

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования «Казанский (Приволжский ) фе-  
деральный университет»**

**Институт управления и территориального развития**

Кафедра общего менеджмента

Методическая разработка

по дисциплине «**Организационное поведение**»

для проведения семинарских, практических, индивидуальных занятий

и самостоятельной работы студентов, обучающихся

по направлению 080500.62 «Менеджмент» и специальности 080507.65 «Ме-

неджмент организации»

Казань 2012

Составители: к.э.н., доцент Павлова А.В.

к.э.н., доцент Палей Т.Ф.

Рецензенты: к.э.н., доцент Гурьянова Э.А.

к.э.н., доцент Нагимова А.М.

Обсуждена на заседании кафедры общего менеджмента 28.09.12, протокол № 2.

## Содержание

<b>Введение</b>	4
<b>Часть 1. Семинарские и практические занятия, самостоятельная работа</b>	5
Тема 1. Природа и характеристика поведения человека в организации	5
Тема 2. Личность и ее развитие в организации	8
Тема 3. Коммуникативное поведение в организации	12
Тема 4. Мотивация и результативность организации	23
Тема 5. Формирование группового поведения в организации	27
Тема 6. Лидерство в организации	29
Тема 7. Управление поведением организации	36
Тема 8. Персональное развитие в организации	37
Тема 9. Организационное поведение в системе международного бизнеса	45
<b>Часть 2. Индивидуальная работа</b>	49
Тема 5. Формирование группового поведения в организации	49
Тема 6. Лидерство в организации	53
Тема 9. Организационное поведение в системе международного бизнеса	55

## **Введение**

Данная методическая разработка предназначена для организации проведения семинарских и практических занятий по дисциплине “Организационное поведение” для студентов дневной и заочной форм обучения с целью более глубокого освоения теоретических основ и получения практических навыков управления поведением людей, групп и организаций.

На изучение каждой темы отводится одно занятие. Темы 8 и 9 студентами заочного факультета изучаются самостоятельно. Данная разработка содержит вопросы для обсуждения, которые рекомендуются студентам при подготовке к семинарским и практическим занятиям по соответствующей теме, контрольные вопросы по девяти темам, а также ситуационные задачи, тесты и деловые игры, призванные помочь студентам интерпретировать теоретические познания с практической точки зрения. Часть 2 «Индивидуальная работа» предназначена для студентов дневного отделения. Она содержит описание структуры занятия, требований к выполнению заданий, формы представления результатов выполнения.

Кейсы и задания для самостоятельной работы выполняются студентами во внеаудиторное время с целью более полного освоения программы дисциплины на практике и оцениваются преподавателем на основании письменных ответов студентов и последующей защиты работы, либо по результатам выступления с докладом или написания эссе. Темы эссе и выступлений с докладами выборочно распределяются между студентами преподавателем на занятии.

## **Часть 1. Семинарские и практические занятия, самостоятельная работа**

*Тема 1. Природа и характеристика поведения человека в организации (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Роль организационного поведения в управлении
2. Микросоциологические теории поведения человека в организации
3. Макросоциологические теории поведения человека в организации
4. Психологические теории поведения человека в организации

*Контрольные вопросы*

1. Приведите основные понятия организационного поведения.
2. Какие выделяются типы организационной культуры?
3. Какие психологические методы исследований используются в организационном поведении?
4. Каковы проблемы, лежащие в основе конфликта человека с новой организацией?
5. Назовите виды адаптации и научения организационному поведению. Какой из них является наиболее сложным и длительным?
6. Дайте характеристику оргкультуры вашего ВУЗа, вашей группы.

*Задания для самостоятельной работы*

1. Систематизировать методы изучения организационного поведения.
2. Исследовать микросоциологические теории поведения человека в организации.
3. Исследовать макросоциологические теории поведения человека в организации.
4. Исследовать психологические теории поведения человека в организации.
5. Систематизировать формы и модели организационного поведения.

## Тесты

1. Для хорошего менеджера наиболее большое значение имеет (распределите 100 баллов между 8 признаками, приведенными в списке):

1. Заработная плата.
2. Наличие диплома.
3. Внешность.
4. Авторитет.
5. Профессиональная компетентность.
6. Жизненный опыт.
7. Творческий поход.
8. Талант руководителя (божий дар).

А теперь сравните Ваше мнение с мнением 2 000 французских менеджеров о том, что определяет успех менеджера (см. стр. 62).

2. Хороший ли Вы психолог?

Из приведенных ниже трех типов выберите тот, который, по-вашему, наиболее точно Вас характеризует.

1. Вы не любите компаний, предпочитаете тишину, прогулки на природе. Общение с друзьями в непринужденной домашней обстановке Вас радует больше, чем вечер, проведенный в шумном месте. Из-за этого некоторые Ваши знакомые даже думают, что вы скучный человек.

2. Вы достаточно легкомысленны, легко сходитесь с людьми, но слишком часто поддаетесь смене настроения, то грустного, то чересчур веселого.

3. Ваши знакомые находят, что в компании Вы незаменимы. У Вас есть чувство юмора, Вы способствуете созданию хорошего настроения у других, можете без конца смешить, рассказывать интересные истории.

А теперь проверьте себя, ответив на вопросы теста “да” или “нет”.

1. Любите ли Вы кушанья с острыми приправами?
2. Хорошо ли Вы чувствуете себя в компании?
3. Возникает ли у Вас иногда желание подскочить от радости до потолка?

4. Умеете ли Вы занимать своих гостей?
5. Часто ли у Вас бывают головные боли?
6. Забываете ли Вы, хоть иногда, почистить зубы?
7. Всегда ли Вы носите одну и ту же прическу?
8. Любите ли Вы разгадывать кроссворды?
9. Занимаетесь ли Вы зарядкой?
10. Часто ли у Вас бывает меланхоличное настроение?"
11. Любите ли Вы работать в тишине, в спокойной обстановке?

### Ключ к тесту

вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
“да”	3	2	4	3	1	4	3	1	3	1	4
“нет”	2	1	2	2	2	1	1	4	1	4	1

Подсчитайте сумму баллов.

