и пять цифр: 1, 2, 3, 4 и 5. Ими обозначаются номера заданий, которые следует выполнить очень быстро, так, что не будет специального времени проставить эти номера: важно только успеть обозначить против номеров заданий то первое, что придет в голову, когда эти задания прочитываются:

Итак, внимание! Читайте задание и сразу записывайте то, что приходит в голову напротив номера задания:

1. _____

2. _____

3. _____

4. Рисунок:

5. _____

Задание

Задание 1. Напишите фамилию любого писателя, например «Гоголь», вообще любого писателя;

Задание 2. Напишите любую короткую фразу, например «Лето наступило» (варианты), вообще любую фразу;

Задание 3. Напишите название любого предмета, например «Стол», вообще любого предмета;

Задание 4. Изобразите любой предмет, например треугольник, вообще любой предмет;

Задание 5. Напишите любое число, например 9, вообще любое число.

Конец задания

Обработка результатов:

Если при выполнении задания воспроизводится именно тот пример, который в нем предлагается, – ставится 4 балла. Если ответ достаточно близок по смыслу к содержанию примера – ставится 3 балла. Скорее далекий, чем близкий по смыслу ответ оценивается в 2 балла; и совершенно не связанный с содержанием приводимого в задании примера ответ соответствует 1 баллу. Далее подсчитывается общая сумма полученных баллов, и результат умножается на 3:

$$V_n = (O1 + O2 + O3 + O4 + O5) \times 3 + 20 = \underline{\hspace{10cm}}$$

Полученные оценки внушаемости связаны с характером активности человека. При этом могут быть выделены следующие диапазоны:

20-30 – пониженная внушаемость;

31-45 – средняя внушаемость;

46 и более – повышенная внушаемость.

Ответьте на вопрос:

Как уровень внушаемости влияет на поведение сотрудника в организации и в ситуациях принятия группового решения?

Раздел 2. Организационные процессы. Поведение организации как системы

Тема 2.1. Организационная культура

В результате выполнения предложенных заданий вы сможете:

- освоить методику диагностики организационной культуры

Задание 2.1.1 «Диагностика организационной культуры»

Проведите диагностику организационной культуры предприятия (фирмы), где вы сейчас работаете, или работали. Если у вас совсем нет опыта профессиональной деятельности, выполните задание относительно нашего университета.

Ответьте на вопросы анкеты, которые характеризуют ключевые измерения организационной культуры, сложившейся на предприятии (фирме, университете)

Заполнение анкеты состоит из двух этапов:

1. На первом этапе необходимо оценить нынешний характер организации.
2. На втором этапе покажите, как по-вашему должна выглядеть организационная культура, чтобы предприятие (фирма, университет) работало еще лучше, поднялось над средним уровнем. Каждый из шести вопросов анкеты предполагает четыре возможных ответа. Распределите баллы по 100-балльной шкале между этими четырьмя вариантами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте тому варианту, который более других напоминает вашу организацию.

Пример:

При ответе на первый вопрос Вы полагаете, что вариант А очень напоминает вашу организацию, варианты В и С в чем-то для нее одинаково характерны, а вариант D, пожалуй, не свойственен вашей организации. Отвечать следует так:

дайте 55 баллов варианту А
по 20 баллов вариантам В и С
и только 5 баллов - варианту D.

Обязательно убедитесь, что при ответе на каждый вопрос сумма поставленных Вами баллов равна 100.

На предложенные вопросы нет ни правильных, ни неверных ответов, так как нет правильной и неправильной культуры. Поэтому, чтобы Ваш диагноз был максимально точным, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.

Таблица 2.1

Организационная культура предприятия

1	Важнейшие характеристики организации	Теперь	Хотелось бы
А	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
В	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется, действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
	Всего	100	100
2.	Общий стиль лидерства в организации	Теперь	Хотелось бы
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить		
В	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский		

C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Всего	100	100
3.	Управление работниками в организации	Теперь	Хотелось бы
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости		
	Всего	100	100
4.	Связующая сущность организации	Теперь	Хотелось бы
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность в организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении производственных целей и выполнении программы		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно		

	поддержание плавного хода деятельности организации		
	Всего	100	100
5.	Стратегические цели организации	Теперь	Хотелось бы
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие к персоналу, открытость и участие в процессе управления		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций		
	Всего	100	100
6.	Критерии успеха организации	Теперь	Хотелось бы
A	В организации считается, что успех - это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей техникой и выпуска новейшей продукции (оказания самых современных и разнообразных услуг). Здесь считается, что успешен тот, кто является производственным лидером и новатором		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху –		

	конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100	100

Обработка результатов

Для расчета сложите баллы всех ответов А в колонке «Теперь», а затем полученную сумму разделите на 6, т.е. вычислите среднюю оценку по варианту А. Те же вычисления повторяются для вариантов В, С и D.

