

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

---

**Кафедра менеджмента**

**Л.Х.Никифорова**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**ПОСОБИЕ**

**по проведению практических занятий**

*для студентов IV курса  
специальности 080507  
дневного обучения*

Москва 2008

## Введение

Организационное поведение относится к прикладным научным дисциплинам. Это означает, что в разработке структуры курса особое внимание уделяется закреплению полученных теоретических знаний и формированию навыков управления людьми.

Целью данного учебно-методического пособия является формирование методической базы для проведения практических занятий по курсу «Организационное поведение». Настоящее пособие разработано в соответствии с программой дисциплины «Организационное поведение» и включает в себя перечень, содержание и методические рекомендации по выполнению практических занятий.

Задания на выполнение практических работ содержат: перечень тем теоретического курса и ключевых терминов, знание которых необходимо для выполнения практического занятия, описание задания, процедуру выполнения, рекомендации по выполнению задания, список рекомендованной к изучению литературы.

Ниже приведен перечень практических занятий, рассмотренных в данном пособии.

Практическое занятие 1. Темперамент и характер личности - 4 ак.ч.

Практическое занятие 2. Мотивация сотрудников - 4 ак.ч.

Практическое занятие 3. Управление карьерой сотрудников - 2 ак.ч.

Практическое занятие 4. Управление стрессами в организации – 2 ак.ч.

Практическое занятие 5. Изучение психологического климата коллектива – 2 ак.ч.

Практическое занятие 6. Диагностика стиля руководства – 4 ак.ч.

Практическое занятие 7. Руководство и лидерство – 2 ак.ч.

Практическое занятие 8. Управление конфликтами в организации – 4 ак.ч.

Практическое занятие 9. Социальная ответственность и этика бизнеса – 2 ак.ч.

## Практическое занятие 1. Темперамент и характер личности.

**Цель практического занятия:** закрепление теоретических знаний по теме, самодиагностика типа темперамента и акцентуаций характера.

**Темы для повторения:**

- Структура личности (по К.Платонову).
- Темперамент личности.
- Характер личности.

**Ключевые термины:**

Темперамент: холерик, флегматик, меланхолик, сангвиник.

Характер личности.

Акцентуации характера.

**Исходная информация.**

Таблица 1

Общая характеристика типов темпераментов

Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
<i>Положительные черты</i>			
Жизнерадостность, бодрость, высокая работоспособность, быстрая ориентация в обстановке, инициативность, быстро входит в коллектив, легко переживает неудачи	Спокойствие в любых ситуациях, высокая работоспособность, устойчивость в настроении, настойчивость, выносливость, всегда придерживается выработанного порядка	Энтузиазм, инициативность, быстрота в действиях и решениях, умение влиять на окружающих, легкость перехода от одних дел к другим	Тонкость чувств, чуткость, умение сопереживать другим, осторожность и осмотрительность, сосредоточенность в работе
<i>Отрицательные черты</i>			
Неустойчивость в побуждениях, нестабильность во внимании, несобранность, непоследовательность	Медлительность, длительное принятие даже простейших решений, недостаточная общительность	Подверженность резкой смене настроения, вспыльчивость, прямолинейность в оценках, переоценка своих сил	Быстрая утомляемость, неуверенность в себе, замкнутость, замедленные реакции, мнительность, обидчивость

**Задания.**

1. Обсудите в группе:

1.1. Какие виды деятельности предпочтительны для представителей каждого типа темперамента?

1.2. В чем заключаются особенности управления людьми разных темпераментов?

2. Проведите самодиагностику собственного типа темперамента, помня о том, что «чистых» темпераментов не существует.

3. Проведите диагностику с помощью *теста Г.Айзенка* (см. ниже) и сравните полученный результат с результатом самодиагностики.

Инструкция: ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

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

числом самых близких друзей?		
21. Много ли Вы мечтаете?		
22. Когда на Вас кричат, отвечаете ли Вы тем же?		
23. Часто ли Вас терзает чувство вины?		
24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?		
25. Способны ли Вы дать волю собственным чувствам и вовсе повеселиться в шумной компании?		
26. Можно ли сказать, что нервы у Вас часто бывают напряжены до предела?		
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?		
28. После того как дело сделано, часто ли Вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что смогли бы сделать лучше?		
29. Верно ли, что Вы обычно молчаливы и сдержанны, когда находитесь среди людей?		
30. Бывает ли, что Вы передаете слухи?		
31. Бывает ли, что Вам не спится от того, что разные мысли лезут Вам в голову?		
32. Верно ли, что Вам часто приятнее и легче прочесть о том, что Вас интересует в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у других людей?		
33. Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?		
34. Нравится ли Вам работа, которая требует пристального внимания?		
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?		
36. Всегда ли Вы говорите правду?		
37. Бывает ли Вам неприятно находиться в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?		
38. Верно ли, что Вы раздражительны?		
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?		
40. Верно ли, что Вам часто не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?		
41. Верно ли, что Вы неторопливы в движениях и несколько медлительны?		
42. Опаздываете ли Вы когда-нибудь на работу или на встречу?		
43. Часто ли Вам снятся кошмары?		
44. Верно ли, что Вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?		
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?		
46. Огорчились бы Вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?		
47. Вы нервный человек?		
48. Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?		
49. Легко ли Вас задевает критика Ваших недостатков или Вашей работы?		
50. Могли бы Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?		
51. Трудно ли Вам получить настоящее удовольствие от мероприятий, в которых участвует много народу?		
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?		

53. Сумели бы Вы внести оживление в скучную компанию?		
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?		
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?		
56. Любите ли Вы подшутить над другими?		
57. Страдаете ли Вы бессонницей?		

Обработайте результаты теста с помощью следующего ключа:

Шкала	Ответы	Номера вопросов	Результат
«Ложь»	«да»:	6, 24, 36	Л =
	«нет»:	12, 18, 30, 42, 48, 54	
«Интроверсия-экстраверсия»	«да»:	1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 50, 53, 56	И-А =
	«нет»:	5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51	
«Нейротизм»	«да»:	2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 49, 52, 55, 57	Н =
	«нет»:		

Интерпретация результатов:

Численный показатель	Интерпретация
<i>Шкала «Ложь»</i>	
0 - 3	Норма человеческой лжи, ответам можно доверять
4 - 5	Ответы на вопросы теста сомнительны
6 - 9	Ответы на вопросы теста недостоверны
<i>Шкала «Интроверсия – экстраверсия»</i>	
0 - 10	Интроверт
11 - 14	Амбиверт
15 - 24	Экстраверт
<i>Шкала «Нейротизм»</i>	
0 - 10	Эмоциональная устойчивость
11 - 16	Эмоциональная впечатлительность
17 - 22	Отдельные признаки расшатанности нервной системы
23 - 24	Нейротизм, граничащий с патологией, возможен срыв, невроз

Типология Г.Айзенка включает в себя следующие параметры: интроверсию-экстраверсию; эмоциональную нестабильность (нейротизм). Сочетания данных параметров дают 4 темперамента (рис. 1):



Рис. 1. Классификация типов темперамента (по Г.Айзенку)

4. Определите тип акцентуации собственного характера с помощью опросника Шмишека-Леонгарда.

