

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

1. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

- владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6);
- способностью к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7).

По итогам изучения курса студенты должны **знать**:

- виды конфликтных ситуаций (ПК-6);
- стратегии разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6);
- типы конфликтогенов (ПК-6);
- типы конфликтных личностей (ПК-6);
- виды коммуникаций (ПК-7);
- модели межличностных и организационных коммуникаций (ПК-7).

По итогам изучения курса студенты должны **уметь**:

- прогнозировать развитие конфликтов и предотвращать нежелательные формы их проявления (ПК-6);
- уметь проектировать систему организационных коммуникаций на основе анализа и синтеза межличностных коммуникаций (ПК-7).

По итогам изучения курса студенты должны **иметь навыки**:

- анализа поведения личности, группы, коллектива, организации (ПК-6);
- исследования совместимости людей в группе, коллективе (ПК-6);
- устранения перцептивных барьеров (ПК-7);
- ведения переговоров и управления впечатлением (ПК-7);
- речевого поведения в конфликтной ситуации (ПК-6);
- техниками снижения эмоционального напряжения (ПК-6);
- техниками открытой коммуникации (ПК-7).

Таблица 1

Шкала оценки компетенций

Код компетенции	Уровень владения компетенцией	Знания	Умения	Навыки	Оценочные средства
ПК-6	Высокий	Свободно владеет информацией о принципах и методах управления конфликтами	Умеет вести себя в конфликтной ситуации как участник, помогающий себе и другим прийти к взаимовыгодному решению	Владеет навыками контроля эмоционального состояния и фасилитации	ПТ1-5, Т1-5, К1-6,, ДИ1, ПУ1-4
	Средний	Уверенно владеет информацией о способах разрешения конфликтов	Умеет отстаивать свои интересы в конфликтной ситуации	Владеет навыками внушающей и убеждающей аргументации	
	Низкий	Слабое владение информацией о типах конфликтов и способах их преодоления	Умеет отличать конфликтную ситуацию от неконфликтной	Владеет навыками поверхностного анализа конфликтной ситуации	
ПК-7	Высокий	Знает	Умеет	Владеет	ПТ1-5, Т1-

		современные теории коммуникации и умеет творчески адаптировать эти знания к особенностям конкретной ситуации	передавать и получать информацию, чётко сформулированную в соответствии с поставленными целями и задачи	навыками активного и глубинного слушания, чётко поставленной речи, герменевтического анализа	5, К1-6, ДИ1, ПУ1-4
	Средний	Знает основные виды и методы коммуникаций в стандартной ситуации	Умеет передавать и получать информацию с низким искажением смысла	Владеет техниками активного слушания, средней артикуляцией собственный мыслей, чувств, эмоций	
	Низкий	Слабо знаком с информацией о коммуникационной функции менеджмента	Умеет получать и передавать информацию со значительным содержанием шума	Владеет техниками пассивного слушания, низкой артикуляцией собственный мыслей	

* ПТ – психологический тест, Т – тестовое задание, К – кейс, ДИ – деловая игра, ПУ – практическое упражнение

2. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости студентов

Психологический тест №1

Мотивация достижений заключается в стремлении человека к улучшению своих результатов работы, в неудовлетворенности достигнутым, в настойчивости в достижении своих целей. Чем мощнее у человека мотивация достижений, тем успешнее складывается его карьера, тем более эффективна его трудовая деятельность.

Уровень мотивации достижений можно измерить с помощью приведенного здесь психологического теста. Тест состоит из следующих 22 суждений, по поводу которых возможны два варианта ответов – «да» или «нет».

1. Считаю, что успех в жизни зависит от случая, а не от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с их близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.

15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Кодом теста являются следующие ответы на вопросы:

- «да» - 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22.

- «нет» - 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Каждому ответу, совпадающему с ключевым (по коду) присваивается 1 балл.

При сумме баллов от 1 до 11 уровень мотивации достижений у тестируемого является низким, при сумме баллов от 12 до 15 – средним, и, наконец, при сумме баллов от 16 до 19 – высоким.

Психологический тест №2

Если ты полностью согласен с приведенным утверждением, то напротив номера вопроса поставь цифру “4”;

если скорее согласен, чем не согласен — цифру “3”;

если трудно сказать — “2”;

скорее не согласен, чем согласен — “1”;

полностью не согласен — “0”.

Вопросы:

1. Не теряюсь и не сдаюсь в трудных ситуациях.
2. Мои действия направлены на достижение понятной мне цели.
3. Я знаю, как преодолевать трудности.
4. Люблю искать и пробовать новое.
5. Я легко могу убедить в чем-то моих товарищей.
6. Я знаю как вовлечь моих товарищей в общее дело.
7. Мне не трудно добиться того, чтобы все хорошо работали.
8. Все знакомые относятся ко мне хорошо.
9. Я умею распределять свои силы и в учебе и в труде.
10. Я могу четко ответить на вопрос, чего хочу от жизни.
11. Я хорошо планирую свое время и работу.
12. Я легко увлекаюсь новым делом.
13. Мне легко установить нормальные отношения с товарищами.
14. Организуя товарищей, стараюсь заинтересовать их.
15. Ни один человек не является для меня загадкой.
16. Считаю важным, чтобы те, кого я организую были дружными.
17. Если у меня плохое настроение, я могу не показывать это окружающим.
18. Для меня важно достижение цели.
19. Я регулярно оцениваю свою работу и свои успехи.
20. Я готов рисковать, чтобы испытать новое.
21. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
22. У меня всегда все получается.
23. Хорошо чувствую настроение своих товарищей.
24. Я умею поднимать настроение в группе моих товарищей.
25. Я могу заставить себя утром сделать зарядку, даже если мне этого не хочется.
26. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.

27. Не существует проблемы, которую я не смогу решить.
28. Принимая решение, перебираю различные варианты.
29. Я умею заставить человека делать то, что считаю нужным.
30. Умею правильно подобрать людей для организации какого-либо дела.
31. В отношениях с людьми я достигаю взаимопонимания.
32. Стремлюсь к тому, чтобы меня понимали.
33. Если в работе у меня встречаются трудности, то я не опускаю руки.
34. Я никогда не испытываю чувства неуверенности в себе.
35. Я стремлюсь решать все проблемы поэтапно, не сразу.
36. Я никогда не поступал так, как другие.
37. Нет человека, который не устоял бы перед моим обаянием.
38. При организации дел я учитываю мнение товарищей.
39. Я нахожу выход в сложных ситуациях.
40. Считаю, что товарищи, делающие общее дело, должны доверять друг другу.
41. Никто и никогда не испортит мне настроение.
42. Я представляю как завоевать авторитет среди других людей.
43. Решая проблемы использую опыт других.
44. Мне не интересно заниматься однообразным, неинтересным делом.
45. Мои идеи охотно воспринимаются моими товарищами.
46. Я умею контролировать работу моих товарищей.
47. Умею находить общий язык с людьми.
48. Мне легко удастся сплотить моих товарищей вокруг какого-либо дела.

После ответов на вопросы необходимо посчитать отдельно суммы баллов за следующие вопросы:

- А — вопросы № 1, 9, 17, 25, 33;
- Б — вопросы № 2, 10, 18, 26, 42;
- В — вопросы № 3, 11, 19, 35, 43;
- Г — вопросы № 4, 12, 20, 28, 44;
- Д — вопросы № 5, 13, 21, 29, 37, 45;
- Е — вопросы № 6, 14, 30, 38, 46;
- Ж — вопросы № 7, 23, 31, 39, 47;
- З — вопросы № 16, 24, 32, 40, 48.

Эта сумма определяет развитость лидерских качеств:

- А — умение управлять собой;
- Б — осознание цели;
- В — умение решать проблемы;
- Г — наличие творческого подхода;
- Д — влияние на окружающих;
- Е — знание правил организаторской работы;
- Ж — организаторские способности;
- З — умение работать с группой.

Если сумма в столбце меньше 10, то данное качество развито слабо и надо работать над его совершенствованием, если больше 10, то качество развито хорошо.

Но прежде, чем сделать заключение о том, лидер ли ты, обрати внимание на баллы, выставленные при ответах на вопросы № 8, 15, 22, 27, 34, 36, 42. Если ты на каждый из них поставил более 1 балла, ты был не искренен в самооценке.

Психологический тест №3

Тест состоит из семи разделов. В каждом из разделов нужно распределить 10 баллов между возможными ответами согласно вашему представлению об их соответствии вашему собственному поведению. Эти десять баллов могут быть распределены между

несколькими утверждениями или, возможно, все приписаны одному-единственному ответу.