### Интерпретация результатов

Если вы набрали:

до 20 баллов — Вы ближе к 1-му типу;

от 21 до 25 баллов — ко 2-му типу;

свыше 25 баллов — к 3-му типу

### *Рекомендуемая литература*

1. Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. Управление организационным поведением: учебное пособие / Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н.- Казань: Изд-во Отечество.- 2008.- Гл. 1.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Красовский Ю.Д. – 3-е изд., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- Разд. 1.
3. Крюков С.В. Организационное поведение: теория и практика/ Крюков С.В. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2006. - С. 3-25.
4. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. – СПб.: Питер, 2007.- Гл. 1.
5. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение: учебное пособие /

*Тема 2. Личность и ее развитие в организации (1 занятие)**Вопросы для обсуждения*

- 1.Индивидуальные психологические различия людей и их влияние на организационное поведение
- 2.Базовые и программирующие свойства личности
- 3.Роль соционики и области ее применения
- 4.Модификация поведения человека в организации

*Контрольные вопросы*

- 1.Назвать факторы, влияющие на поведение человека в организации. Какие из них препятствуют модификации человека в организации, а какие способствуют?
- 2.Назовите базовые и программирующие свойства личности. Какие из них являются главной движущей силой личности? Какие из них являются движущей силой личности?
- 3.Какие особенности личности определяет наличие того или иного темперамента? Какие профессии являются наиболее подходящими для представителей разных темпераментов?
- 4.Что такое акцентуация? Какие группы черт характера вы знаете? Человек с каким характером наиболее подходит для работы руководителем?
- 5.Что дает руководителю знание соционических типов личности? Как эти знания можно использовать на практике? С какими качествами и свойствами личности Вы не рекомендовали бы человека на управленческие должности и по каким причинам?

*Задания для самостоятельной работы*

- 1.Самостоятельно исследуйте роль соционики и области ее применения.
- 2.Приведите примеры модификации поведения человека в организации.



## Тест. Типы темперамента

Данный тест поможет определить Ваш личный тип темперамента.

На каждый из предложенных пунктов теста ответьте однозначно "да" или "нет" в соответствии с тем, характерна или нет для вас каждая данная черта (в случае сомнений при ответах психологи рекомендуют давать тот ответ, который сразу же возникает после прочтения текста).

1. Веселы и жизнерадостны.
2. Энергичны и деловиты.
3. Часто не доводите начатое дело до конца.
4. Склонны переоценивать себя.
5. Способны быстро схватывать новое.
6. Неустойчивы в интересах и склонностях.
7. Легко переживаете неудачи и неприятности.
8. Легко приспосабливаетесь к новым обстоятельствам.
9. С увлечением беретесь за любое новое дело.
10. Быстро остываете, если дело перестает Вас интересовать.
11. Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую.
12. Тяготитесь однообразной, будничной, кропотливой работой.
13. Общительны и отзывчивы, легко общаетесь с новыми для Вас людьми.
14. Выносливы и работоспособны.
15. Обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся "живыми" жестами, выразительной мимикой.
16. Сохраняете самообладание в неожиданной, сложной обстановке.
17. Всегда пребываете в бодром настроении.
18. Быстро засыпаете и пробуждаетесь.
19. Часто не собранны, проявляете поспешность в решениях.
20. Склонны иногда "скользить по поверхности", отвлекаться.
21. Неусидчивы, суетливы.
22. Невыдержанны, вспыльчивы.

23. Нетерпеливы.
24. Резки и прямолинейны в отношении с людьми.
25. Решительны и инициативны.
26. Упрямы.
27. Находчивы в споре.
28. Работаете рывками.
29. Склонны к риску.
30. Незлопамятны и необидчивы.
31. Обладаете громкой, страстной речью со сбивчивой интонацией.
32. Неуравновешенны и склонны к горячности.
33. Агрессивный забияка
34. Нетерпимы к недостаткам.
35. Обладаете выразительной мимикой.
36. Способны быстро решать и действовать.
37. Неустанно стремитесь к новому.
38. Обладаете резкими, порывистыми движениями.
39. Неустойчивы в достижении поставленной цели.
40. Склонны к резким сменам настроения.
41. Спокойны и хладнокровны.
42. Последовательны и обстоятельны в делах.
43. Осторожны, рассудительны.
44. Умеете ждать.
45. Молчаливы и не любите попусту болтать.
46. Обладаете спокойной, равномерной речью с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики.
47. Сдержанны и терпеливы.
48. Доводите начатое дело до конца.
49. Не растрчиваете попусту сил.
50. Строго придерживаетесь выбранного распорядка жизни, системы в работе.

51. Легко сдерживаете порывы.
52. Мало восприимчивы к одобрению и порицанию.
53. Незлобливы, проявляете снисходительность к колкостям в свой адрес.
54. Постоянны в своих отношениях и интересах.
55. Медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела на другое.
56. Ровны в отношениях со всеми.
57. Любите аккуратность и порядок во всем.
58. С трудом приспособляетесь к новой обстановке.
59. Инертны, малоподвижны, вялы.
60. Обладаете выдержкой.
61. Стеснительны.
62. Теряетесь в новой обстановке.
63. Затрудняетесь устанавливать контакты с новыми людьми.
64. Не верите в свои силы.
65. Легко переносите одиночество.
66. Чувствуете подавленность и неуверенность при неудачах.
67. Склонны "уходить в себя".
68. Быстро утомляетесь.
69. Обладаете слабой, тихой речью, иногда снижающейся до шепота.
70. Невольно приспособляетесь к характеру собеседника.
71. Впечатлительны до слезливости.
72. Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию.
73. Предъявляете высокие требования к себе и окружающим.
74. Склонны к подозрительности и мнительности.
75. Болезненно чувствительны и легкоранимы.
76. Чрезмерно обидчивы.
77. Скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями.
78. Малоактивны и робки.
79. Безропотно покорны.

80. Стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих.

### **Интерпретация результатов**

Посчитайте число положительных ответов в следующих пунктах:

1- 20 пункты — черты, характерные для сангвиника;

21 - 40 пункты — черты, характерные для холерика;

41- 60 пункты — черты, характерные для флегматика;

61- 80 пункты — черты, характерные для меланхолика.

До 3 положительных ответов — маловыраженные черты.

От 4 до 9 положительных ответов — хорошо (ярко) выраженные черты.

10 положительных ответов и выше — основной тип темперамента.

### *Рекомендуемая литература*

1.Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. Управление организационным поведением: учебное пособие / Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н.- Казань: Изд-во Отечество.- 2008.- Гл. 2.

2.Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Красовский Ю.Д. – 3-е изд., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- Тема 20.

3.Крюков С.В. Организационное поведение: теория и практика/ Крюков С.В. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2006.- Гл. 1.

4.Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. – СПб.: Питер, 2007.- Гл. 3.

5.Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение: учебное пособие / Резник С.Д., Игошина И.А.- М.: ИНФРА-М. – 2006.- Тема 3.