Вопросы	Да	Нет
1. Ваше настроение, как правило, бывает ясным, неомраченным?		
2. Восприимчивы ли Вы к оскорблениям, обидам?		
3. Легко ли Вы плачете?		
4. Возникает ли у Вас по окончании какой-либо работы сомнения в качестве ее исполнения и прибегаете ли Вы к проверке – правильно ли все было сделано?		
5. Были ли Вы в детстве таким же смелым, как Ваши сверстники?		
6. Часто ли у Вас бывают резкие смены настроения (только что парили в облаках от счастья, и вдруг становится очень грустно)?		
7. Бываете ли Вы обычно во время веселья в центре внимания?		
8. Бывают ли у Вас дни, когда Вы без особых причин ворчливы и раздражительны и все считают, что Вас лучше не трогать?		
9. Всегда ли Вы отвечаете на письма сразу после прочтения?		
10. Вы человек серьезный?		
11. Способны ли Вы на время так сильно увлечься чем-нибудь, что все остальное перестает быть значимым для Вас?		
12. Предприимчивы ли Вы?		
13. Быстро ли Вы забываете обиды и оскорбления?		
14. Мягкосердечны ли Вы?		
15. Когда Вы бросаете письмо в почтовый ящик, проверяете ли Вы, опустилось оно туда или нет?		
16. Требуем ли Ваше честолюбие того, чтобы в работе (учебе) Вы были одним из первых?		
17. Боялись ли Вы в детские годы грозы и собак?		
18. Смеетесь ли Вы иногда над неприличными шутками?		
19. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые считают Вас педантичным?		
20. Очень ли зависит Ваше настроение от внешних обстоятельств и событий?		
21. Любят ли Вас Ваши знакомые?		
22. Часто ли Вы находитесь во власти сильных внутренних порывов и побуждений?		
23. Ваше настроение обычно несколько подавлено?		
24. Случалось ли Вам рыдать, переживая тяжелое нервное потрясение?		
25. Трудно ли Вам долго сидеть на одном месте?		
26. Отстаиваете ли Вы свои интересы, когда по отношению к Вам допускается несправедливость?		
27. Хвастаетесь ли Вы иногда?		
28. Смогли бы Вы в случае надобности зарезать домашнее животное или птицу?		
29. Раздражает ли Вас, если штора или скатерть висит неровно?		
30. Боялись ли Вы в детстве оставаться дома один?		
31. Часто ли портится Ваше настроение без видимых причин?		
32. Случалось ли Вам быть одним из лучших в Вашей профессиональной деятельности?		
33. Легко ли Вы впадаете в гнев?		

34.	Способны ли Вы быть шаловливо-веселым?		
35.	Бывают ли у Вас состояния, когда Вы переполнены счастьем?		
36.	Смогли бы Вы играть роль конферансье в веселых представлениях?		
37.	Лгали ли Вы когда-нибудь в своей жизни?		
38.	Говорите ли Вы людям свое мнение о них прямо в глаза?		
39.	Можете ли Вы спокойно смотреть на кровь?		
40.	Нравится ли Вам работа, когда только Вы один ответственны за нее?		
41.	Заступаетесь ли Вы за людей, по отношению к которым допущена несправедливость?		
42.	Беспокоит ли Вас необходимость спуститься в темный погреб, войти в пустую, темную комнату?		
43.	Предпочитаете ли Вы деятельность, которую нужно выполнять долго и точно, той, которая не требует большой кропотливости и делается быстро?		
44.	Вы очень общительный человек?		
45.	Охотно ли Вы в школе декламировали стихи?		
46.	Сбегали ли Вы в детстве из дому?		
47.	Обычно Вы без колебаний уступаете место в автобусе престарелым пассажирам?		
48.	Часто ли Вам жизнь кажется тяжелой?		
49.	Случалось ли Вам так расстраиваться из-за какого-нибудь конфликта, что после этого Вы чувствовали себя не в состоянии пойти на работу?		
50.	Можно ли сказать, что при неудаче Вы сохраняете чувство юмора?		
51.	Стараетесь ли Вы помириться, если кого-нибудь обидели?		
52.	Очень ли Вы любите животных?		
53.	Случалось ли Вам, уходя из дома, возвратиться, чтобы проверить: не произошло ли чего-нибудь?		
54.	Беспокоили ли Вас когда-нибудь мысли, что с Вами или Вашими родственниками должно что-либо случиться?		
55.	Существенно ли зависит Ваше настроение от погоды?		
56.	Трудно ли Вам выступать перед большой аудиторией?		
57.	Можете ли Вы, рассердясь на кого-либо, пустить в ход руки?		
58.	Очень ли Вы любите веселиться?		
59.	Вы всегда говорите то, что думаете?		
60.	Можете ли Вы под влиянием разочарования впасть в отчаяние?		
61.	Привлекает ли Вас роль организатора в каком-нибудь деле?		
62.	Упорствуете ли Вы на пути к достижению цели, если встречается какое-либо препятствие?		
63.	Чувствовали ли Вы когда-нибудь удовлетворение при неудачах людей, которые Вам неприятны?		
64.	Может ли трагический фильм так взволновать Вас, что у Вас на глазах выступят слезы?		
65.	Часто ли Вам мешают уснуть мысли о проблемах прошлого или о будущем дне?		
66.	Свойственно было Вам в школьные годы подсказывать или давать списывать товарищам?		
67.	Смогли бы Вы пройти в темноте один через кладбище?		
68.	Вы, не раздумывая, вернули бы лишние деньги в кассу, если бы обнаружили, что получили их слишком много?		
69.	Большое ли значение Вы придаете тому, что каждая вещь в Вашем доме должна находиться на своем месте?		
70.	Случается ли Вам, что ложась спать в отличном настроении, следующим		

утром Вы встаете в плохом расположении духа, которое длится несколько часов?		
71. Легко ли Вы приспосабливаетесь к новой ситуации?		
72. Часто ли у Вас бывают головокружения?		
73. Часто ли Вы смеетесь?		
74. Сможете ли Вы относиться к человеку, о котором Вы плохого мнения, так приветливо, что никто не догадывается о Вашем действительном отношении к нему?		
75. Вы человек живой и подвижный?		
76. Сильно ли Вы страдаете, когда совершается несправедливость?		
77. Вы страстный любитель природы?		
78. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли Вы, закрыты ли краны, погашен ли везде свет, заперты ли двери?		
79. Пугливы ли Вы?		
80. Может ли принятие алкоголя изменить Ваше настроение?		
81. Охотно ли Вы принимаете участие в кружках художественной самодеятельности?		
82. Тянет ли Вас иногда уехать далеко от дома?		
83. Смотрите ли Вы на будущее немного пессимистично?		
84. Бывают ли у Вас переходы от веселого настроения к тоскливому?		
85. Можете ли Вы развлекать общество, быть душой компании?		
86. Долго ли Вы храните чувство гнева, досады?		
87. Переживаете ли Вы длительное время горести других людей?		
88. Всегда ли Вы соглашаетесь с замечаниями в свой адрес, правильность которых сознаете?		
89. Могли ли Вы в школьные годы переписать из-за помарок страницу в тетради?		
90. Вы по отношению к людям больше осторожны и недоверчивы, чем доверчивы?		
91. Часто ли у Вас бывают страшные сновидения?		
92. Бывают ли у Вас иногда такие навязчивые мысли, что если Вы стоите на перроне, то можете против своей воли кинуться под приближающийся поезд или можете кинуться из окна верхнего этажа большого дома?		
93. Становитесь ли Вы веселее в обществе веселых людей?		
94. Вы человек, который не думает о сложных проблемах, а если и занимается ими, то недолго?		
95. Совершаете ли Вы под влиянием алкоголя внезапные импульсивные поступки?		
96. В беседах Вы больше молчите, чем говорите?		
97. Могли бы Вы, изображая кого-нибудь, так увлечься, чтобы на время забыть, какой Вы на самом деле?		