Второй шаг состоит в сложении баллов всех ответов А в колонке «Предпочтительно» и делении суммы на 6, т. е. снова рассчитывается средняя оценка по варианту А, но для колонки «Предпочтительно». Повторите эти вычисления для вариантов В, С и D.

Сравните полученные средние значения параметров А, В, С и D для каждого показателя. Сделайте вывод о необходимых изменениях организационной культуры вашего предприятия (фирмы, университета). Можете ли вы на них повлиять?

Задание 2.1.2. «Харизматичный лидер в оргкультуре»

Разработайте полярную модель для следующей ситуации: есть два типа руководителей, один из которых дает понять, что каждый в коллективе способен на многое (1), а другой считает, что «мало кто на что способен» (2).

Что приобретает первый руководитель, заинтересовывая работников? И что теряет второй, заставляя их работать? Результаты оформите в виде таблицы 2.2.

Заполните эту же таблицу в зеркальном отражении: что теряет руководитель, развивающий своих людей, и что приобретает его авторитарный коллега?

Приобретения и потери руководителей

Приобретения руководителя 1	Потери руководителя 2
Потери руководителя 1	Приобретения руководителя 2

Задание 2.1.3. «Корпоративные мифы»

Ниже приведены истории, которые стали своеобразными мифами в реальных компаниях.

Мифы

1. Отдел маркетинга никак не мог придумать новый слоган. Тогда бросили клич по всей компании, провели конкурс, в итоге выбрали слоган – лучший из предложенных. По сей день он отлично «работает».

2. В крупной корпорации менеджер по маркетингу разработал план продвижения организации стоимостью один миллион долларов. К сожалению, план оказался неудачным, и компания понесла убытки. Менеджер написал заявление об уходе по собственному желанию и пришел с ним к президенту корпорации. Тот отказался принять заявление со словами: «Я только что заплатил за ваше обучение миллион долларов, поэтому уйти было бы непорядочно с вашей стороны».

3. Когда руководитель (он же владелец) приезжает в филиал компании, то всегда первым делом едет на склад, причем надевает такую же спецодежду, как и все его сотрудники.

4. Лучшему работнику отдела продаж никак не удавалось убедить очень важного потенциального клиента начать сотрудничество с компанией. Он придумал нестандартное решение: узнал, что этот человек обожает собак, и подарил ему редкую книгу на данную тему. После этого клиент стал с ним работать.

5. Когда-то наш директор пришел в компанию рядовым сотрудником. На всех участках работы он добивался максимума, постоянно повышал свой уровень – так постепенно он прошел все ступеньки карьерной лестницы и стал тем, кем стал.

6. В одну из крупных компаний пришел новый сотрудник, опыт работы которого был невелик. Впрочем, в течение двух месяцев он проявил себя как хороший профессионал. Однако, получив первый письменный отчет сотрудника о работе, директор фирмы был настолько возмущен небрежным видом документа и большим числом орфографических и пунктуационных ошибок, что выбросил отчет в мусорную корзину и предложил сотруднику поискать другую работу.

7. Во время обхода подразделений руководитель предприятия обратил внимание на сотрудницу клиентского отдела, чей макияж был очень ярким. На предложение директора немедленно снять излишки макияжа женщина ответила категорическим отказом, подчеркнув, что использование косметики – ее личное дело. Тогда директор достал из кармана влажную салфетку и, применив определенную долю насилия, стер с ее губ помаду.

8. В одной из компаний существует жесткий пропускной режим – каждый сотрудник должен предъявить пропуск, чтобы пройти внутрь помещения. Однажды на контроле произошел следующий инцидент: молодая девушка наотрез отказалась пропустить на рабочее место генерального директора фирмы, который в этот день забыл пропуск. Директор вынужден был вернуться домой. Девушка-контролер получила благодарность за ответственное отношение к своим рабочим обязанностям.