1. Что, по моему мнению, я могу внести в работу команды:
 - (a) я полагаю, что могу сразу увидеть новые возможности и извлечь из них пользу;
 - (b) я могу хорошо сработаться с самыми разными людьми;
 - (c) генерирование идей является одним из моих природных качеств;
 - (d) у меня есть способность привлекать людей, которые могут внести ценный вклад в работу группы;
 - (e) моя личная эффективность во многом основана на способности доводить начатое до конца;
 - (f) я готов(а) смириться с временной непопулярностью, если это приведет к значительным результатам в дальнейшем;
 - (g) обычно я быстро "схватываю", что будет "работать" на практике в известных мне ситуациях;
 - (h) я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без проявления пристрастия или предвзятости.
2. Мои возможные недостатки при работе в команде могут проявляться следующим образом:
 - (a) я ощущаю беспокойство, если собрания команды недостаточно структурированы, их ход плохо контролируется и они проводятся в недостаточно организованной манере;
 - (b) в противовес команде я склонен(а) поддерживать людей, чья обоснованная точка зрения не получила должной оценки;
 - (c) я склонен(а) много говорить в моменты, когда группа переходит к предложению новых идей;
 - (d) мой объективизм затрудняет нахождение компромисса с коллегами;
 - (e) когда возникает необходимость дать ход какому-либо делу, окружающие порой воспринимают меня как человека, склонного к авторитарным методам;
 - (f) мне трудно принимать руководящие решения, потому что я слишком чуток(а) к атмосфере в группе;
 - (g) я склонен(а) увлекаться идеями, которые приходят мне в голову, и таким образом терять "нить" происходящего вокруг;
 - (h) мои коллеги нередко считают меня человеком, излишне беспокоящимся о деталях и преувеличивающим возможность неблагоприятного исхода событий.
3. Когда я участвую в работе над каким-либо проектом с другими людьми:
 - (a) я обладаю способностью влиять на людей, не оказывая давления на них;
 - (b) моя внимательность позволяет избегать многих ошибок и оплошностей;
 - (c) я готов(а) настаивать на немедленных действиях для того, чтобы участники не тратили времени впустую и не теряли из виду основной цели;
 - (d) я способен(а) внести оригинальный вклад в работу группы;
 - (e) я всегда готов(а) поддержать разумное предложение, отвечающее общим интересам;
 - (f) я всегда веду поиск новейших идей и разработок;
 - (g) я полагаю, что окружающие ценят мою способность к беспристрастным суждениям;
 - (h) на меня можно положиться в том, что все основные виды работ будут организованы.
4. Характерный для меня подход к групповой работе состоит в следующем:
 - (a) я искренне заинтересован(а) в том, чтобы лучше узнать коллег;

- (b) если я с чем-то не согласен(а), я достаточно легко бросаю вызов мнению окружающих или поддерживаю точку зрения меньшинства;
 - (c) обычно я умею находить аргументы для опровержения необоснованных предложений;
 - (d) я думаю, у меня есть талант к организации работы надлежащим образом, когда необходимо воплотить на практике намеченный план;
 - (e) я склонен(а) избегать банальностей и выступать с неожиданными предложениями;
 - (f) я обычно стремлюсь достичь совершенства в любой деятельности;
 - (g) я умею извлекать выгоду для группы, используя внешние контакты;
 - (h) я выслушиваю разные точки зрения, но при принятии окончательного решения руководствуюсь собственным мнением.
5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:
- (a) мне нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;
 - (b) мне интересно заниматься практическим решением проблем;
 - (c) мне нравится осознавать, что я способствую хорошим рабочим отношениям;
 - (d) я могу лоббировать принятие необходимого решения;
 - (e) я умею сходить с людьми, которые могут предложить новые идеи;
 - (f) я умею добиваться согласия людей действовать необходимым образом;
 - (g) я чувствую себя комфортно, когда могу полностью сосредоточиться на выполнении задачи;
 - (h) мне нравится находить область деятельности, где нужно напрягать свое воображение.
6. Если бы мне вдруг поручили решение трудной задачи, ограничив время и предоставив в мое распоряжение незнакомых людей:
- (a) я, скорее всего, уединился(ась) бы для того, чтобы найти выход из создавшегося положения перед тем, как разрабатывать единую линию поведения;
 - (b) я был бы готов(а) поддержать того, чей подход к решению задачи окажется самым позитивным, каким бы сложным он ни был;
 - (c) я бы нашел(а) способ сократить время решения задачи, установив, какой наилучший вклад могли бы внести различные люди;
 - (d) моя склонность к безотлагательному решению задачи помогла бы мне обеспечить выполнение графика;
 - (e) я полагаю, что сохранил(а) бы хладнокровие и способность мыслить объективно;
 - (f) я был(а) бы готов(а) добиваться цели, несмотря на любое давление;
 - (g) я был(а) бы готов(а) взять на себя роль лидера, если бы сознавал(а), что группа не продвигается вперед;
 - (h) я прибег(ла) бы к групповым обсуждениям для того, чтобы стимулировать поиск новых идей и сдвинуть дело с "мертвой точки".
7. Работая в группе и думая об имеющихся у меня проблемах:
- (a) я склонен(а) высказывать свое недовольство тем, кто препятствует прогрессу в работе;
 - (b) я готов(а) признать, что окружающие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен(а) и недостаточно полагаюсь на интуицию;
 - (c) я готов(а) признать, что мое стремление к тому, чтобы все выполнялось надлежащим образом, может задерживать продвижение работы;
 - (d) я склонен(а) быть требовательным к работе других и полагаться на одного или двух членов команды, к которым я испытываю расположение;

- (e) мне сложно начать что-либо делать, если не ясны цели;
- (f) иногда я не в состоянии объяснить сложные идеи, которые приходят мне в голову;
- (g) я сознаю, что хочу от других того, чего не могу сделать сам;
- (h) я не решаюсь изложить мои возражения, когда сталкиваюсь с реальной оппозицией.

Убедитесь, что сумма баллов за все вопросы каждого раздела равна 10 и итог для всех семи разделов равен 70. В таблице представлено распределение утверждений по всем семи разделам для восьми основных ролей в команде, описанных Белбин (в шапке таблицы указаны первые буквы названия ролей). Для подсчета очков по каждой роли впишите в таблицу баллы по каждому из утверждения. Например, для первого раздела 10 баллов могли быть распределены следующим образом:

$$a = 3; b = 1; c = 4; d = 0; e = 1; f = 0; g = 0; h = 1.$$

Эти баллы необходимо вписать в соответствующие столбцы первой строки таблицы. То же самое необходимо сделать по всем остальным разделам вопросника, а затем просуммировать баллы для каждого из восьми столбцов.

Психологический тест №4

Данный тест поможет Вам узнать, как вы ведете себя в конфликтной ситуации. Стараетесь ли вы перекричать своего собеседника и готовы отстаивать свое мнение до последнего или же вы спокойно решаете недопонимание. Отвечайте на тест как можно честно, выбрав один ответ из предложенных.

1. Если в общественном месте начался спор между незнакомыми людьми как Вы себя поведете?

- А) Пройду мимо. Это меня не касается; 4 балла
- Б) Вмешаюсь и заступлюсь за того который более прав по моему мнению; 2 балла
- В) Неважно кто виноват. Буду вместе с ними спорить до конца; 0 баллов

2. Если происходит какое-либо собрание Вы?

- А) Предложу свой план, если только точно знаю, что поддержат; 4 балла
- Б) Выступаю иногда когда не в терпёж; 2 балла
- В) Критикую всех подряд. Пусть правду знают сразу; 0 баллов

3. Представьте начальник предложил план разработки реформ, а он по сути никудышный по вашему мнению. Что вы будете делать?

- А) Выскажу свое мнение, если только кто-то еще будет поддерживать меня; 4 балла
- Б) Буду продвигать свой план и отстаивать свое мнение; 2 балла
- В) Промолчу. Инициатива по моему мнению наказуема; 0 баллов

4. Дискутировать и спорить Вы любите с:

- А) Близкими людьми и друзьями; 4 балла
- Б) Это не мое хобби, но если надо, то смогу; 2 балла
- В) Мое любимое занятие! Без этого практически не проходит мой день; 0 баллов

5. Стоя в очереди, кто-то решил пройти вперед Вас. Вы:

- А) Оттолкнете нахала и пройдете вперед; 4 балла
- Б) Буду злиться но по себя; 2 балла
- В) Буду биться кулаками, но никто раньше меня не пойдет; 0 баллов

6. Представьте от Вашего мнение зависит судьба одного из сотрудника, вы:

- А) Объективно все расскажу указав на недостатки и достоинства; 4 балла
- Б) Промолчу про недостатки, дав понять, что нужно доработать; 2 балла
- В) Раскритикую все что можно. Пусть знает, что нужно все дорабатывать; 0 баллов

7. Ваш супруг(а) пилит за растраченные деньги, а сам(а) тратит деньги на всякие ненужные вещи и при этом спрашивает мнение о покупке у Вас. Что вы будете делать?

- А) Порадуюсь вместе с ней (ним) покупкой; 4 балла
- Б) Буду критиковать покупку; 2 балла

В) Скандальничать буду долгое время; 0 баллов

8. К вам подошел мальчик лет 10 и спросил сигарету. Вы:

А) Даете, не высказав про возраст; 4 балла

Б) Буду нравоучительно ему доказывать о вреде курения в его возрасте; 2 балла

В) При большом количестве народа устрою скандал; 0 баллов

9. Продавец в магазине Вас обсчитал. Вы:

А) Недовольным видом уходите из магазина, клянясь, что больше в него не пойдете; 4 балла

Б) Настойчиво буду просить пересчитать сдачу 2 балла

В) Буду биться кулаками, но докажу свою правоту; 0 баллов

10. Администратор отеля занимается своими делами и в упор не видит Вас. Вы:

А) Будете молча ждать; 4 балла

Б) Будете на него жаловаться; 2 балла

В) Сорву зло на тех кто мне попадется; 0 баллов

11. Споря с ребенком, вы все-таки понимаете, что он прав. Ваши дальнейшие действия?

А) Признаюсь, что не прав, бывает же и у такое у взрослых; 4 балла

Б) Буду отстаивать свое мнение до конца как можно; 2 балла

В) Не хочу терять авторитет в глазах ребенка. В любом случае я прав(а); 0 баллов

Результаты:

От 30 до 40:

Вы очень тактичный человек и стараетесь не попадать в конфликт. Всегда ищите компромисс и не очень любите высказывать критику. Это не всегда хорошо, так что старайтесь быть более прямолинейным.