Обработайте результаты теста с помощью ключа (полученные баллы умножить на поправочный коэффициент):

Тип акцентуации	Коэффициент	Ответы «да»:	Ответы «нет»:
1. Гипертимность	3	1, 12, 25, 36, 50, 61, 75, 85	-
2. Застрешение	2	2, 16, 26, 38, 41, 62, 66, 76, 86, 90	13, 51
3. Эмоциональность	3	3, 14, 52, 64, 77, 87	28, 39
4. Педантичность	2	4, 15, 19, 29, 43, 53, 65, 69, 78, 89, 92	40

5. Тревожность	3	17, 30, 42, 54, 79, 91	5, 67
6. Циклотимность	3	6, 20, 31, 44, 55, 70, 80, 93	-
7. Демонстративность	2	7, 21, 24, 32, 45, 49, 71, 74, 81, 94, 97	56
8. Возбудимость	3	8, 22, 33, 46, 57, 72, 82, 95	-
9. Дистимичность	3	10, 23, 48, 83, 96	34, 58, 73
10. Экзальтированность	6	11, 35, 60, 84	-
Ложь	1	9, 47, 59, 68, 88	18, 27, 37, 63

Интерпретация результатов: если полученная величина превышает 18, то это свидетельствует о выраженности данного типа акцентуации. По шкале «ложь» интерпретация результатов такая же, как в тесте Г.Айзенка на определение типа темперамента.

5. Определить в приведенных ниже ситуациях типы акцентуации.

5.1. Инженеру Александре Ивановне (А.И.) поручили размножить документацию. Достаточно было сотни экземпляров. Однако, вдохновленная тем, что ей поручено дело самой дирекцией, А.И. так разрекламировала его важность, что вскоре все были вынуждены согласиться с ней: конечно, нужно не менее 500 копий. Окружающие мало вникали в суть дела, но чувствовали, что происходит что-то необыкновенно важное и нужное. Надо сказать, что размноженные бумаги почти не понадобились. Но они так часто и с такой важностью перетаскивались с места на место, что у сотрудников укоренилось в памяти мнение об А.И. как о человеке исключительно исполнительном, четком, незаменимом.

5.2. Виктор Николаевич (В.Н.) пришел в цех, когда ему было 23 года. Сразу же обратил на себя внимание восторженным отношением к людям, повышенной доброжелательностью, общительностью. Он быстро перезнакомился со всеми, одинаково дружелюбно относясь и к тем, кто состоял между собой в неприязненных отношениях. О нем говорили: «Душа – парень». Вскоре, однако, возникли нарекания по работе; многое из того, за что брался, не доводил до конца. В частности, оказалась без внимания рабочая документация. У В.Н., постоянно занятого дружеским общением и обсуждением новостей, просто не хватало на все времени. Однако, чтобы не

портить отношения с начальством, он быстро, не очень воспринимая это всерьез, привел документацию в порядок.

5.3. В характеристике швеи Нины Ивановны (Н.И.), данной начальником участка, отмечается неровность ее работы. То все горит в ее руках – и план перевыполняется, и настроение отличное, то Н.И. вялая, скучная, работает медленно, допускает брак. Сама Н.И. давно замечает у себя ничем не обусловленные перемены настроения. Бывает, что все валится из рук, и так недели две. Но постепенно мироощущение меняется, жизнь вновь кажется прекрасной, и Н.И. вновь весела, энергична.

5.4. Для сборщицы Анны Федоровны (А.Ф.) очень важно, какая у нее на работе обстановка. Малейшая грубость приводит ее в уныние, в то время как простенькая похвала способна окрылить ее. Как-то А.Ф. отказалась перейти в другой цех с повышением оклада только потому, что там грубый начальник. Чувствуя свою психологическую уязвимость, она старается оградить себя от контактов с людьми резкими, категоричными, а уж если они неизбежны, то стремится не вступать с ними в конфликты.

5.5. Новый заведующий лабораторией Николай Николаевич (Н.Н.) начал свою деятельность с того, что втащил в кабинет огромный стол, кресла, выписал полки, телевизор, магнитофон – словом, сделал все для того, чтобы выглядеть как можно авторитетнее. Н.Н. – человек волевой, даже упрямый. Уж если он начал «пробивать» новую тему, сотрудникам можно не беспокоиться: обязательно пробьет. Открыто выражаемое властолюбие, самореклама и деспотизм, безусловно, вредят ему в отношениях с сотрудниками.

#### **Список рекомендуемой литературы:**

1. Никифорова Л.Х. Организационное поведение. – М.: МГТУ ГА, 2006.
2. Кашапов Р.Р. Курс практической психологии. Для высшего управленческого персонала: Учеб.пособие. – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 2000.

## Практическое занятие 2. **Мотивация сотрудников.**

**Цель практического занятия:** ознакомление с методиками диагностики мотивационной структуры личности; развитие навыков формирования мотивационных инструментов.

**Темы для повторения:**

- Мотивация трудового поведения.
- Теории мотивации.

**Ключевые термины:**

Мотивация: внешняя и внутренняя.

Стимулирование.

Мотив, потребность, стимул.

Мотивационная структура личности.

**Задания:**

1. Построить индивидуальный (личностный) мотивационный профиль.

В концепции, положенной в основу данной методики, делается упор на классификацию мотивов человека, построенной по критериям объекта и предмета удовлетворения потребностей. По объекту направленности мотивы могут быть общественно-значимыми и личными.

Общественно-значимые мотивы направлены на удовлетворение потребностей социумов различных уровней: общества в целом, различных групп (потребителей, предприятия, трудовых коллективов).

Личные мотивы направлены на удовлетворение собственных индивидуальных потребностей человека. Личные мотивы по предмету удовлетворения потребностей подразделяются на 3 основные группы: материальные, социальные, духовные.

**Инструкция:**

Этап 1. Продумайте, какими характеристиками должна обладать идеальная, с Вашей точки зрения, работа. Оцените предложенные ниже характеристики с помощью 5-балльной шкалы:

1 – в моем понятии «идеальная работа» данная характеристика отсутствует;

2 – данная характеристика отвечает требованиям «идеальной работы» в малой степени;

3 – данная характеристика отвечает требованиям «идеальной работы» в средней степени;

4 – данная характеристика отвечает требованиям «идеальной работы» в большой степени (указать не более 10 характеристик);

5 – данная характеристика является неизменным условием «идеальной работы» (указать не более 5 характеристик).

Характеристика:	И
1. Выполнение работы, нужной людям	
2. Удовлетворение интересов потребителей	
3. Ощутимый вклад в конечные результаты деятельности предприятия	
4. Ощутимый вклад в конечные результаты трудового коллектива	
5. Высокая оплата труда	
6. Своевременная (без задержек) оплата труда	
7. Зависимость оплаты труда от реального трудового вклада	
8. Возможность получения социальных льгот (жилья, путевок в санатории, детские сады и т.д.)	
9. Хорошие санитарно-гигиенические условия работы (низкий уровень шума, нормальное освещение, температура, чистота)	
10. Место работы располагается вблизи дома	
11. Эргономически удобное, комфортабельное, рабочее место с высоким уровнем технической оснащенности	
12. Удобный график работы	
13. Высокий уровень безопасности труда	
14. Гарантированная занятость на перспективу	
15. Хорошие взаимоотношения с руководством	
16. Хорошие взаимоотношения с коллегами по работе	
17. Завоевание уважения и признания окружающих	
18. Высокий статус и престиж должности	
19. Наличие подчиненных	
20. Перспективы должностного роста	
21. Интересная работа	
22. Возможность повышения уровня профессионального мастерства	
23. Возможность расширения интеллектуального кругозора	
24. Независимость и свобода действий при выполнении должностных обязанностей	
25. Возможность применения творческого подхода к решению поставленных задач	

Процедура построения индивидуального мотивационного профиля включает в себя выполнение следующих действий:

1. Отметить на графике 25 точек, соответствующих баллам оценки 25 мотивов труда.