9. Начальник Н-ской железной дороги на одном из совещаний проводил «разбор полетов». На совещании присутствовали начальники отделений дороги со своими заместителями. Каждый из начальников отделений давал объяснения по поводу недочетов, выявленных во вверенном ему подразделении во время объезда. Когда дело дошло до очередного НОДа, он, предваряя жесткую

критику со стороны начальника дороги, дал команду своим заместителям встать. В течение всей процедуры разбора представители отделения дороги стояли.

10. Начальник отдела снабжения организовал поставку на предприятие спецодежды больших размеров. Директор наказал его тем, что заставил носить на работе спецодежду, поступившую на склад.

11. В супермаркете возмущенная покупательница в довольно грубой форме отчитывала продавца за проданные ей слегка подгнившие бананы и требовала вернуть потраченные деньги за товар ненадлежащего качества. Продавцу явно не хотелось признавать свою неправоту. В результате в овощной секции возникла весьма нервная дискуссия. В этот момент в торговом зале оказался владелец супермаркета, чей офис находился на втором этаже здания. Вникнув в суть проблемы, он молча взял бананы и выбросил их в мусорную корзину.

Вопросы

1. Определите, какую идею несут эти истории.
2. Каковы ценности корпоративной культуры тех организаций, в которых они произошли?

Тема 2.2. Конфликты в организации

В результате выполнения предложенных заданий вы сможете:

- определять адекватные способы разрешения конфликтных ситуаций;
- распознавать конфликтогенные факторы.

Задание 2.2.1. «Опросник Томаса»

С помощью данного опросника (таблица 2.3) вы сможете определить свой доминирующий стиль поведения в конфликтной ситуации. В каждой паре

выберите то суждение, которое наиболее точно описывает Ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

Таблица 2.3

Опросник Томаса

№	Ответ "А"	Ответ "Б"
1	Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.	Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2	Я стараюсь найти компромиссное решение.	Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.
3	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
4	Я стараюсь найти компромиссное решение.	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5	Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.
6	Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.	Я стараюсь добиться своего.
7	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.	Я считаю возможным уступить, чтобы добиться своего.
8	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.	Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10	Я твердо стремлюсь достичь своего.	Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11	Первым делом я стараюсь ясно	Я стараюсь успокоить другого и

	определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.	главным образом сохранить наши отношения.
12	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13	Я предлагаю среднюю позицию.	Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14	Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15	Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.	Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16	Я стараюсь не задеть чувств другого.	Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17	Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20	Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.	Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.
21	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22	Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.	Я отстаиваю свои желания.
23	Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.	Иногда я представляю возможность другим взять на себя

		ответственность за решение спорного вопроса.
24	Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.	Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25	Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов.	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26	Я предлагаю среднюю позицию.	Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27	Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.
29	Я предлагаю среднюю позицию.	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий
30	Я стараюсь не задеть чувств другого.	Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обведите в таблице 2.4 те варианты ответов, которые вы выбрали.
Посчитайте количество совпадений по каждому стилю поведения.

Таблица 2.4

Ключ к тесту

Стратегии поведения	Ваши варианты ответов	Σ
Соперничество	3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А	
Сотрудничество	2Б, 5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б	
Компромисс	2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А	
Избегание	1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15Б, 17Б, 19Б, 23Б, 27А, 29Б	

Приспособление	1Б, 3Б, 4Б, 11Б, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25Б, 27Б, 30А	
----------------	---	--

Сделайте вывод о характерных для вас стратегиях поведения в конфликтных ситуациях.

Задание 2.2.2. «Самотренинг в решении конфликтных ситуаций»

Проанализируйте предложенные ситуации и примите решение с позиции руководителя, который несет ответственность за сотрудников. Выберите наиболее эффективный способ, обоснуйте его рациональность и укажите на недостатки других.

Ситуация 1.

Вы недавно начали работу в качестве руководителя. Проходя по коридору, вы встречаете сотрудников, которые оживленно беседуют на личные темы во время рабочего дня. Возвращаясь назад спустя полчаса, вы застаёте ту же картину. Как Вы будете вести себя в этой ситуации?

Ваши возможные действия:

- Пройду не вмешиваясь, но сразу же вызову их непосредственного руководителя и выскажу свое недовольство поведением подчиненных.
- Прерву беседу работников, сделаю им строгое внушение.
- Сделаю им замечание и предложу немедленно вернуться на рабочие места.
- Вначале поинтересуюсь, о чем их разговор, затем выясню какова их нагрузка на данный момент. Решение приму после вызова их непосредственного руководителя. На основе полученных объяснений.