От 15 до 29:

Вы способны выдержать конфликт и стараетесь настойчиво высказывать свою точку зрения. Однако при спорах помните, что Вы можете обидеть собеседника.

Менее 14:

Вы жуткий скандалист, каких век не сыскать. Вам нетрудно начать конфликт и это доставляет Вам огромное удовольствие. Наверняка вас называют скандалистом. Может у вас развит комплекс неполноценности?

Психологический тест №5

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

3. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы ни когда не бывали.

Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-нибудь вопрос)?

7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть 10 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо.

Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

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

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения...?

12. Боятесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете. Это так?
14. Услышав где-нибудь в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Теперь рекомендуется самому оценить ответы: за каждое «да» — 2 очка, «иногда» — 1 очко, «нет» — 0. Затем общее число очков суммируется и по классификатору определяется, к какой категории людей вы относитесь.

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

25—29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только недовольством — в вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы обретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

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

14-18 очков. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время вы не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

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

4-8 очков. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской. Задумайтесь над этим!

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении.

Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду — трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительнее относитесь к людям; наконец, подумайте и о своем здоровье — такой стиль жизни не проходит бесследно.

Тест №1

1. Являются по своей природе физиологическими:
 - А. Первичные потребности;
 - Б. Вторичные потребности;
 - В. Потребности;
 - Г. Нет правильного ответа.
2. В 1940-е годы психолог Абрахам Маслоу и Генри Мюррей предложили разделить потребности на:
 - А. Четыре основные потребности;
 - Б. Пять основных потребностей;
 - В. Шесть основных потребностей;
 - Г. Семь основных потребностей.
3. Состояние недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность:
 - А. Потребность;
 - Б. Мотив;
 - В. Побуждение;
 - Г. Стимул.
4. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации:
 - А. Стимулирование;
 - Б. Мотивация;
 - В. Побуждение;
 - Г. Все ответы правильные.
5. Ф. Герцберг выделял:
 - А. Потребность во власти, успехе и причастности;
 - Б. Гигиенические и мотивационные факторы;
 - В. Физиологические потребности, потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребность в социальной принадлежности, потребность в признании, потребность в самоактуализации;
 - Г. Физиологические и стимулирующие факторы.
6. Какие стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции?
 - А. Материально - социальные стимулы;
 - Б. Психофизиологические стимулы;
 - В. Морально – социальные;
 - Г. Морально – психологические стимулы.
7. Теория Х – это теория:
 - А. Ф. Тейлора;
 - Б. Д. МакГрегора;
 - В. Ф. Герцберга;
 - Г. А. Маслоу.
8. Авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю:
 - А. Теория Z;
 - Б. Теория Y;

- В. Теория Х;
Г. Теория ХУ.
9. Предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения – это:
А. Мотивирование;
Б. Стимулирование;
В. Первичные потребности;
Г. Валентность.
10. Модель Портера – Лоулера – это:
А. Синтез теории ожидания и теории справедливости;
Б. Теория ожидания;
В. Теория справедливости;
Г. Не правильного ответа.

Тест №2

1. Представитель, доверенное лицо, выразитель основных интересов и ценностей группы – это:
А. Руководитель;
Б. Лидер;
В. Начальник;
Г. Нет правильного ответа.
2. Согласно Д. МакГрегору, лидерство определяется:
А. Характеристиками самого лидера;
Б. Позициями, потребностями и прочими характеристиками его последователей;
В. Характеристиками организации (ее целями, структурой);
Г. Социальной, экономической и политической средой.
3. Какой подход постулирует эффективность адаптивного руководства – руководства, ориентированного на реальность:
А. Поведенческий подход;
Б. Ситуационный подход;
В. Современные подходы;
Г. Подход с позиции личных качеств.
4. Отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий – это:
А. Демократический стиль лидерства;
Б. Авторитарный стиль лидерства;
В. Либеральный стиль лидерства;
Г. Тоталитарный стиль лидерства.
5. Сколько стилей лидерства выделяется по теории К. Левина:
А. 3;
Б. 4;
В. 5;
Г. 6.
6. Руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным – это:
А. Эксплуататорско - авторитарный стиль руководства;
Б. Консультативный стиль руководства;
В. Патерналистски-авторитарный стиль руководства;
Г. Демократический стиль руководства.
7. Патерналистски-авторитарный – это:

- А. Руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам;
 - Б. Руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным;
 - В. Характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией;
 - Г. Руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений.
8. Одной из первых теорий ситуационного подхода стала:
- А. Модель руководства Ф. Фидлера;
 - Б. Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара;
 - В. Модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона;
 - Г. Подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса.
9. В основе какой теории лежит положение о том, что эффективный стиль лидерства зависит от «зрелости» исполнителей?
- А. Подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса;
 - Б. Модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона;
 - В. Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара;
 - Г. Модель руководства Ф. Фидлера.
10. К числу основных поведенческих моделей лидерства относятся:
- А. Теория лидерства К. Левина;
 - Б. Теория Э. Фляйшмана и Э. Харриса;
 - В. Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара;
 - Г. Все ответы правильные.

Тест №3

1. Индивидуальные особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения – это:
 - А. Характер;
 - Б. Темперамент;
 - В. Личность;
 - Г. Нет правильного ответа.
2. Для кого характерны чрезмерная подвижность, неуравновешенность, возбудимость, быстрое и интенсивное протекание всех психических процессов:
 - А. Меланхолик;
 - Б. Флегматик;
 - В. Сангвиник;
 - Г. Холерик.
3. Индивидуальное сочетание существенных свойств личности, выражающих отношение человека к действительности и проявляющихся в его поведении, в его поступках – это:
 - А. Характер;
 - Б. Темперамент;
 - В. Индивидуальность;
 - Г. Нет правильного ответа.
4. Отражение свойств реальности, возникающее в результате воздействия их на органы чувств и возбуждения нервных центров головного мозга – это:
 - А. Мышление;
 - Б. Ощущение;
 - В. Восприятие;
 - Г. Внимание.

5. Способность в течение длительного времени сохранять состояние внимания на каком-либо объекте – это:
- А. Сосредоточенность;
 - Б. Переключаемость;
 - В. Распределение;
 - Г. Устойчивость.
6. Самый древний метод психологических исследований, используемый практически всеми науками – это:
- А. Эксперимент;
 - Б. Наблюдение;
 - В. Анкетирование и тесты;
 - Г. Проектирование.
7. Референтность – это:
- А. Мера единства, слитности, общности членов группы друг с другом;
 - Б. Мера активизации групповой составляющей ее личностей;
 - В. Степень принятия членами группы групповых эталонов;
 - Г. Степень влияния данной группы на другие группы.
8. Группа, в которой взаимоотношения опосредуются только личностно значимыми целями – это:
- А. Ассоциация;
 - Б. Корпорация;
 - В. Коллектив;
 - Г. Диффузная группа.
9. Укажите правильный ответ. Формальная группа имеет следующие особенности:
- А. Она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе;
 - Б. В ней складывается определенное распределение ролей и позиций;
 - В. Группа имеет явно или неявно выраженного лидера;
 - Г. Она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели.
10. Методы управления неформальными группами:
- А. Консультации с группами;
 - Б. Обучение и внушение;
 - В. Перевод сотрудников на другое место работы;
 - Г. Признание естественных лидеров.

Тест №4

1. Существуют следующие направленности конфликтов:
- А. Горизонтальные;
 - Б. Вертикальные;
 - В. Циклические;
 - Г. Смешанные.
2. Кто из нижеперечисленных, не являлся представителем ранних школ управления?
- А. Л. Козер;
 - Б. Р. Фишер;
 - В. У. Юри;
 - Г. А. Конер.
3. Какой точки зрения придерживались сторонники ранних школ управления?
- А. Что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления;

- Б. Что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и хорошего управления;
- В. Что конфликт - это признак эффективной деятельности организации и плохого управления;
- Г. Что конфликт - это признак эффективной деятельности организации и плохого управления.
4. Что лежит в основе любого конфликта?
- А. Противоречие;
- Б. Негативный настрой оппонентов друг к другу;
- В. Стремление человека улучшить свое положение;
- Г. Нежелание одного из оппонентов признавать свою неправоту.
5. Какой вид определяет конфликт, носящий положительный характер?
- А. Позитивный;
- Б. Деструктивный;
- В. Конструктивный;
- Г. Негативный.
6. Одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны?
- А. Межличностный конфликт;
- Б. Деструктивный конфликт;
- В. Конструктивный конфликт;
- Г. Негативный конфликт.
7. Что является объектом комплексного изучения конфликтологии?
- А. Конфликты в целом;
- Б. Общая закономерность их возникновения;
- В. Общая закономерность их развития;
- Г. Общая закономерность их завершения.
8. Что не является предметом комплексного изучения конфликтологии?
- А. Общая закономерность завершения конфликта;
- Б. Конфликты в целом;
- В. Общая закономерность возникновения конфликта;
- Г. Общая закономерность развития конфликта.
9. От чего зависит длительность конфликта?
- А. От предмета противоречия;
- Б. Черт характера его участников;
- В. Количества участников;
- Г. Взаимосвязи между участниками.
10. Какие особенности людей оказывают влияние на причины, порождающие конфликты?
- А. Психофизические;
- Б. Физиологические;
- В. Биологические;
- Г. Социологические.