2. По 4 группам мотивов:

- общественно-значимых (ОЗ) – вопросы 1-4,
- материальных (М) – вопросы 5-14,
- социальных (С) – вопросы 15-20,
- духовных (Д) – вопросы 21-25

определить средние арифметические значения, по которым в пределах соответственно обозначенных групп провести линии, параллельные оси ОХ.

3. Оценить структуру общественно-значимых и личных мотивов.

4. Оценить структуру личных мотивов (материальных, социальных и духовных).

5. Построить на основании данных пп. 3 и 4 сводную круговую диаграмму, демонстрирующую индивидуальную мотивационную структуру личности. Сделать выводы.

2. Обсудить в группе, как можно использовать данную методику для оценки степени удовлетворенности персонала трудом.

3. Продумать, каким образом можно удовлетворять актуальные мотивы сотрудников.

### **Список рекомендуемой литературы:**

1. Никифорова Л.Х. Организационное поведение. – М.: МГТУ ГА, 2006.

2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 2004.

3. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?. – М.: Альпина Букс, 2007.

### Практическое занятие 3. Управление карьерой сотрудников.

**Цель практического занятия:** закрепление теоретических знаний по теме, самодиагностика карьерных ориентаций, ознакомление с опытом управления карьерой в успешных компаниях.

**Темы для закрепления:**

1. Управление карьерой и стрессами.
2. Профессиональное развитие сотрудников.

**Ключевые термины:**

Карьера.

Типы карьеры: горизонтальная, вертикальная, центростремительная.

Модели карьеры: «лестница», «перепутье», «трамплин», «змея».

Принцип Питера.

**Задания:**

1. Проведите диагностику собственных карьерных ориентаций с помощью *опросника Э.Шейна «Якоря карьеры»*.

Инструкция. Оцените утверждения с помощью 10-балльной шкалы (1 балл – совершенно неважно или совершенно не согласен, 10 – исключительно важно или полностью согласен).

Насколько важным является для Вас каждое из следующих утверждений?

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной, технической или производственной сферы.
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми на всех уровнях.
3. Иметь возможность делать по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравновешивали друг друга.
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.
9. Продолжать работу по своей специальности, нежели получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.
10. Быть первым руководителем в организации.
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.

12. Работать в организации, которая обеспечит стабильность на длительный период времени.
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.
14. Соревноваться с другими и побеждать.
15. Строить карьеру, которая позволит не изменять своему образу жизни.
16. Создать новое коммерческое предприятие.
17. Посвятить всю жизнь избранной профессии.
18. Занять высокую руководящую должность.
19. Иметь работу, которая предоставляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.
20. Оставаться на одном месте жительства. Чем переехать в связи с повышением.
21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

22. Единственная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы независимо от того, в какой области они возникли.
23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.
24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дают мне возможность начать и построить свое собственное дело.
25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.
26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.
27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.
28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности.
29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.
30. Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.
31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет мне вести жизнь, которая нравится.
32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.
33. Я скорее бы ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.
34. Я буду считать, что достигну успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.
35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.
36. Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.
37. Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.
38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.
39. Выбрать и поддержать определенный образ жизни важнее, чем добиться успеха в карьере.
40. Я всегда хотел основать свой собственный бизнес.
41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

Обработайте результат теста с помощью ключа:

Карьерная ориентация	Номера вопросов					Кол-во вопросов
	1	9	17	25	33	
1. Профессиональная компетентность	1	9	17	25	33	5
2. Менеджмент	2	10	18	26	34	5
3. Автономия (независимость)	3	11	19	27	35	5
4.1. Стабильность работы	4	12	36			3
4.2. Стабильность места жительства	20	28	41			3
5. Служение обществу	5	13	21	29	37	5
6. Вызов	6	14	22	30	38	5
7. Интеграция стилей жизни	7	15	23	31	39	5
8. Предпринимательство	8	16	24	32	40	5

Ведущей считается карьерная ориентация, по которой среднее арифметическое набранных баллов не менее пяти. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация – в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

1. *Профессиональная компетентность.* Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т.д.). Человек с такой ориентацией хочет быть мастером своего дела, он бывает особенно счастлив, когда достигает успеха в профессиональной сфере, но быстро теряет интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Он готов управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для него особого интереса. Обычно это самая многочисленная группа в большинстве организаций, обеспечивающая принятие компетентных решений.

2. *Менеджмент.* В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полноту ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Такая работа требует навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя ответственности и власти. Человек с этой карьерной ориентацией будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на

которой сможет управлять различными сторонами деятельности предприятия: финансами, маркетингом, производством, продажами, разработками.

3. *Автономия (независимость)*. Основная потребность – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность все делать по-своему: самому решать когда, над чем и сколько работать. Такой человек не хочет подчиняться правилам организации (рабочее место, время, форменная одежда). Конечно, каждый человек в некоторой степени нуждается в автономии, однако если такая ориентация выражена сильно, то личность готова отказаться от продвижения по службе или от других возможностей ради сохранения своей независимости.

4. *Стабильность*. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Различают два типа стабильности – стабильность места работы и стабильность места жительства. Стабильность места работы подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию (не увольняет рабочих), заботится о своих работниках после увольнения и платит большие пенсии, выглядит более надежной в отрасли. Человек второго типа, ориентированный на стабильность места жительства, связывает себя с географическим регионом, «пуская корни» в определенном месте, вкладывая сбережения в свой дом, и меняет работу или организацию только тогда, когда это предотвращает его «срывание с места». Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и занимать высокие должности в организации, но, предпочитая стабильную работу и жизнь, они откажутся от повышения, если оно грозит риском и временными неудобствами.

5. *Служение*. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т.д. Он не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям. Люди с такой карьерной ориентацией

чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продуктов или товаров, защиты прав потребителей, психологической поддержки населения и т.д.

6. *Вызов*. Основные ценности – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы бросать вызов. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша-проигрыша». Процесс борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация. Например, торговый агент может рассматривать каждый контракт с покупателем как игру, которую надо выиграть. Новизна, разнообразие и вызов имеют для людей с такой ориентацией большую ценность, и, если все идет слишком просто, им становится скучно.

7. *Интеграция стилей жизни*. Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья, или только карьера, или только саморазвитие. Он стремится к тому, чтобы все это было сбалансировано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом – где живет, как совершенствуется, чем конкретную работу, карьеру или организацию.

8. *Предпринимательство*. Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою марку, свое дело, свое финансовое благополучие. Причем это не всегда творческий человек, для него главное – создать дело, концепцию или организацию, построить ее так, чтобы это было продолжением его самого, вложить туда душу. Предприниматель будет продолжать свое дело, даже если сначала он будет терпеть неудачи и ему придется серьезно рисковать.

## 2. Работа с кейсом «Карьера в McKinsey».

В справочниках для начинающих карьеру молодых людей с дипломами известнейших университетов и бизнес-школ мира McKinsey значится под

номером один по престижности в области консалтинга. Она стабильно занимает одно из первых мест в рейтингах лидеров мирового консалтингового рынка: по оборотам, по известности, по влиятельности, по успешности. Почти половина из пятисот крупнейших компаний входит в круг ее клиентов.