### *Тема 3. Коммуникативное поведение в организации(1 занятие)*

#### *Вопросы для обсуждения*

1.Понятие и модели коммуникативного поведения

2.Мотивы внутриорганизационных коммуникаций

3.Коммуникативный процесс в организации. Коммуникационные роли

4.Понятие делового общения

5. Методы делового общения
6. Техники делового общения
7. Коммуникативные барьеры
8. Манипуляции и меры борьбы с ними

#### *Контрольные вопросы*

1. Назовите факторы, влияющие на характер коммуникаций. Какие из них вы считаете наиболее важными и почему?
2. Для каких целей служат косвенный и управляемый косвенный каналы? Какие еще виды каналов общения вы знаете?
3. Как в организации преодолеваются проблемы коммуникативного поведения? Предложите собственные меры.
4. Приведите примеры правил коммуникации согласно транзакционному анализу Берна.
5. Назовите и охарактеризуйте манипуляторские игры. Какие меры борьбы с ними вы можете предложить?
6. В каких случаях уместно авторитарное, а в каких – дипломатичное поведение.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Коммуникационные роли: приведите примеры.
2. Понятие делового общения: исследуйте проблемы и методы их решения.
3. Методы делового общения: приведите примеры.
4. Техники делового общения: исследуйте область их применения.
5. Манипуляции и меры борьбы с ними.
6. Назовите фазы делового общения. На какой из них определяется стратегия и тактика делового общения?
7. Охарактеризуйте стратегии делового общения. Какая из них наиболее предпочтительна и почему?
8. Приведите типологию партнеров по общению. Что дает знание данной типо-

логии в деловом общении?

9. Перечислите принципы делового общения. Какие принципы делового общения вы бы сформулировали сами?

## Тесты

### 1. Коммуникабельность

Вам предлагается ответить на следующие вопросы, давая ответы “да”, “нет” или “иногда”.

1. Вам предстоит деловая встреча. Выбивает ли Вас из колеи ее ожидание?
2. Откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?
3. Вызывает ли у Вас неудовольствие и даже смятение поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этого?
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?
7. Верите ли Вы, что существует проблема “отцов и детей” и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам небольшую сумму денег, которую он занял некоторое время назад?
9. Если Вам в столовой или ресторане подали явно недоброкачественное блюдо, Вы промолчите, лишь отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?
11. Вас страшит любая длинная очередь. Предпочтете ли Вы скорее отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли Вы участвовать в комиссии по каким-либо конфликтам?
13. У Вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки

произведений искусств и никаких чужих мнений Вы не признаете?

14. Услышав где-либо явно ошибочное высказывание по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать, не вступать в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду просьба помочь кому-либо в служебном или учебном вопросе?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения в письменной форме, чем в устной?

**Ключ к тесту:** “да” — 2 балла, “нет” — 0 баллов, “иногда” — 1 балл.

### **Интерпретация результатов**

30 - 32 балла — Вы явно некоммуникабельны и это беда, от которой Вы, страдаете больше всего сами;

25 - 29 баллов — Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас мало друзей;

19 - 24 балла — Вы достаточно общительны, в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. В Ваших высказываниях порой много сарказма, причем без веских оснований. Но эти недостатки исправимы;

14 - 18 баллов — у Вас нормальная коммуникабельность. Без неприятных переживаний начинаете новое дело, идете на встречу с новыми людьми. Хотя, вероятно, не любите шумных компаний, многословие раздражает;

6 - 13 баллов — Вы, должно быть, “рубаха-парень”: всюду чувствуете себя в своей тарелке, охотно высказываетесь по любому поводу, даже если имеете о нем поверхностное представление; беретесь за любое дело, хотя не всегда можете довести его до конца. Подумайте об этом;

5 и менее баллов — Ваша общительность явно чрезмерна. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения, вспыльчивы, обидчивы, нередко необъективны. Людям с Вами трудно.

## **2. Уверенность в себе**

Отвечайте “да” или “нет”.

1. Часто ли Вы ощущаете внезапную усталость, хотя в сущности не переутоми-

лись?

2. Бывает ли с Вами ощущение, что выйдя из дома, Вы вдруг испытываете неуверенность — закрыли ли Вы за собой дверь квартиры?

3. Часто ли Вы огорчаетесь без определенной причины?

4. Безразлично ли Вам, что находясь в театре или кино Вы сидите в середине ряда?

5. Трудно ли Вам настроиться на чей-то неожиданный визит?

6. Пугаетесь ли Вы иной раз, когда звонит телефон?

7. Часто ли Вам снятся сны?

8. Быстро ли вы принимаете решения?

9. Неприятно ли Вам, если обнаружив на своей одежде пятно, Вам приходится идти так куда-нибудь?

10. Любите ли Вы заводить новые знакомства?

11. Бывает ли такое, что перед поездкой на отдых Вы вдруг хотите отказаться от нее?

12. Просыпаетесь ли Вы ночью с ощущением сильного голода?

13. Хочется ли Вам порой остаться наедине с собой?

14. Если Вы пришли в столовую, кафе, садитесь ли Вы за столик, за которым кто-то уже сидит, хотя есть свободные столы?

15. Руководствуетесь ли Вы в своих поступках главным образом тем, что ждут от Вас другие?

### **Ключ к тесту**

Запишите себе по 1 баллу за ответ “да” на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 и за ответ “нет” на вопросы 7, 8, 9, 10, 13, 14.

### **Интерпретация результатов**

0 — самоуверенность такого уровня, что наиболее вероятна неискренность в ответах;

1- 4 баллов — Вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам; некоторая доля неуверенности — не недостаток, а гибкость психики;



5 - 8 баллов — у Вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно и другие люди почти всегда могут на Вас положиться;

9 - 12 баллов — Ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а так, как это соответствует Вашим представлениям;

13 - 15 баллов — Ваш страх перед непредвиденными ситуациями велик, потребность устойчивости, стабильности вполне понятна, но, когда она вырастает до таких размеров, малейшее изменение обстоятельств уже разрушает у Вас чувство уверенности в себе.

### 3. Коммуникативный контроль

Ответы “да” или “нет”

1. Мне кажется трудным искусство подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с различными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я не могу преуспеть в делах и в отношениях с людьми, потому что я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
8. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

**Ключ к тесту.** 1 балл — за ответ “нет” на вопросы 1, 5, 8 и 1 балл — за ответ “да” на все остальные вопросы.

#### **Интерпретация результатов:**

0 - 3 баллов — низкий коммуникативный контроль; Ваше поведение

устойчиво и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации; Вы способны к искреннему самораскрытию в общении; некоторые люди считают Вас “неудобным” человеком из-за Вашей прямолинейности.

4 - 6 баллов — средний коммуникативный контроль; Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях, в своем поведении считаетесь с окружающими.

7 - 10 баллов — высокий коммуникативный контроль; Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо ее чувствуете и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы производите на окружающих.

Особая форма коммуникаций — управленческое общение — процесс осуществления руководства людьми, цель которого:

- изменение их действий в определенном направлении;
- поддержание заданного направления;
- формирование нового направления.

#### 4. Определение типа личности: визуал, аудиал, кинестетик

На следующие вопросы необходимо дать ответы "да" или "нет".