Ситуация 2.

Сегодня у Вас день рождения. В приподнятом настроении вы ожидаете конца рабочего дня. За час до окончания работы к Вам подходит один из подчиненных и высказывает недовольство по поводу несправедливого распределения премий за прошлый квартал, восклицая: «Все так считают!» В

этот момент к Вам входят подчиненные, поздравляют и преподносят подарок. Возникает вопрос: «Принять подарок или нет?»

Ваши возможные действия:

- Поздравления приму, поблагодарю за внимание, но от подарка откажусь.
- Поздравления и подарок приму, поблагодарю за внимание, буду вести себя так, как будто неприятного разговора не было.
- За внимание поблагодарю, а от подарка откажусь, заявив, что нельзя дарить подарки руководителю, которого считают несправедливым.
- Использую создавшееся положение для выяснения причин недовольства распределения премий. В зависимости от ситуации приму решение, принять подарок или нет.
- Прежде чем решить, принять подарок или нет, спрошу собравшихся: «Говорят, что Вы недовольны распределением премий, так ли это?»

Ситуация 3.

Вы – руководитель предприятия. Авторитетный и высококвалифицированный работник одного из ваших подразделений Окунев перенес тяжелую болезнь. Когда после лечения он вернулся на работу, трудоспособность его составляла 50% от прежней, и он уже не может выполнять по-прежнему свою работу. Поскольку раньше Окунев хорошо зарабатывал и имел личное влияние на своего руководителя, тот «закрывал глаза» на его трудоспособность и определил заработную плату и размер премий до уровня среднего по предприятию, поверив обещаниям, что скоро он восстановит свою прежнюю работоспособность. Это вызвало недовольство остальных работников. Они обвинили своего непосредственного руководителя в том, что, приписывая ему, он обделяет остальных. Что вы предпринимаете?

Ваши возможные действия:

- Наложу строгое взыскание на непосредственного руководителя и обяжу его в последующем платить Окуневу по фактически выполненной работе.

- Вызову Окунева и предложу ему другую работу – по силам, но менее оплачиваемую.

- Приду на рабочее место Окунева, посмотрю, как он работает, поговорю с ним о перспективах. В беседе дам понять, что приписок больше не будет, но, если он желает остаться в коллективе, найдем ему работу по силам.

- Попытаюсь убедить жалобщиков в правильности выбора. Ведь Окунев много сил отдал предприятию, пусть работает, пока не восстановит силы или не подберет себе другое место работы.

- Передам жалобу на рассмотрение собрания коллектива, пусть сами решают, как поступить с Окуневым.

Ситуация 4.

Вы - руководитель. Вас беспокоит, что между некоторыми вашими подчиненными возникают конфликты, нарушены деловые отношения. Что вы предпримите в первую очередь для оздоровления психологической атмосферы в коллективе?

Ваши возможные действия:

- Вызову конфликтующих и попрошу объяснить причины недовольства друг другом. Виновных накажу.

- Приглашу специалистов, занимающихся конфликтами на производстве, чтобы они, изучив ситуацию, дали свои рекомендации.

- Созову собрание, на котором предложу обсудить создавшееся положение дел и выработать меры по налаживанию благоприятного психологического климата.

- Предложу четкость выполнения должностных инструкций. Предложу создать комиссию по разработке четких инструкций каждого работника на рабочем месте.

- Организую для сотрудников корпоративный вечер.

Задание 2.2.3. Кейсы «Борьба за ресурсы»

Решите следующие организационные ситуации и ответьте на предложенные вопросы:

Ситуация 1.

Между сотрудниками возник спор, касающийся способов внедрения новой технологии. Один из них считает, что технологию необходимо внедрять в кратчайшие сроки для повышения производительности, другой считает, что сотрудники должны постепенно осваивать новую технологию.

Как вы думаете, является ли данная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации?

Ситуация 2.

В момент поступления на работу руководитель пообещал претенденту повысить его в должности спустя четыре месяца. Однако по истечении данного срока руководитель своего обещания не сдержал.

Можно ли данную ситуацию описать как конфликтное взаимодействие. Каковы перспективы этой ситуации?

Ситуация 3.