Наши западные коллеги-журналисты называют McKinsey компанией «самой скрытной и дорогой», «заслуживающей самое высокое доверие» и «вызывающей самую большую неприязнь и самую большую зависть», где люди искренне верят, что они лучше всех остальных. Это компания, старательно создающая имидж фирмы, для которой деньги как стимул ниже ее достоинства, и в то же время старшие партнеры зарабатывают столько же или больше, чем президенты компаний, которые они консультируют.

В России McKinsey работает десять лет, и ее образ здесь не менее противоречив. Среди тех, кто покинул компанию за эти годы, одни называют систему работы в ней «потогонной», сдерживающей проявление индивидуального творчества, и отзываются о работающих здесь как о высокомерных, слишком много о себе понимающих людях. А другие возвращаются сюда под предлогом, что ни в одной другой организации они не чувствовали себя столь комфортно, настолько в «своей» среде.

В компании действует жесткий принцип *up or out*. Человеку гарантировано быстрое продвижение по служебной лестнице, но он знает, что на любой должности сможет находиться только два-три года. Для каждого последующего шага необходимо обрести дополнительные профессиональные качества, из которых незаурядный интеллект и способность к аналитическому структурированному мышлению – самое малое из того, чего от тебя ждет организация. И каждый знает: однажды организация может решить, что ты уже достиг потолка своего личного развития. Пора освободить место идущим следом.

За первые шесть лет пребывания в McKinsey отсеивается примерно четыре из пяти принятых на работу. Иными словами, «компанию интересуют

только те люди, которые каждый год становятся существенно лучше, чем они были год назад».

Фирме не нужны люди, работающие только ради заработка. Организации, производящие и продающие знания – а именно к их категории принадлежит McKinsey, весьма озабочены своими отношениями с персоналом. Их продукт абсолютно нематериален. И потому организация никогда не может быть уверена в том, что сотрудники до дна исчерпали все содержащееся в их головах для его создания и сверх того – приложили максимальные усилия, чтобы внутри организации рождались новые знания, улучшающие продукт. Надеяться на стимулирующее воздействие только материального вознаграждения в такой ситуации глупо. В McKinsey нашли выход из положения. Для работы в компании целенаправленно отбираются люди, доминирующей личностной характеристикой которых является жажда нового интеллектуального опыта.

Кандидат проходит интервью как минимум с пятью-семью различными людьми, каждый из которых обладает опытом работы и прошел подготовку в том, как надо отбирать персонал. Это снижает риск ошибки. При этом внимание обращается, прежде всего, на то, как человек привык рассматривать задачу. Большинство тех, кого нанимают, - это люди, ориентированные не на проблему, а на решение.

Впрочем, принятый на работу человек – еще очень сырой материал. Например, избыток логического мышления может помешать дальнейшей карьере. Горе от ума может возникнуть также в ситуации, когда консультант предлагает теоретически, аналитически и расчетно безупречный проект, который, однако, не может быть реализован клиентом.

Проблемой для компании, объединяющей амбициозных интеллектуалов, могут быть сбои во взаимодействии консультантов. Для того чтобы сгладить эти шероховатости, человеку дают в руки инструментарий продвижения по службе. Кроме отработанной десятилетиями системы

тренингов, обучения и инструктажа существуют формализованные и прозрачные требования к сотрудникам на каждой ступени.

Всего в McKinsey шесть ступеней роста, и на каждой следующей ступени зона ответственности и одновременно зона независимости сотрудника расширяется в строгом соответствии с расширением его профессионального «познавательного» ресурса. Associate в отличие от бизнес-аналитика не должен ограничиваться лишь своей темой – ему надо принимать участие в обсуждении смежных и общих проблем проекта, консультировать бизнес-аналитиков, управлять субпроектом. А компетенция менеджера проекта включает не только управление знанием команды, но и поиск лучших методических подходов. Младший партнер – типичный многостаночник: он управляет несколькими проектами, работает с клиентом, определяя цели для новых проектов, участвует в отборе нового персонала. Мало того, ему вменена почетная обязанность вносить основной вклад в копилку знаний McKinsey: он готовит научные статьи, описывает и анализирует выполненные проекты для базы данных компании (из нее потом будут черпать вдохновение все сотрудники). И если он докажет свою способность делать все это одновременно, то офис предлагает его кандидатуру центральному комитету корпорации для выбора партнером. Чтобы стать партнером, то есть ключевой фигурой для компании, надо проработать здесь не менее (но и не более!) шести-семи лет (счет идет с позиции associate).

#### Вопросы для анализа:

1. В чем особенность управления карьерой в компании McKinsey?
2. Как политика компании up or out связана с проблемой подбора кадров?

#### **Список рекомендуемой литературы:**

1. Никифоров Г.С. Психология менеджмента. – С.-Пб.: «Питер», 2004.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2001.

#### Практическое занятие 4. Управление стрессами в организации

**Цель практического занятия:** закрепление теоретических знаний по теме, самодиагностика стресс-коронарного поведения, ознакомление с опытом управления стрессами в успешных компаниях.

**Темы для закрепления:**

1. Управление карьерой и стрессами.
2. Профессиональное развитие сотрудников.

**Ключевые термины:**

Стресс.

Конструктивный и деструктивный стрессы. Эустресс и дистресс.

Стресс-менеджмент.

Стресс-коронарное поведение (поведение типа А).

**Задания:**

1. Проведите самодиагностику стресс-коронарного поведения (поведения типа А) с помощью методики Положенцева С.Д. и Руднева Д.А. (1990 г.).

Концепция поведенческого фактора риска, или поведения типа А (Type A Behavior pattern) была предложена кардиологами Фридманом и Розенманом. Поведение типа А – четко проявляющийся поведенческий синдром или образ жизни, характеризующийся стремлением к достижению успеха и состязательности, напористостью, агрессивностью, постоянным ощущением нехватки времени, стремлением доминировать в коллективе, деятельностью «на износ», желанием добиться успеха во многих сферах деятельности одновременно.

Инструкция: оцените предложенные утверждения с помощью следующей шкалы:

- 1 – нет
- 2 – пожалуй, так
- 3 – верно
- 4 – совершенно верно

1. Вы способны за короткое время сделать много работы
2. Вам трудно выбрать время, чтобы сходить в парикмахерскую
3. Вам всегда очень трудно ждать (человека, событие и т.д.)
4. Вы всегда стараетесь победить в любой игре
5. Вы обычно быстро едите
6. Вы всегда беретесь за труднодостижимую цель
7. Вы скрываете свои неприятности
8. Вы предпочли бы повышение в должности без повышения заработной платы, а не наоборот
9. Вы легко выходите из себя
10. К своей работе вы относитесь слишком серьезно
11. Вы часто выполняете работу, которую необходимо закончить к определенному сроку
12. Вы часто делаете несколько дел одновременно, например, читаете и едите
13. Задавшись целью, вы делаете все, чтобы достичь ее, и обычно достигаете
14. Обычно вы говорите громко, сильным, подчеркнутым голосом
15. В работе и игре вы стараетесь делать все лучше, чем другие
16. Вам трудно долго сидеть спокойно
17. Обычно вы подавляете свое раздражение
18. В группе товарищей вы всегда сами проявляете инициативу
19. Если вы погружены в работу и кто-либо (не начальник) прерывает вас, вы ответите резко
20. Если повторяющиеся прерывания вас действительно разозлили, вы можете легко вспылить
21. Критика вас часто раздражает
22. Когда вас втягивают в ссору, вы предпочитаете отмалчиваться, не желая портить отношения с окружающими
23. Задания вы выполняете быстро, чтобы быстрее закончить
24. Соревнование в любой работе вас радует, воодушевляет
25. Обычно вы говорите быстро
26. Неудачи в работе и жизни только усиливают ваше желание достичь поставленной цели
27. За последние годы вы ограничили число своих развлечений из-за недостатка времени
28. Вы часто сами для себя определяете сроки выполнения той или иной работы
29. Вы часто выполняете два задания одновременно
30. Вы склонны стукнуть кулаком об стол или разбить что-нибудь, если с вами не согласны
31. В очереди вы бываете очень нетерпеливы
32. Часто бывает так, что в мыслях вы готовы расправиться со своим противником
33. Вы всегда стараетесь настоять на своем
34. На работе вы занимаете слишком низкую должность, по своим способностям вы достойны значительно более высокой
35. Вы считаете, что чаще других бываете правы (в спорах, поступках, мнениях)
36. Своими мыслями вы не любите делиться с другими
37. Если кто-нибудь говорит медленно и неясно, вам хочется его ускорить, закончить его мысль
38. Вы всегда спешите
39. Когда вы сердитесь, вы не повышаете голос
40. По сравнению с большинством людей, вы более способны и сообразительны
41. Обычно вы ходите быстро