1. Люблю наблюдать за облаками и звездами.
2. Часто напеваю себе потихоньку.
3. Не признаю моду, которая неудобна.
4. Обожаю ходить в сауну.
5. В автомобиле для меня важен цвет.
6. Узнаю по шагам, кто вошел в комнату.
7. Меня развлекает подражание диалектам.
8. Много времени посвящаю своему внешнему виду.
9. Люблю принимать массаж.
10. Когда есть свободное время, люблю рассматривать людей.
11. Плохо себя чувствую, когда не наслаждаюсь движением.
12. Глядя на одежду в витрине, знаю, что мне будет в ней хорошо.

13. Когда услышу старую мелодию, ко мне возвращается прошлое.
14. Часто читаю во время еды.
15. Очень часто разговариваю по телефону.
16. Я склонен к полноте.
17. Предпочитаю слушать рассказ, который кто-то читает, чем читать самому.
18. После плохого дня мой организм в напряжении.
19. Охотно и много фотографирую.
20. Долго помню, что мне сказали приятели или знакомые.
21. Легко отдаю деньги за цветы, потому что они украшают жизнь.
22. Вечером люблю принять горячую ванну.
23. Стараюсь записывать свои личные дела.
24. Часто разговариваю сам с собой.
25. После длительной езды в машине долго прихожу в себя.
26. Тембр голоса многое говорит мне о человеке.
27. Очень часто оцениваю людей по манере одеваться.
28. Люблю потягиваться, разминаться.
29. Слишком твердая или слишком мягкая постель — это для меня мука.
30. Мне нелегко найти удобную обувь.
31. Очень люблю ходить в кино.
32. Узнаю когда-либо виденные лица даже через годы.
33. Люблю ходить под дождем, когда капли стучат по зонту.
34. Умею слушать то, что мне говорят.
35. Люблю танцевать, а в свободное время люблю заниматься спортом или гимнастикой.
36. Когда близко тикает будильник, не могу уснуть.
37. У меня неплохая стереоаппаратура.
38. Когда слышу музыку, отбиваю такт ногой.
39. На отдыхе люблю осматривать памятники архитектуры.
40. Не выношу беспорядок.
41. Не люблю синтетических тканей.

42. Считаю, что атмосфера в комнате зависит от освещения.
43. Часто хожу на концерты.
44. Само пожатие руки многое говорит мне о данной личности.
45. Охотно посещаю галереи и выставки.
46. Серьезная дискуссия — это захватывающее дело.
47. Через прикосновение можно сказать значительно больше, чем словами.
48. В шуме не могу сосредоточиться.

### **Интерпретация результатов**

Посчитайте сумму положительных ответов:

визуал (1, 5, 8, 10, 12, 14, 19, 21, 23, 27, 31, 32, 39, 40, 42, 45);

кинестетик (3, 4, 9, 11, 16, 18, 22, 25, 28, 29, 30, 35, 38, 41, 44, 47);

аудиал (2, 6, 7, 13, 15, 17, 20, 24, 26, 33, 34, 36, 37, 43, 46, 48).

### **5. Умеете ли вы вести деловое обсуждение?**

Тест поможет проанализировать линию вашего поведения на совещаниях.

Поставьте сами себе баллы от 1 до 5 и запишите их около каждого вопроса (это надо сделать корректно и объективно). Не опасайтесь ставить и крайние оценки. Оценки обозначаются: 1 — нет, так не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других людей и стараюсь отразить ее в проекте решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие идеи так, как будто они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить на тот или иной вопрос другие, и ищу аргументы.
22. Я помогаю людям советом как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, своими планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.
24. Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность организовать поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше стараюсь высказать свои мысли, чем выслушивать чужие.
31. Прежде чем защищаться, я внимательно выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.

33. Даю возможность другим изложить свою точку зрения.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступить.
39. Говорю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

### **Ключ к тесту**

Суммируйте баллы, поставленные вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 и 40-го, и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы В суммируйте баллы в утверждениях 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39-му. Эти величины также должны находится в интервале от 20 до 100.

### **Интерпретация результатов**

Результаты теста показывают, является ли ваше поведение на совещаниях дипломатичным или авторитарным.

Дипломатичный стиль означает, что у вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что ваши идеи согласуются с идеями других сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато участники совещания убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично.

Некоторые участники совещания стремятся “протащить” свои проекты, действуют напористо. Партнерам по совещанию редко выпадает возможность высказаться. При таком авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает но-

вую информацию, формулирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается всеобщего согласия, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. Управление организационным поведением: учебное пособие / Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. - Казань: Изд-во Отечество.- 2008.- Гл. 4,5.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Красовский Ю.Д. – 3-е изд., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- Тема 24.
3. Крюков С.В. Организационное поведение: теория и практика/ Крюков С.В. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2006.- С. 92-110.
4. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2007.- Гл. 7.
5. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение: учебное пособие / Резник С.Д., Игошина И.А.- М.: ИНФРА-М. – 2006.- Темы 11, 13, 14.

#### *Тема 4. Мотивация и результативность организации (1 занятие)*

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Мотивация и организационное поведение
2. Виды мотивов в организационном поведении
3. Типы замотивированных работников Мотивация и индивидуальные психологические особенности личности
4. Динамика мотивации труда

##### *Практические задания*

#### **Деловая игра 1. “Распределение окладов в фирме”**

Деловая игра отличается от других заданий четкой изменяемостью задачи, нацеленностью на осязаемый результат, который можно оценить не только качественно, но и количественно. Во всех остальных аспектах деловая игра при-

ближается к командной работе.

Деловая игра, связанная с распределением денег, обладает внутренним мотивирующим эффектом и служит живой иллюстрацией материального таксиса (маттаксиса) и символического територизма.

**Цель** — установить различия в представлениях договаривающихся сторон о справедливом вознаграждении труда.

### **Инструкция**

Дамы и господа! Поздравляю вас. Мы с вами в полном составе приглашены на работу в новую фирму “Russkiy Ljon”. Эта фирма создана на базе 100% иностранного капитала, но весь персонал у нее будет российский. Структура фирмы представлена на рис.4.1.

Владелец фирмы распределил между вами должности на основании результатов собеседования, которое вы столь успешно прошли. Поскольку он иностранец, у него были какие-то свои критерии в распределении должностей. Сейчас вам будут назначены ваши должности.

Владелец фирмы (Mr. Sidoroff) выделил на зарплату 15 000 долларов США в месяц. При этом он считает, что сотрудники сами должны распределить оклады между собой. Так будет демократичней.

Итак, у нас 15 000 долларов. Их нужно распределить между шестнадцатью должностями'. Работать будем в пяти командах:

1. Генеральный директор и его заместитель;
2. Три директора — по производству, по персоналу и по маркетингу;
3. Семь начальников отделов;
4. Главный бухгалтер и его помощник;
5. Офис-менеджер и секретарь.