Тест №5

1. Коммуникация – это:
- А. Обмен опытом между организациями;
- Б. Обмен информацией между людьми;
- В. Принципы поведения в отдельной организации;
- Г. Предпринимательский этикет.
2. Этикет – это:
- А. Свод правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения человека к людям;
- Б. Имидж сотрудника;

- В. Принципы поведения в отдельной организации;
Г. Культура предпринимательства.
3. Для чего НЕ нужен этический кодекс:
А. Для повышения этического уровня организации;
Б. Для повышения этичности поведения руководителя;
В. Для повышения этичности поведения рядовых сотрудников;
Г. Для повышения этичности поведения в семьях сотрудников организации.
4. Что может последовать за нарушением этического кодекса:
А. Выговор;
Б. Увольнение;
Г. Понижение в должности;
Д. Все ответы правильные.
5. Индивидуальность и права личности характерны для:
А. России;
Б. Франции;
В. США;
Г. Германии.
6. Кто должен соблюдать этический кодекс?
А. Все сотрудники организации (и высшие должностные лица и рядовые сотрудники);
Б. Только высшие должностные лица;
В. Только рядовые сотрудники;
Г. Только сотрудники, которые проходят практику в организации.
7. Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства – это:
А. Этический кодекс;
Б. Деловая этика;
В. Служебный этикет;
Г. Этика.
8. Что служит ориентиром этического поведения для сотрудников организации?
А. Пример высших должностных лиц;
Б. Мотивация;
В. Лидерство;
Г. Этический кодекс.
9. Важной задачей в процессе коммуникации является:
А. Наблюдение;
Б. Мотивация;
В. Контроль;
Г. Оценка.
10. Порождает чувство недоверия и соответствующей атмосферы в коллективе:
А. Тотальный контроль;
Б. Скрытый контроль;
В. Контроль, ограниченный инцидентами;
Г. Контроль ради проформы.

Кейс №1

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцем предприятие понравилось: было оно недавно построенным, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру — местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях и во всех видах, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать — все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю 1993 г. у «Альфы» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпрепровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятково» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность — 1 млрд. руб., кредит в местном банке для выплаты зарплаты — 500 млн. руб., задолженность поставщикам — около 100 млн. руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками.

Хронически не хватало оборотных средств, был беспорядок в бухгалтерской документации, а администрация расплескивала свои силы, учреждая многочисленные АО и ТОО. Естественно, администрация приводила убедительнейшие доводы, доказывая, что именно такой стиль работы является единственно верным.

Господин Молинский начал свою деятельность на комбинате с аудиторской проверки, что оказалось чрезвычайно удачным ходом: результаты проверки не только прояснили положение дел, но впоследствии помогли успешному решению кадровой проблемы. Дело в том, что были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенной цене, и продажа готовой продукции по заниженной цене. Последовали оргвыводы. Управленческий персонал был сокращен на 10%. «Старые» кадры после ознакомления с результатами проверки беззвучно увольнялись. Самое интересное то, что на смену им приходили еще более «старые» кадры, в свое время ушедшие с предприятия после того, как не поладили с прежним руководством.

В первый квартал заработная плата не поднималась. Именно это ставилось в вину г-ну Молинскому, так как работники привыкли, что заработная плата на их предприятии — одна из самых высоких в городе. Однако благодаря этому был погашен банковский кредит. Новое руководство быстро нашло некоторые неординарные ходы. Удалось, например, заметно снизить себестоимость продукции за счет того, что мука покупалась в количестве, заведомо превышающем потребности производства, но со значительной скидкой, а излишки ее реализовывались в области еще и с прибылью.

К осени 1994 г. дела комбината пошли так хорошо, что появилась возможность рекламировать свою продукцию не только в печати, но даже на телевидении. Некоторый

эффект рекламная кампания дала, но явно недостаточный: у руководства комбината не хватило то ли настойчивости, то ли денег на продолжительную рекламную кампанию.

Главное изменение, как считает г-н Молинский, произошло в психологии людей. Привыкнув к виду непьющего руководителя, который не мечется, учреждая другие АО и ТОО, и не ворует, обновленный коллектив тоже разумно ограничил свои потребности. Тем более что зарплата увеличивается, выплачивается регулярно, а в столовой прекрасные (щедро дотируемые) обеды. Кроме того, в городе традиционно плохо с транспортом, а работников комбината на работу и с работы возят на автобусе.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Какие черты личности г-на Молинского помогли ему наладить работу на предприятии? Какими чертами должен обладать эффективный руководитель?

2. Как можно охарактеризовать коллектив предприятия до и после прихода нового руководителя? Назовите критерии эффективного коллектива.

3. Какой стиль руководства применил г-н Молинский после своего прихода на предприятие? Какой стиль руководства, по вашему мнению, был бы наиболее приемлемым?

4. Какие специальные знания могут помочь г-ну Молинскому руководить предприятием более эффективно?

Кейс №2

Сеть магазинов «Original Levi's Store» (OLS) существует в Москве уже более 3 лет. Ассортимент магазинов составляет продукция всемирно известной фирмы «Levi Strauss». За указанное время фирма «Сантан», которая является владельцем этой сети магазинов, добилась достаточно устойчивого положения на рынке и решила увеличить количество торговых точек. Было запланировано открытие двух новых магазинов. В связи с этим был произведен расширенный набор персонала на должности продавцов-консультантов.

Отбор проходил в два этапа, отсеб составил около 90%. Однако, несмотря на такой строгий контроль, всегда существует возможность появления в коллективе фирмы человека случайного, либо не подходящего для работы в сфере обслуживания, либо не разделяющего основных принципов внутрифирменного общения. Задача по выявлению таких людей ложится на плечи непосредственного руководителя, т.е. управляющего магазином. Именно он должен определить, удовлетворяет ли данный работник производственным и корпоративным требованиям. Причем чем скорее он это сделает, тем лучше, так как фирме не придется затрачивать средства на обучение и вовлечение в коллектив нового работника.

Прошедшие отбор кандидаты распределялись непосредственно по магазинам. Еженедельно в OLS направлялись группы новичков в количестве 2—3 человек. Они получали первоначальное представление об ассортименте, правилах торговли и поведения в коллективе, а затем поступали непосредственно в распоряжение старшего по смене и начинали постепенно включаться в процесс обслуживания клиентов. За деятельностью вновь прибывших велось тщательное наблюдение, в ходе которого выявлялось, соответствуют ли они требованиям, предъявляемым фирмой к своим сотрудникам. В результате принималось решение о дальнейшей судьбе кандидата.

В составе одной из групп в магазин поступила Светлана Петровская. С самого начала эта кандидатура вызвала у управляющего OLS Сергея Королева некоторые чисто интуитивные сомнения. Сергей работал управляющим около 2 лет, до этого прошел традиционный для OLS путь от продавца-консультанта до старшего по смене, поэтому ему была хорошо известна специфика работы своих подчиненных и он практически с первой минуты знакомства мог определить, подходит ли данный человек фирме или нет. Тем не менее, несмотря на первое впечатление, он решил присмотреться к Петровской. К тому же его интересовало мнение коллектива OLS о новой сотруднице, а для того, чтобы оно сформировалось, нужно определенное время. Сергей не создавал барьеров при

общении с подчиненными и всячески поощрял инициативу. Мнение сотрудников о новом работнике было для него очень важно. За заботами об объеме продаж он никогда не забывал о своем персонале.

Итак, новая сотрудница начала свою деятельность в качестве продавца-консультанта. Она показала себя способной к обучению, адекватно воспринимала необходимую информацию, выполняла приказы руководства и в целом неплохо себя зарекомендовала. Однако положение вскоре изменилось. По прошествии нескольких дней выяснились некоторые странности в поведении Светланы. Девушка страдала излишней обидчивостью, отсутствием чувства юмора в обычном понимании и, вместе с тем, обладала способностью шутить так, что ее шутки были больше похожи на упреки. К тому же ее внешний вид оставлял желать лучшего: она не отличалась опрятностью и аккуратностью. При работе с клиентами она выглядела так, словно ждала, что ее вот-вот кто-нибудь ударит. Вместе с тем она стремилась всячески им услужить, видимо, ради того, чтобы избежать возможных упреков. Однако ее жалостливый вид вызывал у некоторых клиентов отнюдь не желание ее поддержать, а совсем наоборот — поиздеваться и пошутить над ней. Самое главное состояло в том, что она этого даже не понимала. Таким образом, ее появление в торговом зале отнюдь не помогало формированию у покупателей правильного мнения о фирме.

Отношения с коллективом у Светланы тоже не сложились, хотя все сотрудники OLS были с ней доброжелательны и терпимы к ее странностям. Коллектив состоял в основном из молодежи, отличался энтузиазмом, сплоченностью и совместимостью. Последнее было особенно важно, некоторые сотрудники даже были уволены во время прохождения испытательного срока по причине несовместимости с коллективом. Светлана никогда не принимала участия в дружеских вечеринках, хотя объективных причин для отказа у нее не было. К тому же если с клиентами она была вежлива, то с коллегами — наоборот. Однако, несмотря на все уже перечисленные странности, Сергей пока не принимал решения относительно Петровской, хотя прошло почти 3 недели. Ему казалось, что стоит с ней немного поработать и все встанет на свои места. Членам коллектива было обидно за «лицо» своей фирмы. Они ждали от управляющего конкретного решения, а он медлил.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Можно ли назвать коллектив данного магазина эффективным? Можно ли назвать эффективным его руководителя?
2. Какой стиль руководства преобладает в деятельности С. Королева?
3. Каково положение руководителя магазина OLS в модели Фидлера? Четко ли оно определено?
4. Существует ли, на ваш взгляд, у коллектива OLS деловое кредо?
5. На каком уровне осознания управленческой позиции руководителя находится С. Королев?
6. Как, по-вашему, должен поступить управляющий в сложившейся ситуации? Почему он не учитывает требования коллектива? Не вступает ли его поведение в противоречие с присущим ему стилем управления?
7. Как проявляется сплоченность коллектива в ситуации с новой сотрудницей?