42. Во время разговора вы обычно энергично жестикулируете руками
43. Свою работу вы делаете лучше, чем обычно, когда соревнуетесь с другими
44. Вам часто кажется, что время течет слишком быстро
45. Вам приходилось слышать от окружающих и друзей, что вы человек очень деятельный и подвижный
46. За последние три года вы были в отпуске меньше, чем положено
47. Во время отпуска вы не можете перестать думать о работе
48. Вам часто хочется кого-нибудь выбрать
49. Вы часто устраиваете сцены своим близким
50. Когда вы очень рассердитесь, то часто не можете себя сдержать и способны наговорить много лишнего
51. К концу отпуска вам хочется, чтобы он закончился и вы могли бы вернуться к работе
52. У вас такое чувство, что вам постоянно не хватает времени
53. Многие обстоятельства побуждают вас соревноваться с другими
54. Во время разговора вы обычно сцепляете руки или сжимаете их в кулаки
55. Вы ненавидите, когда кто-то пытается диктовать вам свою волю
56. Вы любите спорить и дискутировать
57. Вы работаете быстро и энергично, а не медленно и размеренно
58. По выражению вашего лица нельзя определить, рассержены вы или спокойны
59. Бывает, что вы торопитесь к месту назначенной встречи, хотя времени еще вполне достаточно
60. Вы стараетесь, и вам нравится во всем быть первым и лучшим
61. У вас твердый характер, и вы успешно можете руководить людьми
62. Вы весьма осторожны в своих словах, лишнего не скажете
63. Ваша жена (муж) или друзья говорили вам, что вы едите чересчур быстро
64. В игре для вас более важно выиграть, чем получить удовольствие от игры
65. Вы часто приносите работу домой или изучаете дома материалы, связанные с работой
66. В мыслях вы часто злитесь на окружающих, однако этого никак не показываете
67. Вы часто задерживаетесь на работе во внеурочное время
68. Ваша жена (муж) или друзья говорили вам, что вы говорите чересчур быстро и слишком энергично
69. По мнению вашей жены (мужа) и друзей, вы часто хотите и стараетесь во всем быть первым и лучшим
70. Если вы говорите своей жене (мужу), что приедете в определенное время, то вы никогда не опаздываете
71. Вы считаете, что достигнете в жизни гораздо большего, чем ваши сверстники
72. Если у вас небольшое повышение температуры и озноб, вы часто не остаетесь дома, а идете на работу
73. У вас много врагов, которые хотели бы причинить вам какое-нибудь зло
74. Если бы у вас была такая возможность, то вы бы разделились со своими врагами
75. Вы подозреваете, что многие окружающие относятся к вам враждебно
76. Сравнительно с другими, выполняющими такую же работу, что и вы, вы значительно более пунктуальны
77. Вам кажется, что имеете много обязанностей.
78. Многие люди достойны того, чтобы к ним враждебно относились
79. Вы считаете, что, если кто-то причинил вам зло, вы должны отплатить ему тем же
80. Если кто-то пытается пролезть впереди вас без очереди, то вас это обычно раздражает и вы высказываете этому человеку все, что вы о нем думаете
81. Вы считаете, что лучше всего никому особенно не доверять

82. Вы часто думаете о работе по вечерам и в выходные дни
83. Вы считаете, что если бы вам дали такую возможность, то вы бы успешно руководили тысячами людей
84. Вы испытываете нетерпение, когда видите, что кто-то выполняет работу медленнее, чем вы сами могли бы сделать
85. Вы «заводитесь» с пол-оборота (вас можно быстро разозлить)
86. Среди ваших знакомых есть люди, которые вам не нравятся и к которым вы относитесь со скрытой враждебностью

Обработайте результат теста с помощью ключа:

Название субшкалы	Номера вопросов	Мах
1. Амбициозность	8, 18, 21, 33, 34, 35, 40, 55, 56, 60, 61, 69, 71, 83	56
2. Нетерпеливость	3, 16, 23, 31, 37, 38, 57, 59, 70, 84	40
3. Энергичность	6, 13, 26, 45	16
4. Враждебность	9, 19, 20, 30, 32, 48, 49, 50, 66, 73, 74, 75, 78, 79, 80, 81, 85, 86	72
5. Дефицит времени	2, 12, 27, 44, 52	20
6. Специфичность поведения	5, 14, 25, 41, 42, 54, 63, 68	32
7. Сдерживание эмоций	7, 17, 22, 36, 39, 58, 62	28
8. Соревновательность	4, 15, 24, 43, 53, 64	24
9. Вовлечение в работу	1, 10, 11, 28, 29, 46, 47, 51, 65, 67, 72, 76, 77, 82	56

$N < 160$  – поведение типа Б;

$N = 160-180$  – смешанный тип АБ;

$N > 180$  – поведение типа А.

Максимально возможное количество баллов – 344.

Сделайте вывод о наличии у Вас стресс-коронарного поведения.

2. Обсудите в группе, с помощью каких методов можно управлять стрессами на предприятии? Кто должен быть ответственным за эту функцию?

### Список рекомендуемой литературы:

1. Никифорова Л.Х. Организационное поведение. – М.: МГТУ ГА, 2006.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 2004.
3. Кашапов Р.Р. Курс практической психологии. Для высшего управленческого персонала: Учеб.пособие. – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 2000.

## Практическое занятие 5. Изучение психологического климата коллектива

**Цель практического занятия:** ознакомление с методиками исследования социально-психологического климата в группе.

### Темы для закрепления:

- Группы: понятие, структура, классификация, динамика.
- Сплоченность группы.
- Социально-психологический климат в группе.

### Ключевые термины:

Группа. Коллектив.

Сплоченность группы.

Совместимость.

Социально-психологический климат в группе.

### Задания:

1. Оцените, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в Вашей группе, выставив ту оценку, которая, по Вашему мнению, соответствует истине.

3 – свойство проявляется в группе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется нередко;

0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

№	Свойства А	Оценка	Свойства В
1	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения	3 2 1 0 1 2 3	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3 2 1 0 1 2 3	Конфликтность в отношениях, антипатии
3	В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание	3 2 1 0 1 2 3	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3 2 1 0 1 2 3	Проявляют к более тесному общению безразличие, выражают отрицательное отношение к

			совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают соперничество, искреннее участие всех членов группы	3 2 1 0 1 2 3	Успех или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3 2 1 0 1 2 3	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3 2 1 0 1 2 3	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение, “один за всех и все за одного”	3 2 1 0 1 2 3	В трудные дни группа “раскисает”: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3 2 1 0 1 2 3	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3 2 1 0 1 2 3	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3 2 1 0 1 2 3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	3 2 1 0 1 2 3	Группа заметно разделяется на “привилегированных” и “пренебрегаемых”, пренебрежительное отношение к слабым
13	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3 2 1 0 1 2 3	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о собственных интересах

Обработка результатов: Определить сумму А, сложив оценки левого столбца; сумму В, сложив оценки правого столбца.