Рис. 4.1. Структура фирмы

Ваша задача: Каждая команда должна назначить оклады не только себе, но всем сотрудникам, начиная с секретаря и заканчивая Генеральным директором. 15 000 долларов должны быть распределены между всеми так, чтобы это максимально способствовало эффективности работы фирмы.

На эту работу вам дается 15 минут.

Опыт показывает, что команды, состоящие из 2-х участников, справляются с этой работой быстрее, чем команды большей численности. Тренер может образовать не одну, а три команды начальников отделов, по их принадлежности разным дирекциям, но в этом случае большего времени потребуют сбор ответов команд, регистрация их на флипчарте и, возможно, последующее обсуждение.

*Контрольные вопросы*

1. Приведите типологию мотивов в организационном поведении. Приведите примеры для каждого вида мотивов.

2. Перечислите факторы, влияющие на мотивацию. Какие из них вы считаете наиболее значимыми и в какой деятельности?

3. Что означает динамика мотивации труда и с каких точек зрения она может быть рассмотрена? Поясните динамику мотивации труда на примере.

4. Какие конкретные действия должен предпринять менеджер, чтобы усилить мотивы к труду, используя позитивные и негативные психологические проявления у работников:

- великие цели, нравственные идеалы, высокую мораль, положительные традиции, стремление к совершенству и т. д.;

- ненависть, гнев, раздражительность, жадность и стяжательство, страх, корысть и т. д.;

- старание, рост усилий, настойчивость в работе. Добросовестность, целеустремленность и т. д.

5. Выскажите свое отношение к стандартам управляющего-профессионала:

- увязывай вознаграждение с работой, дающей рост производительности;

- признавай публично работников, чьи результаты превосходят средние;

- реализуй принцип “каждому свою долю от роста производительности труда”;

- не допускай разрыва между обещаниями и фактическим вознаграждением;

- не поддерживай специальных привилегий для руководства;

- не представляй дело так, будто бы программы роста производительности труда направлены на повышение условий и оплаты труда работников.

6. Как Вы распределите дополнительный доход, полученный в результате роста производительности труда производственной бригады, при условии: каждый 1 % роста производительности труда дает возможность роста заработной платы на 0,5 %? Дополнительный доход равен 100 %. Как распределить его:

- уборщице;

- подсобному рабочему;

- рабочим-станочникам (одинакового разряда);
- бригадиру;
- руководству фирмы?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Исследуйте проблему соответствия мотивации индивидуальным психологическим особенностям личности.
2. Изучите проблему динамики мотивации труда.

### *Рекомендуемая литература*

1. Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. Управление организационным поведением: учебное пособие / Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. - Казань: Изд-во Отечество.- 2008.- Гл. 8.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Красовский Ю.Д. – 3-е изд., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- Тема 16.
3. Крюков С.В. Организационное поведение: теория и практика/ Крюков С.В. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2006.- С. 179.
4. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. – СПб.: Питер, 2007.- Гл. 4.
5. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение: учебное пособие / Резник С.Д., Игошина И.А.- М.: ИНФРА-М. – 2006.- Темы 7, 9.

### *Тема 5. Формирование группового поведения в организации (1 занятие)*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Формальные и неформальные группы
2. Отличия между командой и группой
3. Понятие групповой динамики
4. Изменения в организации

*Контрольные вопросы*

1. Назовите стадии формирования групп. На какой из них работа группы дает наивысший результат и почему?
2. Выделите особенности группового поведения. Приведите пример конформного поведения из своего личного опыта.
3. Перечислите факторы, влияющие на эффективность группы. Распределите факторы в порядке убывания их значимости (с вашей точки зрения).

*Задания для самостоятельной работы*

1. Изучите материал по нижеприведенным темам, используя примеры из реальной практики, зарубежный опыт:
  - a. Изменения в организации
  - b. Мишени для изменений. Сопротивление изменениям.
  - c. Методы внедрения изменений
  - d. Критерии успешных перемен. Управление нововведениями в организации.
2. Исследуйте роли людей в инновациях.
3. Приведите основные психологические причины сопротивления работников нововведениям. Дополните этот список собственными примерами.
4. Перечислите причины отклоняющегося поведения в организации. Приведите примеры.
5. Опишите трехстадийную модель изменения.
6. Опишите метод исследования действием. Подумайте над его основными преимуществами и недостатками.

*Рекомендуемая литература*

1. Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. Управление организационным поведением: учебное пособие / Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н.- Казань: Изд-во Отечество.- 2008.- Гл. 6, 9.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Красов-

ский Ю.Д. – 3-е изд., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- Темы 5, 21

3.Крюков С.В. Организационное поведение: теория и практика/ Крюков С.В. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2006.- С. 45-60, 188-211, 262-267.

4.Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Под ред.Г.Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. – СПб.: Питер, 2007.- Гл. 5, 9.

5.Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение: учебное пособие / Резник С.Д., Игошина И.А.- М.: ИНФРА-М. – 2006.- Тема 4.

### *Тема 6. Лидерство в организации (1 занятие)*

#### *Вопросы для обсуждения*

- 1.Лидерство и руководство
- 2.Баланс власти и влияния
- 3.Дезорганизующие факторы в управлении

#### *Практические задания.*

#### **Деловая игра 1. «Ты выбираешь»**

##### **Цель игры**

Устранить препятствия к свободному обмену идеями и мнениями между членами группы.

Продемонстрировать лидерское поведение.

Поупражняться в коллективном преодолении конфликта и сотрудничестве.

##### **Ход игры:**

- 1.Разбейтесь все на небольшие группы по 3 — 5 человек.
- 2.Всем группам объясняется общее задание: придумать *одну* пятиминутную разминку для всей аудитории. Игра должна быть такой, чтобы каждый мог без труда участвовать в ней в данных конкретных условиях; она должна стимулировать *творческое мышление* у всех игроков и продолжаться не дольше 5 минут.

**Условия игры:**

- вспомнить/сочинить игру;
- продолжительность игры: 5 минут;
- должны играть все присутствующие в помещении;
- игра начнется через 5 минут от момента написания;
- игра должна стимулировать творческое мышление.

3. Через 5 минут по очереди лидеры групп сообщают вариант, на котором остановилась группа.

4. Лидеры поочередно должны рассказать всем о происходившем в их группах.

**Анализ действий лидеров членами группы:**

Группы оценивают своих лидеров по пятибалльной шкале, исходя из четырех критериев — власти, мотивации, задачи и вызова.

*Власть.* Подумайте над тем, как использовали свое положение лидеры ваших групп. Держались ли они авторитарно? Демократично? Отстраненно? Как повлиял стиль руководства на выполнение задачи?

*Мотивация.* Сделали ли или сказали лидеры нечто такое, что мотивировало, поддерживало или вдохновляло группу?

*Задача.* Всем ли группам и лидерам было важно выполнить полученное задание — то есть вспомнить или придумать игру? Или же отдельные дискуссии превратились в вечер знакомств? Если так, то как себя чувствовали лидеры этих групп?