Кейс №3

Господин В. Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонки.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его Путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет

существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей.

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);

в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;

к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.);

провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе;

в рамках этой программы начать подготовку упомянутых менеджеров;

помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации);

хотя г-н Каримовский — человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Охарактеризуйте проблему, возникшую в корпорации.
2. Что вы можете сказать о г-не Савицком как о руководителе?
3. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
4. Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
5. Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
6. Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на сами предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

Кейс №4

Некий коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны.

Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания.

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф.

Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». — «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию.

Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Достаточно ли профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником?
2. Как могла Смирнова привлечь внимание управляющего к своему вопросу?
3. Корректно ли поддерживать авторитет начальника за счет подчиненных?
4. Правильно ли повел себя Иванов, когда приносил извинения Смирновой?
5. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных? Как это отразится на авторитете начальника?
6. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?
7. Считаете ли вы справедливым следующее высказывание: «Невежливость между равными некрасива, со стороны же начальника она есть тирания» (Лопе де Вега)?

Кейс №5

Андрей Попов — мастер на заводе, производящем пластиковые контейнеры. В течение рабочего дня он должен контролировать выполнение установленной нормы выпуска продукции. При разработке норм руководство предприятия исходило из ритмичного

функционирования оборудования и интенсивного труда рабочих. Если выйдет из строя автомат, не поставят своевременно сырье или заболеет кто-либо из рабочих, объем выпуска может сократиться.

Примечательным является тот факт, что бригада Попова чаще других выполняет норму, когда работает в ночную смену. Сам он объясняет это тем, что ночью начальство не мешает работе, не отвлекает его и сотрудников, поэтому ночью можно произвести больше продукции, чем днем.

Перевыполнение норм руководством завода поощряется, а невыполнение, как правило, влечет за собой «вызов на ковер» или лишение премии. Главный инженер завода регулярно проводит встречи с бригадами для обсуждения норм выработки, при этом на мастеров оказывается жесткое давление с целью заставить их выполнять эти нормы. Андрей предпочитает лишний раз не объясняться с начальством, поэтому время от времени прибегает к маленьким хитростям, которые, если о них станет известно, могут доставить ему серьезные неприятности. Например, когда дела идут особенно плохо, он заимствует часть продукции со склада отдела контроля качества и сдает ее как произведенную своей бригадой в отчетный период. На этот склад поступает продукция, которую контролеры оставили для дальнейшей проверки из-за незначительных дефектов. Затем она либо уничтожается, либо отгружается потребителю. По своему опыту Андрей знает, что 75% продукции, находящейся на данном складе, пригодны для отгрузки, и иногда можно достаточно точно определить, какие именно изделия лучше по качеству.

Так как запасы на складе отдела контроля качества не очень тщательно регистрируются, Андрей может взять оттуда продукцию, если он уверен в том, что его бригада не выполнит норму. Иногда он даже отправляет потребителю продукцию, произведенную другой бригадой и находящуюся на данном складе. Даже если покупатель потом жалуется на качество, Андрею это ничем не грозит, так как он не отвечает за контроль качества готовой продукции.

Вопросы и задания

1. Какие виды последствий поведения руководства завода и мастера иллюстрирует приведенная ситуация?
2. Опишите возможные эффекты последствий поведения Андрея Попова.
3. Как влияет «ноу-хау» А. Попова на сплоченность бригады?

Кейс №6

Лиза Караваева переехала вместе с родителями в Сретенск с Дальнего Востока, где служил ее отец. Во Владивостоке остались школьные друзья, знакомые, подруги из танцевального кружка. На новом месте все надо было начинать сначала и, прежде всего, решить, где продолжать учиться. В г. Сретенске существует два учебных заведения: индустриальный и текстильный техникумы. Поколебавшись, Лиза решила поступать в текстильный техникум, который известен далеко за пределами города и где учатся даже ребята из такого текстильного города, как Иваново.

Сретенский текстильный техникум был образован в 1935 г. одновременно с началом строительства крупного текстильного комбината и с момента своего образования не прекращал подготовку специалистов для легкой промышленности. Руководство техникума постоянно изыскивает возможности для того, чтобы сделать учебный процесс эффективным: кабинеты и лаборатории оснащены современным оборудованием, используются прогрессивные методы обучения и формы проведения занятий.

В техникуме обучаются в основном девушки, что также добавляет головную боль директору: как лучше спланировать и чем заполнить учебное и свободное время студентов.

В 2000 г. в техникуме было принято решение о переходе на новую систему образования, в связи с чем в техникуме был разработан гибкий модульный график работы. Данный график предусматривает пятидневное обучение, причем каждый день студенты

обрабатывают шестнадцать модулей по двадцать минут каждый. Ежедневно студенты изучают несколько предметов. Почти все дисциплины рассчитаны на одну потоковую лекцию и два семинара в небольших группах. Каждое занятие (и лекции, и семинары) состоит из двух модулей (40 минут). Таким образом, в день студенты изучают четыре предмета.

В начале каждого семестра студенты получают программы курсов, где указаны цель курса, требования к уровню знаний, система оценки знаний и другая информация. Чтобы получить оценку «отлично» (А) «хорошо» (В) или «удовлетворительно» (С), студент должен достичь определенных результатов, выполнив домашние задания, тесты, курсовые проекты и т.д. Чтобы быть аттестованным, студенту необходимо получить по прослушанному курсу как минимум оценку «удовлетворительно» (С), что предполагает наличие зачета по 60% заданий. Более высокая оценка предполагает углубленное изучение предмета или дополнительное исследование конкретной темы, рассматривавшейся на занятиях. По этой системе оценки «В» требуют успешного выполнения 70% всех заданий, включая тесты, а оценка «А» — 80%.

Отличительной чертой новой системы обучения в техникуме является возможность повторного тестирования, а студент, не прошедший, тест с первого раза, может повторить его несколько раз, пока не достигнет 70% результата.

Если студент не был аттестован по какому-либо предмету к концу семестра, то он получает оценку «Д» с указанием процента освоения данной дисциплины. В первый месяц следующего семестра студенту предоставляется возможность улучшить свои результаты, выполнив дополнительные работы. Большая часть таких работ обычно сдается в последнюю неделю семестра. В эту же неделю проводятся и повторные тесты. Поэтому обычно последняя неделя перед каникулами проходит очень напряженно как для студентов, так и для преподавателей: студенты торопятся ликвидировать свои задолженности и пройти повторные тесты, а преподавателям приходится проверять большое число дополнительных работ. Многим студентам-должникам в первые недели нового семестра тоже приходится работать достаточно напряженно: необходимо заканчивать задания прошлого семестра и выполнять новые.

Смысл такого модульного графика работы состоит в том, чтобы предоставить студентам в течение учебного дня свободное время для работы над заданиями. Каждая из шести кафедр техникума располагает собственным кабинетом, оснащенным компьютерами, где студенты могут заниматься самостоятельно или группами, встречаться с преподавателями для обсуждения своих работ или консультироваться по данному предмету. В каждом кабинете есть все необходимое для изучения конкретной дисциплины, включая тексты проверочных тестов. Кроме кабинетов в техникуме есть библиотека, где можно найти дополнительную литературу и справочные материалы. Библиотека — хорошее место для продуктивной работы, поскольку там не разрешается разговаривать, а в кабинетах часто бывает очень шумно, особенно если в помещении находятся одни студенты.

Помимо библиотеки и кабинетов студенты могут в течение дня посещать спортзал, буфет, отдыхать в холле или в других местах на территории техникума.

Студентам техникума рекомендуется носить одинаковую форму. В зимний период времени - симпатичные джемпера, а в летнее время девушкам предлагают оригинального фасона юбки и блузки. Для молодых людей предусмотрены рубашки и галстуки в одинаковой цветовой гамме с формой девушек. По мнению руководства техникума, единообразие формы позволяет создать у студентов чувство единства и принадлежности к учебному заведению, где они учатся.

В течение дня, студенты довольно много времени, общаются друг с другом, совместно выполняя учебную работу и занимаясь в различных научных и спортивных кружках. Буфет и холл в перерывах обычно заполнены гудящей толпой, а в летнее время основная масса студентов перемещается на зеленую лужайку во внутреннем дворе. Библиотека и

кабинеты пользуются меньшей популярностью, тем не менее, там не только собираются для занятий, но и для того, чтобы просто встретиться со знакомыми.

Лиза поступила в техникум и теперь все свободное время обычно проводит в библиотеке. Чувствует она себя там не вполне уютно, поскольку большинство студентов ее группы разбегаются по разным кабинетам. Лиза серьезно подходит к учебе, так как знает, что если она не будет усердно заниматься, то не оправдает надежд своих родителей.

В библиотеке Лиза познакомилась с некоторыми другими постоянными посетителями, но дружеские отношения между ними не установились. Возможно, это было следствием того, что Лиза не знала, как себя вести с новыми знакомыми: так же, как с подругами во Владивостоке, или иначе. Несмотря на то, что целые дни девушка проводила в техникуме среди своих сверстников, чувствовала она себя одиноко и часто вспоминала своих друзей по школе.