Найти разницу  $C = A - B$ .

Интерпретация результатов:

$0 \geq C$  – ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида.

$25 > C > 0$  – климат неустойчиво благоприятен.

$C \geq 25$  – психологический климат благоприятен.

Среднегрупповая оценка психологического климата находится как среднее арифметическое индивидуальных оценок:  $C = \sum C_i / N$ , где N – число членов группы.

Сделайте вывод о социально-психологическом климате в группе.

**Список рекомендуемой литературы:**

1. Никифорова Л.Х. Организационное поведение. – М.: МГТУГА, 2006.

## Практическое занятие 6. Диагностика стиля руководства.

**Цель практического занятия:** закрепление теоретических знаний по теме, самодиагностика преобладающего стиля руководства.

**Темы для закрепления:**

- Руководство и лидерство.

**Ключевые термины:**

Руководство. Стили управления.

Лидерство.

**Задания:**

1. Проведите диагностику преобладающего стиля руководства с помощью *теста А.Л.Журавлева*.

Тест направлен на оценку преобладающего стиля руководства: авторитарного (директивного), демократического (коллегиального) или либерального (попустительского). В основе теста лежит классификация К.Левина. Изучение практики руководства коллективами убеждает в том, что в работе руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства. Поэтому при тестировании очень важен результат, указывающий на соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства.

Инструкция. Вам будет предложено 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой характеристике по 5 вариантов ее проявления. Выберите, пожалуйста, один или несколько из 5-ти вариантов, которые подходят и отметьте их.

**1. Распределение полномочий между руководителем и подчиненными.**

- А) централизует руководство, требует, чтобы о всех деталях докладывали именно ему;
- Б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
- В) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- Г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
- Д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

**2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:**

- А) переходит, как правило, на более жесткие методы руководства;
- Б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
- В) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
- Г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
- Д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

### **3. Контакты руководителя с подчиненными:**

- А) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
- Б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- В) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
- Г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
- Д) общается в основном с активом коллектива.

### **4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:**

- А) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
- Б) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;
- В) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;
- Г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;
- Д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменных успехом.

### **5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:**

- А) сам обращается за советом к подчиненным;
- Б) не допускает, чтобы подчиненные ему советовали и тем более возражали;
- В) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
- Г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- Д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

### **6. Контроль деятельности подчиненных:**

- А) контролирует работу от случая к случаю;
- Б) всегда очень строго контролирует работу подчиненных;
- В) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- Г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
- Д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

**7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:**

- А) его интересует только выполнение плана, а не отношения людей друг к другу;
- Б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- В) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- Г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- Д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

**8. Характер приказов руководителя:**

- А) приказывает так, что хочется выполнять;
- Б) приказывать не умеет;
- В) просьба руководителя не отличается от приказа;
- Г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- Д) его приказы вызывают у руководства недовольство.

**9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:**

- А) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
- Б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- В) не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это;
- Г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- Д) не реагирует на критику.

**10. Поведение руководителя при недостатке знаний:**

- А) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- Б) если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
- В) можно сказать, что руководитель не стремится пополнить свои знания;
- Г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- Д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

**11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:**

- А) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- Б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
- В) всю ответственность возлагает только на себя;

Г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящего руководства, старается свою ответственность переложить на них;

Д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

**12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:**

А) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;

Б) он добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;

В) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);

Г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;

Д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.

**13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:**

А) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;

Б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;

В) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;

Г) вначале исполнители довольны, что отсутствует руководитель, а потом скучают;

Д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

**14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:**

А) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;

Б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;

В) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;

Г) часто делает подчиненным выговоры и замечания;

Д) его замечания всегда справедливы.

**15. Характер обращения руководителя с подчиненными:**

А) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;

Б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже грубым;

В) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;

Г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;

Д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

**16. Участие членов коллектива в управлении:**

А) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;

Б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;

В) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;

Г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.

Д) руководитель стремится отстранить своих заместителей от выполнения важнейших функций.

**17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:**

А) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;

Б) не может влиять на дисциплину;

В) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;

Г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;

Д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

**18. Характер общения руководителя с подчиненными:**

А) общается с подчиненными только по деловым вопросам;

Б) заговаривая с подчиненным о деле, руководитель спрашивает и о личном, и о семье;

В) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;

Г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;

Д) нередко руководителя трудно понять в общении с ними.

**19. Характер принятия решений по руководству коллективно:**

А) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;

Б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;

В) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;

Г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решения;

Д) берется за решение в основном мелких вопросов.

**20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:**

А) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;

Б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;

В) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;

Г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;

Д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

**21. Предоставление самостоятельности подчиненным:**

- А) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- Б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
- В) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
- Г) исполнители предоставлены самим себе;
- Д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

**22. Отношение руководителя к советам других:**

- А) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
- Б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- В) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- Г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
- Д) советуется только с вышестоящим руководством.

**23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:**

- А) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- Б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- В) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- Г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
- Д) инициативы не проявляет ни сам, ни его подчиненные.

**24. Характер требовательности руководителя:**

- А) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
- Б) он требователен, но одновременно и справедлив;
- В) о нем можно сказать, что он бывает слишком строг и даже придирчивым;
- Г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
- Д) руководитель требователен и к себе и к другим.

**25. Отношение руководителя к нововведениям:**

- А) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
- Б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- В) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- Г) у него лучше получается с нововведениями в непромышленной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- Д) нововведения проходят мимо руководителя.

**26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:**

- А) в своей работе широко опирается на общественные организации;
- Б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;

В) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;

Г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;

Д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

### 27. Отношение руководителя к самому себе:

А) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

Б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;

В) считает себя незаменимым в коллективе;

Г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;

Д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

### Обработка результатов:

Подсчитайте сумму баллов по каждому из 3-х стилей руководства (А – авторитарный, Д – демократический, Л – либеральный) в соответствии с данной таблицей. Цифра в таблице означает балл данного ответа, буква – стиль руководства.

Вариант	А	Б	В	Г	Д
1.	А - 3	Л - 2	Д - 3	Л - 3	Д - 2
2.	А - 3	Д - 2	Л - 1	Д - 3	Л - 3
3.	Л - 1	Д - 2	А - 2	Д - 1; Л - 2	Д - 2
4.	А - 1	Д - 2	Л - 2	Л - 1	Д - 2
5.	Д - 3	А - 2	Л - 2	Л - 2; Д - 1	Д - 2
6.	Л - 3	А - 3	Д - 3	А - 3	А - 2
7.	А - 1	Д - 1	Л - 2	Л - 1; Д - 1	Д - 1
8.	Д - 3	Л - 3	А - 2	Л - 2	А - 3
9.	Д - 2	Л - 2	А - 2	А - 2; Л - 2	Л - 2
10.	А - 2	Д - 2	Л - 1	А - 2; Д - 2	Д - 1; Л - 2
11.	Л - 2	Д - 2	А - 2	А - 1; Л - 2	А - 2; Л - 1
12.	Д - 1	А - 1	Л - 1	А - 2	А - 3
13.	А - 2	Д - 2	Л - 2	Д - 1	А - 1; Л - 2
14.	Л - 3	А - 3	Д - 3	А - 2	Д - 3
15.	Д - 2	А - 2	Л - 2	А - 2	А - 2; Л - 2
16.	Д - 2	А - 1; Л - 1	А - 1; Л - 2	Л - 3	А - 3
17.	А - 2	Л - 2	Д - 2	А - 2	Л - 3
18.	А - 3	Д - 3	Л - 2; Д - 1	Л - 2; А - 1	Л - 1
19.	А - 3	Л - 2	Д - 3	Л - 3	Л - 3
20.	А - 1	Д - 1	Л - 1	Д - 2	А - 2
21.	Д - 2	А - 2	А - 2	Л - 2	А - 2
22.	Д - 2	А - 1; Д - 2	А - 2; Д - 1	Д - 2	А - 2
23.	А - 2	Л - 2	Д - 2	Л - 2	Л - 3
24.	А - 3	Д - 3	А - 2	Л - 3	Д - 2
25.	Л - 1	Д - 1	А - 2	Д - 2	Л - 2