Сотрудник, выполняя задание руководителя, совершил серьезную ошибку, которая привела к существенной материальной потере организации, после чего был наказан одноразовым штрафом в размере зарплаты.

Является ли данная ситуация конфликтом? Обоснуйте.

Правильность своих ответов вы можете проверить, ознакомившись с [Комментарием](#)

Комментарий

1. Данная ситуация – конфликт, т.к. налицо наличие двух оппонентов, противоположные точки зрения и желание каждого оппонента отстаивать свою правоту.

2. Данная ситуация потенциально конфликтная, т.к. одна сторона не выполнила обещания в отношении другой стороны. Вторая сторона попадает в

ситуацию фрустрации (срыва надежд). Находясь в этом состоянии люди часто ищут причину произошедшего в другом человеке.

3. Данную ситуацию правильнее описать как «преступление и наказание», а не как конфликт.

Конец комментария

Тема 2.3. Стили руководства и поведение руководителя

В результате выполнения предложенных заданий вы сможете:

- определять основные стили руководства и лидерства;
- выделить основания для применения каждого из стилей управления;
- выявить собственный управленческий потенциал

Задание 2.3.1. «Стиль поведения»

Прочитайте предложенные ситуации, проанализируйте их и определите, в каком стиле выстраиваются отношения.

- а) попустительский стиль руководства;
- б) неуверенный стиль руководства;
- в) демократический стиль руководства;
- г) авторитарный стиль руководства;

Таблица 2.5

Стили руководства

Примеры	Стиль
- Вы знаете, у нас закончились канцелярские принадлежности! – докладывает секретарь начальнику. - Да? Очень жаль. Всего доброго! – отвечает начальник.	
-Петр Сергеевич, мне нужно отпроситься. Мне надо к врачу – говорит секретарь Алена. - Конечно, я не возражаю, здоровье надо беречь – улыбается шеф.	

- Товарищи, с чем связаны перебои в работе с поставщиками? Давайте вместе подумаем и обсудим ситуацию – предлагает начальник сотрудникам.	
Сестра Мери заведовала системой католических школ в большом городе. Несколько лет подряд одна их школ – единственная частная школа в обедневшем квартале _ не зарабатывала денег на свое содержание, и аппарат архиепископа в конце концов решил закрыть ее. Когда сестра Мери последний раз пришла в школу, она не стала опечатывать двери, а собрала всех учителей и сотрудников на собрание и подробно рассказала им о постигшем школу финансовом кризисе - впервые финансовое положение обсуждалось с их участием. Сестра Мери попросила всех присутствующих поделиться своими мыслями о том. Как можно сохранить школу и как лучше провести процедуру закрытия, если дойдет до этого, и в основном слушала сотрудников. На протяжении двух месяцев она проводила собрания для родителей, членов общины, для учителей и сотрудников. В итоге всем стало ясно, что школу надо закрывать. То есть окончательное решение ничем не отличалось от первоначального.	
Штат департамента муниципалитета состоит из руководителя, двух менеджеров и 14 подчиненных. Начальник департамента большую часть времени занят текущей работой и круг его общения ограничивается менеджерами отделов. Начальник также считает, что является компетентным специалистом в своей области и принимает решения единолично, другие сотрудники при решении проблемных вопросов не участвуют.	
«Каждый входящий в рейхсканцелярию, должен чувствовать, что посетил властителя мира» - говорил Гитлер. Он также не допускал мысли о том, что мог совершить ошибку, а неуспех объяснял случайными и внешними факторами.	

Правильность ответов вы можете проверить, ознакомившись с

[Комментарием](#)

[Комментарий](#)