Через некоторое время Лиза заметила, что большинство ее однокурсников втянулись в повседневную работу. Некоторые из них работают так же усердно, как и Лиза, чтобы получить хорошие знания и соответствующие этим знаниям оценки, но большая часть студентов относится к учебе не так серьезно. Эти студенты работают с таким расчетом, чтобы получить зачет не менее чем по 60% своих работ, позволяет пройти аттестацию. Они очень радуются, если их результат превышает 60%.

Студенты, которые стараются посещать все занятия и получать хорошие оценки, более разобщены, чем троечники, однако они пользуются уважением из-за своей последовательности.

Перед Лизой встала проблема, с кем из знакомых наладить более близкие отношения, кому рассказать о своих планах и мечтах.

Вопросы и задания

1. Какие группы существуют в техникуме?
2. Надо ли Лизе примкнуть к какой-нибудь группе в техникуме или нет?
3. Составляют ли студенты техникума единую команду? Что делает руководство техникума в этом направлении?

Кейс №7

Дик Кэхилл наблюдал, как музыканты вошли в холл и поднялись на сцену. Посещая их репетиции в течение восьми лет, он уже знал, произойдет дальше. Они займут свои привычные места на сцене: первая скрипка слева впереди, вторая скрипка слева, виолончель сзади справа, альт спереди справа. Они настроят инструменты и будут ждать, рока импресарио объявит, что они будут репетировать, а также дату и время следующей репетиции.

Перед началом репетиции они согласовали, с какой части произведения начнут играть. После того как они играли в течение примерно шести минут, первая скрипка остановилась, и скрипач сказал, что, по его мнению, виолончель звучит немного громко. Второй скрипач тоже выразил свое мнение, и виолончелист спросил, что было в партитуре у других музыкантов в этой части композиции. «Начнем с такта 30», — сказал он. Музыканты продолжили играть, но снова и снова кто-нибудь из них останавливался и говорил, что они играют слишком медленно или слишком громко, или спрашивал, что было в партитуре у других музыкантов. Почти всегда тон был спокойным, в голосе не было слышно недовольства. Каждый прислушивался к тому, что говорил другой. Если они думали, что какая-то тема звучит неверно, они предпочитали сыграть ее на своем инструменте, чем объяснять словами.

На некоторых репетициях квартет играл без перерыва в течение 15—20 минут. Дику особенно нравились такие моменты, впрочем, как и всем, кто приходил на репетиции. Публика была обычно спокойна, хотя иногда некоторые новые посетители начинали переговариваться, когда музыканты обсуждали, как сыграть какой-то отрывок. Иногда

они говорили слишком громко и мешали квартету, тогда виолончелист просил их вести себя тише.

Обычно за 10 минут до окончания репетиции музыканты интересовались, имеет ли публика какие-нибудь вопросы. Так как половину присутствовавших на репетициях составляли студенты музыкальных факультетов, было много профессиональных вопросов. Иногда спрашивали об отношении музыкантов друг к другу, их впечатлениях о турне, их мнении о некоторых композиторах, критиках, концертных залах.

Отвечая на вопросы, музыканты всегда сохраняли чувство юмора, много шутили с аудиторией, часто рассказывали истории из своей практики. Когда их спрашивали, где они лучше играют — перед публикой или в студии, они отвечали, что перед публикой. Однажды, записываясь в Лондоне, они никак не могли сыграть прилично, но когда в помещение, где шла запись, вошел один известный виолончелист, с которым они должны были пойти на обед, они сыграли превосходно.

Когда Дик наблюдал за квартетом на концерте, он видел, что участники группы относились к своей работе очень серьезно и выглядели по-деловому. Разговоров было немного, они общались между собой с помощью мимолетных взглядов и незаметных жестов. Пока их глаза были сфокусированы на нотах, они успевали бросать время от времени взгляды друг на друга, чтобы следить за действиями своих партнеров. В действительности они не смотрели на лица друг друга во время игры, они смотрели на пальцы, используя периферийное зрение для того, чтобы видеть смычки и пальцы, особенно того музыканта, после которого была их очередь играть.

Квартет Гварнери (Арнольд Стэйнхардт и Джон Дэллей — скрипки; Майкл Три — альт и Дэвид Соьер — виолончель) был создан в 1964 г. Он считался одним из лучших струнных квартетов. В отличие от многих других струнных квартетов музыка квартета Гварнери описывалась не как одно конкретное звучание, а как соединение множества разных звучаний. В течение года квартет гастролировал с концертами, которые часто транслировались по телевидению и радио, записал много дисков с различными известными исполнителями.

В одном из интервью Стэйнхардта, который обычно играл первую скрипку, спросили о роли первой скрипки в струнном квартете: «Являетесь ли вы лидером при исполнении музыки, а остальные ведомыми?» Стэйнхардт объяснил, что исторически это было и является характерным для многих квартетов. Традиционно считается, что лидерство первой скрипки необходимо с точки зрения общей концепции игры квартета. Точнее, первая скрипка определяет стиль, настроение и ритм игры. Люди, не сведущие в музыке, удивляются, зачем это нужно, ведь музыканты играют по партитуре. Однако знатоки музыки понимают, что в действительности произведения таких композиторов, как Моцарт и Григ, могут исполняться с использованием множества стилей, настроений и в разном темпе. По словам Стэйнхардта, в квартете Гварнери и некоторых других известных струнных квартетах первая скрипка не играла ведущей роли. Вместо этого, существовало «равенство равных», опирающееся на безупречное мастерство каждого из музыкантов, независимость их натур, высокую степень их уверенности в собственных силах. «Лидеры нужны только в тех группах, где существуют слабые звенья», — говорил Стэйнхардт.

Когда однажды музыкантов спросили, обсуждают ли они совместно пьесу перед тем, как сыграть ее, для того чтобы придумать план для достижения особенного звучания, Стэйнхардт ответил, что все происходит не так. Они решают, как должна звучать пьеса только после того, как сыграют ее и прослушают партию каждого. Игра показывает не только природу самой музыки, но и возможности исполнения каждого музыканта в данной композиции. Затем они решают, каким, по их мнению, должен быть звук. Поиск правильного решения осуществляется опытным путем.

В том же интервью, отвечая на вопрос о роли второй скрипки, Майкл Три сказал, что ее задачей является поддерживать единство всего ансамбля, когда первая скрипка играет более или менее свободно основную мелодию. Вторая скрипка тем временем также

лидирует тогда, как остальные следуют им или обеспечивают фон. Тем не менее, что в квартете все инструменты важны, все играют одинаковую роль в создании общего образа. Каждый в какой-то момент играет ведущую партию, а в какой-то создает фон для солирующего инструмента.

На одной из открытых репетиций один из зрителей спросил членов квартета, могут ли они свободно изменять музыку композитора, чтобы усовершенствовать ее или привлечь слушателей. Музыканты мгновенно и без колебаний ответили: «Нет». Они считают своей обязанностью передать новым поколениям шедевры прошлого и открыть публике то, что хотел сказать композитор. Они также отметили, что их аудитория, к которой относятся постоянные посетители, студенты университетов, представители музыкальных организаций и обществ, воспринимает их музыку серьезно.

Многие годы музыканты получали советы и замечания от разных артистов и дирижеров, с которыми они выступали. Некоторые из них могли показаться незначительными, например совет изменить свое положение на сцене по отношению к залу, чтобы изменить восприятие музыки аудиторией.

Члены квартета часто вспоминали своих бывших учителей, говоря о том, что они чувствуют ответственность перед ними и стараются соответствовать ожиданиям своих уже ушедших из жизни наставников. Они также чувствовали, что обязаны воспитать новое поколение музыкантов в благодарность за то, что они получили от своих учителей и наставников, отмечая при этом, что каждый из них учил по-своему, но способствовал развитию их собственной индивидуальности.

Например, Дэвид Сойер, виолончелист, однажды сказал: «Я должен признаться, что иногда во время нашей игры у меня возникало странное ощущение, что кто-то наблюдает за мной. Меня смущал сам факт того, что я это допускаю. Иногда я чувствовал, что рядом со мной стоит Касальс, иногда это был Франк Миллер — мои учителя».

В свою очередь Стэйнхардт считал, что совсем неважно, посещают ли учителя их как призраки или нет, интересной является мысль о том, что дух наставников живет и возрождается в каждом из музыкантов. Это похоже на кристаллизацию или фильтрацию всего того, что человек получил от окружающих за многие годы: смесь компонентов, которые затем принимают форму индивидуальности. Совершенно очевидно, что музыканты не могут принять на себя все заслуги за достижения в исполнении. Если они хорошо подготовлены и открыты для постоянного обучения и совершенствования, то в самом деле являются проводниками, через которые проходит музыка: они вынуждены признать, что существует сила, превосходящая их.

Конечно же, нельзя не учитывать значения длительной совместной деятельности членов квартета. Они рассказывали, как однажды помог совет одного известного струнного квартета из Будапешта, члены которого посоветовали им на ранней стадии их карьеры не общаться друг с другом больше, чем необходимо, и сохранять независимости личной жизни. Они последовали этому совету. Однако они также шли к выводу, что длительное сотрудничество с кем-либо требует большой преданности. Как заметил однажды Майкл Три: «Играть в квартете — это все равно, что состоять в браке, и во многих отношениях и это даже сложнее. Я играл в разных квартетах на протяжении многих лет, но не осознавал, каким огромным чувством преданности должен обладать каждый музыкант в небольшом ансамбле с постоянным составом. Если ты солильный исполнитель или член оркестра, тебе, конечно же, можно самому выбрать: участвовать в каком-либо турне или нет, отменить концерт в самой середине твоего турне, если плохо себя чувствуешь, или нет. Но как участник квартета, ты приходишь к выводу, что несешь ответственность за репутацию других так же, как и за свою. Ты начинаешь чувствовать глубокую преданность своим коллегам на сцене и вне ее».