26.	Д - 2	Д - 3	Л - 3	А - 3	Д - 3
27.	Л - 1	Д - 2	А - 1	Д - 2	А - 3
А =		Д =		Л =	

Сумму баллов по каждому стилю руководства приводят к цифре, удобной для дальнейшего анализа: делят на 10 и округляют до целого числа.

#### Интерпретация результатов:

Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых до 10 баллов.

Определяется доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница в 3 и более баллов. Возможные соотношения 3-х крайних типов в стиле руководства:

- 1) А – 1 – 1: авторитарный стиль (например, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 и т.д.).
- 2) 1 – Д – 1: демократический стиль (например, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4).
- 3) 1 - 1 – Л: либеральный стиль (например, 3-2-10, 4-3-9 и т.д.).

Если приблизительно одинаковая выраженность двух стилей доминирует над третьим, то стиль руководства смешанный:

- 4) А – Д – 1: авторитарно-демократический (например, 7-8-4, 6-7-3).
- 5) 1 – Д – Л: либерально-демократический (например, 4-7-9, 4-7-7).
- 6) А – 1 – Л: авторитарно-либеральный (например, 8-1-6, 7-2-9).
- 7) А – Д – Л: смешанный (например, 2-3-3, 5-6-6, 10-8-8). При этом

результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:

А) одинаково *низкая* выраженность стилей (2-3-3, 3-3-3 и т.д.) характерна для неопытных руководителей;

Б) одинаково *средняя* выраженность стилей (5-6-6, 6-6-4 и т.д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;

В) одинаково *высокая* выраженность стилей (10-8-8, 9-9-8 и т.д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип руководителя.

#### **Список рекомендуемой литературы:**

1. Кашапов Р.Р. Курс практической психологии. Для высшего управленческого персонала: Учеб. пособие. – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 2000.

2. Никифоров Г.С. Психология менеджмента. – С.-Пб.: «Питер», 2004.

## Практическое занятие 7. **Руководство и лидерство**

**Цель практического занятия:** изучение понятий «руководство и лидерство», формирование образа руководителя-лидера.

**Темы для закрепления:**

- Руководство и лидерство.

**Ключевые термины:**

Руководитель. Лидер.

**Задание.**

1. Каждый студент приводит два-три примера людей, которых он считает настоящими лидерами. Это могут быть имена представителей бизнеса, правительства, религии, образования или в любой другой области. Продумать, какие общие качества присущи этим людям. Записать их.

2. Сформировать перечень из 10-15 характеристик (с учетом мнения всех участников игры).

3. Провести оценку характеристик лидера:

5 баллов – характеристика является исключительно важной для лидера;

4 балла – характеристика имеет важное значение;

3 балла – характеристика не влияет на лидерские способности;

2 балла – характеристика нежелательна для лидера;

1 балл – характеристика отрицательно влияет на деятельность лидера.

4. Определить среднегрупповую оценку характеристик.

5. Найти разность по модулю между индивидуальными и групповыми оценками.

6. Определить наиболее компетентного участника игры.

7. Сделать вывод о наиболее выраженных характеристиках лидера.

**Список рекомендуемой литературы:**

1. Никифорова Л.Х. Организационное поведение. Часть II. – М.: МГТУ ГА, 2006.

## Практическое занятие 8. Управление конфликтами в организации.

**Цель практического занятия:** закрепление теоретических знаний по теме, самодиагностика стиля реагирования в конфликтных ситуациях.

### Темы для закрепления:

- Деловое общение: интерактивная функция.
- Конфликты в организации.

### Ключевые термины:

Конфликт.

Стили реагирования в конфликтах: избегание, приспособление, соперничество, сотрудничество, компромисс.

### Задания:

1. Оцените собственный стиль поведения в конфликтной ситуации с помощью *методики К.Томаса*.

Инструкция: Из двух вариантов формулировок каждого вопроса выберите предпочтительный, т.е. тот, который в большей степени соответствует тому, как Вы обычно поступаете и действуете.

Вариант А	Вариант 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 с учетом всех интересов и другого человека, и моих собственных.
3. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. Я стараюсь найти компромиссное решение.	Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.	Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. Я пытаюсь избежать неприятности для себя.	Я стараюсь добиться своего.
7. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.	Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.	Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. Я твердо стремлюсь добиться своего.	Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.	Я стараюсь успокоить другого и 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 навстречу.
13. Я предлагаю среднюю позицию.	Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.	Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.	Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. Я стараюсь не задеть чувств другого.	Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.	Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.	Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.	Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.	Я отстаиваю свою позицию.
23. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.	Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.	Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным и к аргументам другого.

26. Я обычно предлагаю среднюю позицию.	Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. Зачастую стремлюсь избежать споров.	Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. Я предлагаю среднюю позицию.	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. Я стараюсь не задеть чувств другого.	Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Обработка результатов: Подсчитать баллы по ключу каждого из направлений:

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

Интерпретация результатов: сделать вывод о предпочтительном стиле реагирования по количеству полученных баллов.

2. Какие структурные методы решения конфликтов Вы можете назвать?

### **Список рекомендуемой литературы:**

1. Никифорова Л.Х. Организационное поведение. Часть II. – М.: МГТУ ГА, 2006.
2. Никифоров Г.С. Психология менеджмента. – С.-Пб.: «Питер», 2004.

## Практическое занятие 9. Социальная ответственность и этика бизнеса

**Цель практического занятия:** изучение примеров этического поведения в бизнесе, анализ опыта социально-ответственных предприятий.

**Темы для закрепления:**

- Деловая этика и этикет.

**Ключевые термины:**

Этика. Деловая этика.

Социальная ответственность бизнеса.

**Задания:**

В практике бизнеса существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте их.

1. Вы – главный менеджер на крупном предприятии по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями? Каким будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

3. Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море отдыхать противопоказано. Как Вы поступите?

4. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что вы предпримете? Почему?

5. Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись? Почему?

#### **Список рекомендуемой литературы:**

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 2004.
2. Уткин Э.А. Менеджмент. – М.: «ТЕИС», 2003.

**Оглавление**

Введение.....	3
Практическое занятие 1. Темперамент и характер личности.....	4
Практическое занятие 2. Мотивация сотрудников.....	13
Практическое занятие 3. Управление карьерой сотрудников.....	16
Практическое занятие 4. Управление стрессами в организации.....	24
Практическое занятие 5. Изучение психологического климата коллектива ..	28
Практическое занятие 6. Диагностика стиля руководства.....	30
Практическое занятие 7. Руководство и лидерство.....	38
Практическое занятие 8. Управление конфликтами в организации.....	39
Практическое занятие 9. Социальная ответственность и этика бизнеса.....	42