*Вызов.* Развились ли в какой-нибудь группе лидеры, которые поставили под сомнение авторитет назначенных вожаков? Как восприняли своих лидеров подчиненные? Сочли ли они их компетентными? Или решили, что лучше справятся сами?

Затем выводится средний балл, используя оценки, выставленные членами групп, и оглашаются результаты. Можно добиться дальнейшей обратной связи, если попросить членов группы, лидер которой получил наивысший балл, привести конкретные примеры эффективного руководства.

## **Деловая игра 2. «Или-или»**

**Цель игры:** помочь людям лучше осознать, что влияет на принятие ими решений и заставляет поступать так, а не иначе. Это важно, чтобы понять, почему лидеры управляют, а подчиненные повинуются.

### **Ход игры:**

1. Необходимо всем построиться в шеренгу посередине комнаты.

2. Преподаватель задает студентам вопросы, на которые они отвечают тремя шагами влево, или вправо, или оставаясь на месте. Первая серия вопросов такая:

- “Вы — Вчера? (Если да, переместитесь влево)”;
- “Вы — Сегодня? (Оставайтесь на месте);
- “Вы — Завтра? (Переместитесь вправо)”.

3. Те, кто принял зримое решение, объясняют, почему они выбрали то или иное слово. Например, можно назваться “Вчера” из-за своей любви к прошлому - старым привычкам, зданиям и т. д.; или “Завтра” — поскольку они молоды, и им принадлежит будущее; Когда остальные игроки услышат эти заявления и сообразят, что от них требуется, некоторые из них могут покинуть центр и перейти налево или направо. Другие останутся в “Сегодня”.

## **Деловая игра 3. «Статус»**

**Цель игры:** показать, как представления о силе и власти влияют на поведение.

**Условия игры:** это еще одно упражнение, в котором игроки должны передвигаться по комнате — на сей раз для создания своего рода живой базы данных, полученных при опросе общественного мнения. Понадобятся наклейки, которые можно прилепить к одежде участников.

### **Ход игры:**

1. Преподаватель вручает наклейки и фломастеры одному или нескольким добровольцам (в зависимости от числа участников).

2. Каждый их участников должен придумать для себя гипотетическое за-

нятие - все равно какое. Каждый вид деятельности добровольцы запишут на отдельной наклейке.

3. Добровольцы должны произвольно пометить этими наклейками игроков и попросить их пройти по кругу, знакомясь с родом деятельности друг друга.

4. Все строятся посередине комнаты в шеренгу в соответствии со статусом так, чтобы во главе оказалось лицо с наиболее престижной работой. Порядок построения остается на усмотрение игроков. Неважно, по каким соображением будет определяться тот или иной “статус”.

**Анализ игры:** преподаватель устраивает дискуссию о получившейся иерархии. Как и почему к ней пришли? Выясняется, влечет ли за собой отношение к конкретному занятию автоматический выбор места, которое должен занимать в строю соответствующий специалист. Повлиял ли вид деятельности игроков на их собственное поведение и поведение остальных по отношению к ним?

Предложил ли кто-нибудь критерии определения статуса, не думая при этом о деньгах?

#### **Деловая игра 4. «Кто же лидер?»**

**Цель игры:** устроить дискуссию о том, как внешность людей влияет на их поведение и поведение окружающих по отношению к ним.

**Условия игры.** Необходимо обеспечить множество предметов “туалета”: набор шляп, ювелирные изделия, шарфы, галстуки, трости, зонтики и прочие вещи.

1. Группа делится на подгруппы по 3 — 5 человек.

2. Предметы туалета, если они есть, выдаются сразу: поочередно каждой группе. Затем на несколько минут группа выходит из комнаты, чтобы участники смогли изобразить из себя сильных или слабых, богатых или бедных, важных или смешных, достойных или ничтожных: всех, кого захотят.

3. Пока одна группа переодевается, устраивается дискуссия на тему:



“мужчин и женщин создает одежда” — с особенным упором на символы авторитета и власти; и — наоборот.

4. Примерно через 5 минут приглашается переодевшаяся группа и устраивает “демонстрацию мод”.

5. Откройте дискуссию о впечатлении, которое произвели на зрителей эти вымышленные образы

### **Деловая игра 5. «Учителя и ученики»**

#### **Цель игры:**

развить лидерские способности.

#### **Ход игры:**

1. Данное упражнение “Учителя и ученики” демонстрирует, что является хорошей преподавательской работой, а что - нет. Участники должны сформировать небольшие команды (может оказаться, что - пары) и поочередно обучать чему-нибудь остальную группу.

3. Командам дается 5 — 10 минут, чтобы их члены решили, чему они будут учить.

4. Теперь обучающая часть группы должна приступить к 3 — 5-минутному инструктажу остальной группы. Это может происходить в форме лекции, демонстрации или какого-то предписания в зависимости от метода обучения, который выбирают “учителя”. По ходу выступления каждой команды вы можете делать для себя пометки.

Каждая команда в порядке, соответствующем очередности их выступлений, должна выйти и встать перед аудиторией и кратко повторить, что ей запомнилось из темы каждого урока. Вознаградите каждую команду аплодисментами. А теперь проголосуйте и выберите команду, которая преподавала лучше всех.

#### **Задание. Судоходная линия**

Много лет назад ежедневно в 12.00 корабль тихоокеанской судоходной линии отправлялся из Гонолулу в Сидней. Обычно путешествие занимало 7

дней. В те же годы ежедневно в 12.00 корабль тихоокеанской судоходной линии покидал Сидней и направлялся в Гонолулу. Маршрут был тот же, путешествие занимало те же 7 дней, время в обоих случаях определялось по Гринвичу. Однажды я сел на один из этих кораблей в Гонолулу, направляясь в Сидней. Сколько кораблей тихоокеанской линии я повидал за время путешествия?

### **Цели:**

- Поупражняться в логическом мышлении.
- Поупражняться в риторике — то есть в искусстве убеждать.

### *Контрольные вопросы*

1. Приведите факторы, определяющие лидерство. Какие из них имеют наибольшее значение в вашей группе?
2. Приведите характеристики различных лидеров. Какой из них наиболее эффективен и в каких ситуациях?
3. Что означает понятие "баланс власти"?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Исследуйте проблему баланса и форм власти и влияния.
2. Изучите дезорганизирующие факторы в управлении.

#### Тест. Лидер или администратор

Приведенные ниже высказывания оцените по 11-бальной шкале — от 0 до 10 баллов. 0 — означает полное несогласие с высказыванием, 10 — полное согласие.

1. Я за то, чтобы любой коллектив сам выбирал себе руководителя.
2. Когда нужно, я умею заставить людей работать.
3. Мне доверяют свои личные тайны.
4. Все стремятся к власти, и я не исключение.
5. Я вступаю за своих товарищей всякий раз, когда с ними поступают несправедливо.
6. "Если лошадь везет плохо, ее надо бить" — правильная пословица.