Когда музыкантов спросили о том, как они решают разногласия, Дэллей ответил: «К счастью, нам обычно удается примирить различные точки зрения, но бывают случаи, когда это не получается. К сожалению, квартет состоит из четного числа человек, поэтому

ситуация «двое против двоих» заводит в тупик. Очевидно, что какая-то одна точка зрения должна превалировать. На самом деле это не так. Эта точка зрения может быть самой разумной или убедительной в данный момент, но потом все может измениться. Урегулирование разногласий — это постоянный творческий процесс».

Вопросы и задания

1. Какие факторы обеспечивают высокую сплоченность квартета Гварнери?
2. Какие факторы влияют на высокую эффективность работы группы музыкантов?

Деловая игра №1

Цель: выявить лидера в группе.

Задачи: обучение школьного актива организаторским навыкам, развитие коммуникабельности, развитие творческих способностей студентов.

Подготовка к игре

- выбираются эксперты из числа учащихся в зависимости от количества участвующих команд. Работа экспертов заключается в следующем: раздача цветных карточек участникам команд в зависимости от проявляемых ими качеств.
- приготовить цветные карточки для работы экспертов: красные, синие, зеленые, желтые, черные, белые (количество карточек не ограничено).
- приготовить для каждой команды бумагу, клей, карандаши цветные, ручки, ластик.

Ход игры

«Визитка» команды

Задание ведущего: придумать название, девиз и творчески представить команду.

«Зоопарк»

Задание ведущего: составить из спичек животных (каждый участник команды должен положить свою спичку в общий рисунок фигуры животного).

Примеры животных: слон, крокодил, черепаха, жираф (в зависимости от количества команд).

Самое... самое... самое

Задание: каждой команде придумать конкурс на «самое, самое, самое» (по типу рекордов из книги Гиннеса), провести с другими командами и вручить приз победителю.

«Организаторское домино»

Задание: разложить в правильной последовательности карточки с названиями этапов коллективного творческого дела.

- идея дела,
- обсуждение идеи дела с группой товарищей,
- коллективное планирование дела (конкурс предложений, «мозговая атака», работа групп),
- создание совета дела,
- работа совета с предложениями в план дела,
- утверждение плана дела,
- распределение сил на подготовку заданий,
- создание и работа творческих групп по подготовке дела,
- организация помощи взаимодействия,
- рекламирование дела,
- смотр готовности,
- проведение дела,
- подведение итогов дела советом дела,
- сбор по подведению итогов дела (оценка самого дела и совета дела, награждение, «уроки на будущее»,
- последствие (уточнение, пополнение «копилки интересных дел»).

«Массовая игра»

задание: придумать и провести массовую игру с другими командами.

«Разговор животных в парах»

задание: придумать тему разговора и проговорить ее «языком животных».

Пары животных: собака – кошка, курица – осел, воробей – корова, свинья – баран.

«Ромашка»

Задание: *1-й вариант* – пропеть песню «В лесу родилась елочка» как церковный хор, хор оленеводов Чукотки, хор детского сада, армейский хор.

2-й вариант – инсценировать сказку «Репка» в жанрах комедии, драмы, детектива, триллера.

«Аукцион идей»

Задание: предложить мероприятия по данной тематике.

«Афиша»

Задание: придумать текст и нарисовать плакат, который повесят у гардероба, столовой, кабинета директора, учительской.

Мозаика лидера

Задание: наклеить каждому участнику команды на чистый лист бумаги свой набор полученных разноцветных карточек. Подписать фамилию, имя, класс, школу.

Конкурсы оценивают жюри, балльная система произвольная.

Анализ мозаики лидера

Преобладание определенного цвета карточек выявляет следующее:

Красный – эмоциональный характер.

Синий – генератор идей.

Зеленый – организатор КТД.

Желтый – резерв, наблюдатель.

Черный – дезорганизатор.

Белый – исполнитель.

Практическое упражнение №1

Упражнение проходит в парах. Ведущий вручает каждому из них карточку с текстом, состоящим из трех частей.

1. Посвящена общему описанию ситуации, зачитывается до начала разговора; в ней подчеркнута роль, которую будет играть обладатель карточки.
2. Содержит текст, который обладатель карточки будет открыто говорить своему партнеру.
3. Излагает истинную причину поведения участника в ситуации, которую он не готов сразу открыто высказать.

Задача второго участника, принимающего на себя другую роль, указанную в карточке, – понять истинную позицию собеседника. Для достижения этой цели он использует уточнение, пересказ, дальнейшее развитие мыслей собеседника и т.д. В его задачу вовсе не входит решать проблему собеседника, необходимо только понять, в чем дело. В каждой паре состоится два разговора: сначала один из участников будет разбираться в проблеме другого, потом – наоборот.

Примеры текстов карточек:

1. Сын (дочь) уговаривает мать (отца) поехать в санаторий. Мать (отец) живет вместе с семьей сына (дочери).
2. Мать (отец) отказывается, говоря что семье сына (дочери) будет сложно самой справиться с хозяйством, с детьми.
3. На самом деле у матери (отца) появился новый знакомый (знакомая), с которым (которой) мать (отец) расставаться сейчас вовсе не желает.
1. Сотрудник приходит к начальнику отдела и говорит, что хочет уволиться.

2. Он говорит, что нашел работу ближе к дому и сможет больше времени уделять воспитанию детей.
3. На самом деле он считает, что его работа не оценивается по заслугам, обижен на начальника и поэтому решил уволиться.
1. Заведующий кафедрой написал заявление ректору академии с просьбой освободить его от обязанностей заведующего.
2. Он объясняет, что хочет сосредоточиться на написании и издании учебных пособий для студентов.
3. На самом деле он не хочет работать с начальником учебного отдела, который ведет себя с ним казенно-бюрократически, авторитарно и недоброжелательно.

Обсуждение: все по очереди обмениваются результатами беседы -удалось или не удалось понять проблему другого. Насколько использование в беседе приемов активного слушания помогает разобраться в скрываемой партнером проблеме.

Практическое упражнение №2

Задачи:

- развитие творческих и организаторских способностей подростков,
- познание основных идей и принципов деятельности лидера-организатора,
- выявление уровня готовности к лидерству, способствование его повышению,
- развитие навыков работы в группе, команде.

Участники:

- команды (по 7 представителей актива, органов самоуправления, общественных объединений),
- группы поддержки команд.

Организаторы:

- ведущий,
- хранитель времени,
- летописец,
- помощник (выносит реквизит),
- жюри,
- независимые наблюдатели.

Результат игры:

Заполнение кроссворда, в котором зашифрованы основные принципы лидерской деятельности (в выражениях). Ключом к каждому выражению служит смысловая нагрузка конкурсов. В финале игры участники и зрители еще раз проговаривают выражения, зашифрованные в кроссворде.

Условия:

Команды участвуют в 7 конкурсах, в каждом конкурсе один человек – лидер, а остальные – его команда. В очередном конкурсе лидер меняется, таким образом каждый член команды может им быть. Независимые наблюдатели работают с командой и делают заметки для анализа эффективности работы команды. Жюри оценивает каждый конкурс по семибалльной системе. Ведущий, помощник, летописец, хранитель времени – нейтральные лица, выполняют свои функции в игре.

Кроссворд заполняется после каждого конкурса, номер выражения в сетке кроссворда соответствует порядковому номеру конкурса. Выражение, зашифрованное в кроссворде, является ассоциацией, возникающей по содержанию конкурса. Выражение отгадывается группами поддержки, за каждый верный ответ команда, чья группа поддержки отгадала, получает дополнительно 3 балла.

Ход игры

<i>№</i>	<i>Название конкурса</i>	<i>Содержание</i>	<i>Выражение кроссворда</i>	<i>Реквизит</i>
1	«имидж лидера XXI века» (домашнее)	Показ лидерской моды с комментариями и музыкой (1	Не так, как все!	Реквизит команд

	задание)	модель, до трех минут)		
2	«Пойми меня»	7 игроков встают цепочкой спиной друг к другу. Первый получает информацию на карточке. Задание: передать информацию по цепочке без слов, при помощи жестов и символических выкриков	Искусство общения	Карточки с информацией (по количеству команд)
3	«Как вести за собой»	Провести массовую игру, где могут принять участие все зрители, с залом	Зажги сердца людей!	Реквизит команд
4	«Четкие цели»	Коллективно обсудить психологическую ситуацию за 2 минуты. Дать вариант ее решения	Знаю, что хочу!	Карточки с психологическими ситуациями (по количеству команд)
5	«Мозговой штурм»	Команды работают с залом. На листе ватмана при помощи групп поддержки методом «мозгового штурма» собирается как можно больше понятий (слов, выражений) по теме «Детское объединение», «Лидерство», «Самоуправление»	Знаю! Умею! Научу!	Листы ватмана формата А2 и маркеры по количеству команд, скотч (для крепления)
6	«Мы ищем таланты!» (дом, здание)	Команда представляет номер художественной самодеятельности (песня, танец, сценка). Возможен вариант темы «Лидерство»	Творческий подход	Реквизит команд
7	«Наше общее дело»	Экспромтом представить музыкальный клип на предложенную песню	Все вместе	Фонограммы (по 1 куплету) песен, элементы костюмов

Практическое упражнение №3

Это упражнение поможет учащимся научиться грамотно и с пользой разрешать конфликтные ситуации; понять, что всегда существует несколько вариантов поведения в конфликтных ситуациях.