Примеры	Стиль
- Вы знаете, у нас закончились канцелярские принадлежности! – докладывает секретарь начальнику. - Да? Очень жаль. Всего доброго! – отвечает начальник.	попустительский
-Петр Сергеевич, мне нужно отпроситься. Мне надо к врачу – говорит секретарь Алена. - Конечно, я не возражаю, здоровье надо беречь – улыбается шеф.	демократический
- Товарищи, с чем связаны перебои в работе с поставщиками? Давайте вместе подумаем и обсудим ситуацию – предлагает начальник сотрудникам.	демократический
Сестра Мери заведовала системой католических школ в большом городе. Несколько лет подряд одна их школ – единственная частная школа в обедневшем квартале _ не зарабатывала денег на свое содержание, и аппарат архиепископа в конце концов решил закрыть ее. Когда сестра Мери последний раз пришла в школу, она не стала опечатывать двери, а собрала всех учителей и сотрудников на собрание и подробно рассказала им о постигшем школу финансовом кризисе - впервые финансовое положение обсуждалось с их участием. Сестра Мери попросила всех присутствующих поделиться своими мыслями о том. Как можно сохранить школу и как лучше провести процедуру закрытия, если дойдет до этого, и в основном слушала сотрудников. На протяжении двух месяцев она проводила собрания для родителей, членов общины, для учителей и сотрудников. В итоге всем стало ясно, что школу надо закрывать. То есть окончательное решение ничем не отличалось от первоначального.	неуверенный
Штат департамента муниципалитета состоит из руководителя, двух менеджеров и 14 подчиненных. Начальник департамента большую часть времени занят текущей работой и круг его общения ограничивается	авторитарный

менеджерами отделов. Начальник также считает, что является компетентным специалистом в своей области и принимает решения единолично, другие сотрудники при решении проблемных вопросов не участвуют.	
«Каждый входящий в рейхсканцелярию, должен чувствовать, что посетил властителя мира» - говорил Гитлер. Он также не допускал мысли о том, что мог совершить ошибку, а неуспех объяснял случайными и внешними факторами.	авторитарный

Конец комментария

Задание 2.3.2. «Решение кейсов»

Выберите стиль работы с подчиненными в предложенных ситуациях.

История 1.

Сергей – менеджер по продажам. С начала появления в компании он проявлял себя как успешный и инициативный продавец. Через короткий промежуток времени Сергей перестал интересоваться результатами работы, так как прошел энтузиазм и большую часть времени он проводит за изучением сайтов в Интернете.

История 2.

Арина – менеджер по рекламе. Арина быстро увлекается новыми предложениями и регулярно приносит руководителю новые проекты и предложения по оптимизации работы в компании, причем, в областях порой далеких от рекламы. Большинство предложенных проектов являются мало реалистичными и несвоевременными.

История 3.

Алексей был взят на работу в должности менеджера по персоналу. Надо сказать, что за время своей работы он быстро перезнакомился и нашел общий язык со всеми членами коллектива. Однако делопроизводством вместо него занимался секретарь отдела кадров, а подбором – линейные менеджеры. «Делопроизводство – дело секретарей,»- говорит он друзьям.

История 4.

Марина просит дать ей больше времени на проект: «Ситуация на рынке изменилась, и я должна собрать дополнительную информацию. Мы сделаем программу, которая не имеет аналогов!»

Задание 2.3.3. «Профессиональная ориентация руководителя-лидера

Существуют два типа руководителей-лидеров: лидер, ориентированный на работу, и лидер, ориентированный на персонал. Распределите предложенные характеристики таким образом, чтобы они характеризовали один из типов лидера.

Таблица 2.6

Поведение руководителей-лидеров

Дело	Признаки	Люди
	Обращаются за советом.	
	В конфликтной ситуации личного характера его просят оказать содействие.	
	С некоторыми сослуживцами лидер общается на «ты».	
	Все подчиненные выполняют работу вовремя, потому что боятся наказания.	
	Вся информация приходит к лидеру только в виде отчетов и факсов.	
	На столе у каждого сотрудника лежат четкие инструкции по выполнению работы.	
	Часто звонят близкие люди.	
	Семью лидера знают все подчиненные.	
	Каждый праздник отмечается коллективно внутри организации.	

Правильность ответов вы можете проверить, ознакомившись с

[Комментарием](#)

Комментарий

Дело	Признаки	Люди
	Обращаются за советом.	X

	В конфликтной ситуации личного характера его просят оказать содействие.	X
	С некоторыми сослуживцами лидер общается на «ты».	X
X	Все подчиненные выполняют работу вовремя, потому что боятся наказания.	
X	Вся информация приходит к лидеру только в виде отчетов и факсов.	
X	На столе у каждого сотрудника лежат четкие инструкции по выполнению работы.	
	Часто звонят близкие люди.	X
	Семью лидера знают все подчиненные.	X
	Каждый праздник отмечается коллективно внутри организации.	X

Конец комментария

Тема 2.4. Поведение руководителя при принятии решения

В результате выполнения предложенных заданий вы сможете:

- выявлять психологические барьеры при принятии решений;
- анализировать свое поведение при принятии решений.