- 7.Поспорившие обычно обращаются ко мне как к арбитру.
- 8.Думаю, что людям полезно иметь твердого руководителя, непреклонного и жесткого.
- 9.Я могу ладить с людьми, даже если они мне не по душе.
- 10.Главное — уметь любыми средствами заставить людей делать то, что нужно.
- 11.Обычно я готов действовать ради общего блага.
- 12.Люди разные, но приказ для всех должен быть одинаков.
- 13.В интересах дела я готов согласиться с мнением, противоположным моему.
- 14.Успеха добьется лишь тот, кого бояться.
- 15.Стараюсь, чтобы каждый мог проявить свои способности наилучшим образом.
- 16.Обсуждение даже важного для всех вопроса займет слишком много времени. Думаю, что не ошибусь, если приму решение сам.
- 17.Мне удастся повести за собой людей, даже если они не зависят от меня.
- 18.Когда надо, я умею заставить со мной соглашаться.
- 19.Нередко мне доверяют действовать от имени коллектива.
- 20.Полное единоначалие — вот секрет успеха коллектива.

### Ключ к тесту

Подсчитайте сумму баллов по четным высказываниям (А) и нечетным (Л).

Полученные значения отложите по осям координат А и Л (рис.7.1).



Рис. 7.1. Ключ к тесту

*Рекомендуемая литература*

1. Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. Управление организационным поведением: учебное пособие / Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. - Казань: изд-во Отечество.- 2008.- Гл. 7.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Красовский Ю.Д. – 3-е изд., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- Темы 13,14.
3. Крюков С.В. Организационное поведение: теория и практика/ Крюков С.В. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2006.- С. 70-92.
4. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2007.- Гл. 6.
5. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение: Учебное пособие / Резник С.Д., Игошина И.А.- М.: ИНФРА-М. – 2006.- Темы 16, 17.

*Тема 7. Управление поведением организации (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Роль организационной культуры в управлении поведением организации
2. Виды коммуникаций в организационной культуре
3. Методы оценки организационной культуры

*Практические задания*

Каждый студент должен заранее подготовить и принести на занятие распечатку изображения официального сайта какой-либо крупной публичной компании. На занятии студенты делятся на группы по 4-5 человек и отвечают на вопросы, сопроводив ответ пятиминутной презентацией:

1. Какими характеристиками должен обладать позитивный имидж организации?
2. В чем заключаются цели и методы деятельности Паблик Рилейшнз?
3. Как проводится работа по формированию имиджа организации, какие методы Паблик Рилейшнз для этого используются?
4. Какие можно дать предложения по проведению Паблик Рилейшнз в конкретной организации?

*Контрольные вопросы*

1. В чем заключается взаимосвязь между менеджментом и поведением организации?
2. Какие методы управления поведением организации наиболее актуальны в настоящее время?
3. Что представляет собой Паблик рилейшнз как функция менеджмента:
  - а) понятие, функции и задачи паблик рилейшнз
  - б) отношения организации с основными группами общественности?
4. Какие комплексные направления деятельности паблик рилейшнз Вы можете перечислить?

*Задания для самостоятельной работы*

1. Дайте понятие множественной структуры управления.
2. Какова иерархия организационных целей?
3. Приведите причины несоответствия между программными заявлениями руководителей и организационной практикой.

*Рекомендуемая литература*

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Красовский Ю.Д. – 3-е изд., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- Темы 1, 2.
2. Крюков С.В. Организационное поведение: теория и практика/ Крюков С.В. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2006.- Гл. 3.
3. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. – СПб.: Питер, 2007.- Гл. 8.
4. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение: учебное пособие / Резник С.Д., Игошина И.А.- М.: ИНФРА-М. – 2006.- Тема 18.

*Тема 8. Персональное развитие в организации (1 занятие)**Вопросы для обсуждения*

1. Деловая карьера и ее этапы

2. Методы планирования деловой карьеры

3. Типы конфликтов и стрессов в организации

4. Методы разрешения конфликтов

### *Практические задания*

Задание. Проанализировать ситуацию, связанную с управлением карьерой.

Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило “вырастить” из него грамотного руководителя. Смирнова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) Смирнов овладел навыками и “оброс” связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры.

На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Олега на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Олег слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Олег же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее “расти”. Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложив в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

Вопросы к практической ситуации:

1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?

2. Стоило ли знакомить Смирнова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых для руководителя?

3. Стоит ли Смирнову упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк?

4. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды?

5. Есть ли потребность в заключении контракта со специалистами, отправляющимися на стажировку за рубеж, в котором оговаривались бы его обязательства по отработке после возвращения определенного времени в организации, отправившей его на стажировку, и по передаче некоей части знаний своим коллегам?

6. Достаточно ли хорошо поставлена в данном банке работа с кадровым резервом на продвижение, если сотрудники не знают своих перспектив?

7. Стоит ли Смирнову рисковать своей карьерой, проявляя верность взрастившему его банку?

### **Ролевая игра 1 «Инертный сотрудник»**

**Цель игры:** продемонстрировать эффективные способы решения проблем, связанных с выполнением чьих-либо функций.

**Ход игры:**

1. Сейчас Вам предстоит разобраться с производственной проблемой при помощи ролевой игры. Необходимы два добровольца, чтобы исполнить роли менеджера и начальника и двое — на роль персонала.

3. После того как игроки ознакомятся с ролями они должны перед группой сыграть сценку.

4. Обсудите происходившее, а теперь другие 4 человека должны повторить спектакль, а потом еще 4.

**Анализ игры:**

Проанализируйте ситуацию по следующим вопросам:

Какую тактику использовал начальник, чтобы вынудить Б откровенно обсудить проблему? Пытался ли кто-то из исполнявших роль Б утаить факт своей занятости на второй работе? Какая тактика А и Б выглядела неудачной? Какая сработала лучше всего?

**Завершение:** устройте общую дискуссию о проблемах в руководстве и способах их решения.

**РОЛЬ А**

В последние две недели качество работы вашего заместителя значительно снизилось. Этот человек постоянно выглядит раздраженным, усталым и нервным, не справляется со своими служебными обязанностями и мешает работе персонала. Вы гордитесь своим замечательным офисом, в котором все ладит между собой. Перемены в поведении вашего зама уже сказались на всей рабочей атмосфере — плохо всем. Вам нужно выяснить, в чем проблема вашего заместителя. Вы настроены доброжелательно, но время не терпит, и дела должны быть приведены в порядок в течение нескольких дней.