Возьмите «Чашу чувств» и скажите следующее: «То, что у нас накопились вопросы по поводу взаимоотношений – хорошо, хотя бы потому, что вы о них не постеснялись написать. Не побоялись неодобрения, а приняли решение разобраться в ситуации.

Конфликты – это часть нашей жизни. Предлагаю вам подумать о том, как мы ведем себя в конфликте. Состязаемся, соревнуемся? Проигрываем? Какие чувства вызывает у нас соперник? Непреднамеренные конфликты приводят к обидам, потере дружбы, к вспышкам гнева, отчуждению. Поэтому важно знать, как вести себя в конфликтных ситуациях. Сегодня мы будем учиться разрешать конфликты.

Для начала давайте попробуем вместе подумать о том, как лучше всего поступать в определенной ситуации, чтобы уладить конфликт. Я буду называть ситуацию, а вы – обсуждать ее по следующим правилам».

Правила обсуждения

- Рассказывайте о любых идеях, приходящих в голову.
- Не осуждайте чужие идеи.
- Выдвигая свои идеи, используйте уже высказанные.
- Предлагайте как можно больше идей.

Из следующего списка ситуаций выберите одну и предложите участникам обдумать все возможные варианты ее решения.

Записывайте ответы студентов на доске, и после проигрывания ситуаций обсудите варианты, выбрав среди них; приемлемые.

- Кто-то дразнит или обзывает тебя.
- Учитель несправедливо обвиняет тебя в списывании во время контрольной.

- Родители на неделю запретили тебе ходить гулять с друзьями за драку с младшим братом.
- Во время уроков одноклассник, сидящий за тобой, постоянно колет тебя в спину ручкой или бросает в тебя ластик.

После того как студенты предложат все возможные варианты решения проблемы, обсудите, какие из них были бы наиболее эффективными. Подчеркните два лучших.

Дискуссия на тему занятия

Обсудите следующие вопросы:

- В чем причины конфликтов?
- Как можно предотвратить конфликт?
- Что чувствуют в ситуации конфликта обиженный и обидчик?
- Какое поведение помогает с достоинством выйти из конфликта или не допустить его разгорания?

Пусть студенты по ролям разыграют конфликтные ситуации из «Чаша чувств», придумав для них благополучный исход.

Практическое упражнение №4

Цель:

- установить зависимость продолжительности общения от личного обаяния;
- научиться определять и развивать личностные ресурсы влияния на собеседника.

Группа делится пополам, участники садятся в две шеренги напротив друг друга. Одна сторона – «министры», другая – «конструкторы», придумавшие «летающие» велосипеды и обратившиеся к «министрам» с просьбой поставить производство этих велосипедов на поток. Задача «конструкторов» – убедить «министров» принять нужное им решение. Задача «министров» – по возможности заявку отклонить или потребовать от «конструкторов» дополнительных аргументов. После завершения первой части игры стороны меняются ролями.

Обсуждение: участники обмениваются мнениями, отвечая на вопросы:

- Что было сложнее (для каждой из сторон в обеих ролях): доказывать и убеждать или принимать «министерское решение»?
- В каких случаях отказывать было сложнее?
- Как звучал самый примитивный отказ?
- Как выглядел самый блестящий отказ?
- В чем особенность внутри группового взаимодействия обеих сторон в обеих ролях?
- Что помогало (или, напротив, мешало) реализовать поставленные задачи?

Рекомендуемый перечень вопросов для самостоятельной подготовки

1. Предмет организационного поведения. Хоторнские исследования.
2. Особенности организационного поведения в России.
3. Определение понятия «личность». Свойства личности.
4. Определение понятия «личность». Основные теории личности.
5. Направленность и способности личности. Типы мышления, черты характера.
6. Основные характеристики установок. Внешние факторы, влияющие на поведение человека в организации.
7. Темперамент, его свойства и типы. Дополнительные характеристики личности. Возрастные психологические особенности.
8. Понятие о восприятии. Взаимосвязь и различие между ощущением и восприятием.
9. Подпроцессы восприятия. Механизмы перцептивной защиты.
10. Социальное восприятие. Стереотипизация и психологические эффекты.
11. Управление впечатлением.

12. Определение психических процессов внимания, памяти, воли, эмоций, аттракции.
13. Система мотивации: потребности, мотивы, интересы, ценности.
14. Содержательные теории мотивации (Маслоу, Альдерфера, Мак Клееланда, Герцберга).
15. Процессуальные теории мотивации (Мак Грегора, теория ожидания Врума, модель Портера – Лоулера).
16. Современные теории мотивации (справедливости, атрибуции, целеполагания, подкрепления мотива).
17. Системы материального стимулирования – надбавки, бонусы, сдельная система оплаты труда, системы Скэнлона и Раккера.
18. Концепция проектирования рабочего места: обогащение и расширение труда.
19. Концепция проектирования рабочего места: модель характеристик работ Хэкмена и Олдхэма.
20. Определение лидерства. Теория черт характера лидера.
21. Определение лидерства в теории обмена. Ситуационная теория лидерства Фреда Фидлера.
22. Теория харизматического и преобразующего лидерства. Заменители лидерства. Стили лидерства.
23. Роли и деятельность лидеров в исследовании Фреда Лютенса. Национальный и социально-демографический аспекты лидерства.
24. Власть в контексте организации. Власть как межличностное взаимодействие.
25. Классификация оснований власти. Потребность во власти.
26. Косвенные методы влияния и тактические приемы власти.
27. Потребность во власти. Власть и повиновение. Анализ деструктивного повиновения.
28. Теории формирования групп.

Тематика докладов и рефератов СРС

29. Стадии формирования группы.
30. Классификация групп.
31. Сплоченность группы. Воздействие групповой сплоченности на производительность (исследование Шехтера).
32. Групповые роли, нормы, статус. Природа команд.
33. Феномен Рингельманна в группе. Групповое давление и конформность.
34. Стадии развития конфликта и стратегии выхода из него.
35. Внутриличностный конфликт и его подвиды.
36. Межличностный конфликт, его источники и стратегии решения.
37. Межгрупповой конфликт, его причины. Черты групп, находящихся в конфликте.
38. Организационный конфликт, его типы. Развитие представлений о конфликте. Навыки ведения переговоров.
39. Понятие о стрессе. Стадии развития стресса.
40. Факторы стресса вне и внутри организации. Индивидуальные факторы стресса.
41. Эффекты стресса на рабочем месте: физиологические, психологические и поведенческие проблемы. Основные способы борьбы со стрессом.
42. Понятие организационной культуры и ее характеристики.
43. Однородность и сила организационной культуры.
44. Типы организационной культуры. Управление организационной культурой.
45. Национальные особенности организационного поведения в России.
46. Модель национальной культуры Ховстеде. Глобальная организационная культура.

3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации студентов

Итоговый контроль по дисциплине осуществляется проведением экзамена.

Вопросы к экзамену по дисциплине

1. Понятие и цели организационного поведения
2. Определяющие силы организационного поведения
3. Природа организаций и человека
4. Базисные теоретические подходы
5. Основные типологии личности (по темпераменту, Хейманса – Ле Сенна, по приспособлению к жизни организации, по характеру отношения к нормам организации, невротические типы)
6. Психодинамическое направление в теории личности: Зигмунд Фрейд.
7. Результаты пересмотра психодинамического направления: Альфред Адлер и Карл Густав Юнг.
8. Эго-психология и связанные с ней направления в теории личности: Эрик Эриксон, Эрих Фромм и Карен Хорни.
9. Диспозициональное направление в теории личности: Гордон Олпорт, Рэймонд Кеттел и Ганс Айзенк.
10. Научающе-бихевиоральное направление в теории личности: Б. Ф. Скиннер.
11. Социально-когнитивное направление в теории личности: Альберт Бандура и Джулиан Роттер.
12. Когнитивное направление в теории личности: Джордж Келли. Гуманистическое направление в теории личности: Абрахам Маслоу.
13. Феноменологическое направление в теории личности: Карл Роджерс.
14. Законы и закономерности поведения личности. Теория бихевиоризма. Теория обмена. Теория символического интеракционизма. Теория управления впечатлениями. Этнометодология. Психоаналитическая теория. Теория транзактного анализа.
15. Базовый мотив социального познания.
16. Самопознание.
17. Базовый мотив оправдания своих действий и сохранения самоуважения.
18. Групповые процессы и эффекты. Командообразование.
19. Лидерство и власть. Источники власти. Современные концепции лидерства (теория эмоционального интеллекта, концепция первичного лидерства, теория внутреннего стимулирования лидерства, теория двигателя лидерства, идея распределенного или разделяемого лидерства, теория связующего лидерства и концепция «горячих групп», лидерство как управление парадоксами).
20. Нейтрализаторы, заменители и усилители лидерства
21. Понятие и функции организационной культуры. Азбука организационной культуры (У.Холл). Метафоры оргкультуры (М.Элвессон).
22. Классификации оргкультур. Модель OCAI, модель Хэнди, типология Акоффа.
23. Типы конфликтов.
24. Стратегии управления конфликтами.
25. Виды коммуникаций. Проектирование организационных коммуникаций.

Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

В конце семестра все полученные баллы суммируются, и выводится рейтинг студента: «отлично» - 91-100 баллов; «хорошо»- 76-90 баллов; «удовлетворительно» - 61-75 баллов. Дисциплина заканчивается экзаменом.

Руководитель направления подготовки
«Менеджмент», к.э.н., доцент



Ю.Соболева