Задание 8.1. «Психологические барьеры при принятии решения»

Ознакомьтесь с организационной ситуацией.

Ситуация

В одной строительной организации начальником проектного отдела был назначен молодой (25 лет) человек с незаконченным на тот момент образованием. В его подчинении оказались трое специалистов высочайшей квалификации с большим стажем и опытом работы. Приняли его спокойно и нейтрально.

В первый же день в отдел поступил заказ на обслуживание от очень крупного клиента. Молодой начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки – к 16 часам этого же дня. И

официальным тоном поручил работу ведущему специалисту отдела, женщине 36 лет. Назовем ее Мария Ивановна. Она кивнула головой и погрузилась в работу.

На часах – 16.00, затем прошел еще час. Клиент уже оборвал все телефоны. Но на раздраженный вопрос руководителя: «Сколько же можно?» Мария Ивановна спокойно ответила: «Мне на эту работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у вас на столе». И не было в ее голосе ни тени раздражения.

Попытки поручить работу двум другим сотрудникам вообще успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и позволил себе гневные высказывания в адрес сотрудницы. После чего отлучился на время. На коллектив отдела его вспышка не оказала никакого воздействия, только вызвала улыбки.

Ответьте на вопросы:

1. Как можно охарактеризовать данную ситуацию с точки зрения отношений нового руководителя с подчиненными ему сотрудниками?
2. Можно ли назвать поведение молодого руководителя «грамотным»?
3. Как можно оценить отношение руководителей этой организации к сотрудникам описанного подразделения?
4. В чем ошибка высшего руководства данной строительной компании?
5. Как проявились психологические барьеры в данной ситуации?
6. Какие меры необходимо принять, чтобы подобные ситуации в организации свести к минимуму?

2.4.2. «Управленческое решение»

Изучите организационную ситуацию.

Ситуация

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. таб.2.7) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Таблица 2.7

Форма для кандидатов на должность слесаря-сборщика

Критерии/альтернативы	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	слесарь - водопроводчик	инженер- механик	нет
Служба в ВС	да	нет	да
Семенное положение	женат, 2 детей	холост	разведен, 3 детей

Вопросы:

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

3. Соотнесите все этапы принятия решения с циклической схемой (рис.2.1)
4. Классифицируйте принятое вами решение.
5. Придумайте заглавие для данной ситуации, отражающее суть главной проблемы.

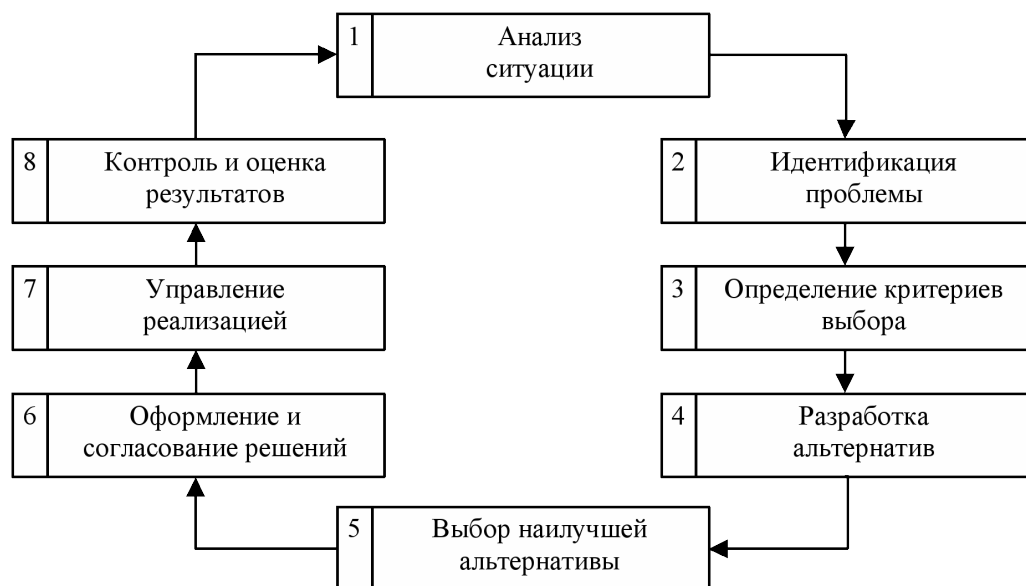


Рис. 2.1. Циклическая модель процесса принятия решений