**РОЛЬ Б**

В течение последних пяти лет вы работали заместителем директора компании. Вам нравятся ваша работа и ваши коллеги. Две недели назад вы устроились на вторую работу, которой занимаетесь по вечерам, по окончании обычного рабочего дня, потому что вам нужны деньги, чтобы раздать долги. Когда вы



за полночь приходите домой, вы совершенно измотаны, тем не менее в 5.30 утра вам надо вставать и отправляться на службу.

Вы постоянно рискуете не выполнить работу в срок, потому что из-за усталости стали медлительным. Вы огрызаетесь на коллег и, уж конечно, не располагаете временем, как прежде, посидеть с ними после работы в пивной. Вы больше не пьете с ними кофе в перерывах, а сэндвич съедаете за своим столом, вместо того чтобы пойти в столовую и пообщаться с людьми.

Теперь ваш непосредственный начальник пригласил вас на частную беседу, и вы уверены, что вам влетит за плохую работу. Обычно вы ею гордитесь, и вся эта канитель делает вас по-настоящему несчастным, но вам необходимо во что бы то ни стало еще один месяц продержаться на второй работе. Тогда вы сможете скопить необходимую сумму и заплатить долги. Вы поклялись, что впредь никогда, никогда не станете занимать деньги!

## **Деловая игра 2. «Трудный клиент»**

**Цель игры:** с помощью мозгового штурма решить, как управляться с трудными клиентами.

### **Ход игры:**

1. Преподаватель задает 3 вопроса, на каждый из которых репортерам надо будет за 3 минуты записать как можно больше ответов.

2. 6 добровольцев становятся репортерами. Еще трое становятся редакторами, которые будут сообщать ответы по очереди каждому репортеру — во избежание повторов.

3. 2 первых репортера занимают свои места у досок. Первый редактор встает между репортерами лицом к аудитории и готовится поочередно сообщать им ответы. Когда эти приготовления закончатся, преподаватель задает всей аудитории первый вопрос.

4. Через 3 минуты делается пауза, чтобы в течение следующих 3 минут обсудить предложения, записанные на досках.

5. Далее 2 следующих репортеров со вторым редактором повторяют про-

цедуру.

6. Преподаватель задает второй вопрос, дает 3 минуты на ответы и повторяет действия 4 и 5. Задается третий вопрос и снова повторяются действия 4 и 5.

**Коллективная рефлексия по итогам игры:** Были ли в аудитории конструктивные идеи? Какие идеи показались участникам самыми неожиданными?

### **Вопросы о трудных клиентах**

1. Как вы поступаете, если клиент тянет с оплатой?
2. Как вы отобьете клиента у конкурента?
3. Когда вы снижаете цену?

### *Контрольные вопросы*

1. Приведите модель развития навыков .
2. Приведите схему оценки деятельности как организационного процесса.
3. Проанализируйте схему объединения различных элементов развития человеческих ресурсов.
4. В случае какого развития событий конфликт становится практически неуправляемым и особо сложным для разрешения? Как этого избежать?
5. Назовите виды конфликтов. Приведите примеры.
6. Назовите причины, наиболее часто приводящие к конфликтам в организации. Предложите способы их разрешения в каждом конкретном случае.
7. Перечислите факторы, влияющие на развитие стрессов. Приведите способы адаптации работника к стрессам применительно к каждому стрессору.

### *Задания для самостоятельной работы*

Подготовить сообщение на 3-4 мин. для выступления в ходе выборочного опроса на семинаре по любой из нижеприведенных тем.

1. Деловая карьера и ее этапы.
2. Конфликты и стрессы в организации Методы разрешения конфликтов.
3. Развитие личности в организации.

4. Социализация личности в организации: этапы и факторы.

5. Адаптация человека в организации.

6. Персональное развитие и участие в управлении.

Тест. Стратегия поведения в конфликте

Оцените степень Вашего согласия с приведенными ниже утверждениями по 5-бальной шкале, в которой:

5 — согласен полностью;

4 — согласен;

3 — скорее согласен;

2 — не согласен;

1 — совсем не согласен.

Утверждения:

1. Я — человек принципиальный и никогда не меняю своей позиции.

2. Мне сложно отстаивать свою позицию, даже если я знаю, что я прав

3. Я трачу много времени на поиск общих точек соприкосновения.

4. Важнее сохранить хорошие отношения, даже жертвуя своими интересами.

5. Я отзываюсь на предложения других, но сам к инициативам не склонен.

6. Из любого конфликта я выхожу победителем.

7. Я избегаю напряженных ситуаций, хотя дело от этого может пострадать.

8. Я пересматриваю свою точку зрения, чувствуя неправоту.

9. Я много времени уделяю проблемам других, забывая о себе.

10. Я легко соглашаюсь уступить, если другой поступает также.

11. Я продолжаю спор до тех пор, пока собеседник не принимает мою точку зрения.

12. Я добиваюсь результата, когда работаю под руководством более опытного партнера.

13. Я с удовольствием проявляю инициативу в примирении сторон.

14. Если это делает другого счастливым, я даю ему возможность настоять на своем.

15. Я часто соглашаюсь на первое же условие, которое ведет к урегулированию проблемы в отношениях.

### Ключ к тесту

Подсчитайте проставленные вами оценки (см. таблицу 8.1), распределив их в соответствии со стратегиями поведения в конфликте.

Таблица 8.1

Таблица для оценки результатов тестирования

Стратегия	№№ утверждений	Итоговая оценка по стратегии
Соперничество	1, 6, 11	
Уклонение	2, 7, 12	
Сотрудничество	3, 8, 13	
Приспособление	4, 9, 14	
Компромисс	5, 10, 15	

Превышение итоговой суммы по какой-либо стратегии 10 баллов означает устойчивую приверженность к этой стратегии.

### *Рекомендуемая литература*

1. Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. Управление организационным поведением: учебное пособие / Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. - Казань: Изд-во Отечество.- 2008.- Гл. 10.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Красовский Ю.Д. – 3-е изд., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- Тема 25.
3. Крюков С.В. Организационное поведение: теория и практика/ Крюков С.В. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2006.- С. 136-150, 232-243.
4. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2007.- Гл. 11.
5. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение: учебное пособие / Резник С.Д., Игошина И.А. - М.: ИНФРА-М., 2006.- Тема 12.

*Тема 9. Организационное поведение в системе международного бизнеса*

*(1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Особенности международной деловой среды
2. Методы исследования особенностей культурной среды

*Практические задания*

**Деловая игра «Коммуникации в условиях различных культур»**

**Цель игры:** поупражняться в общении с представителем иной национальности, ориентации или воспитания.

**Ход игры:**

1. Нужно два исполнителя, для того чтобы разыграть ситуации.
2. Добровольцы разыгрывают представленные ниже ситуации.
3. Группа обсуждает ситуацию.
4. Еще два добровольца снова разыгрывают данную ситуацию, а после группа обсуждает различия в их управлении ситуацией по сравнению с первой парой исполнителей.

Ситуация 1. Официант, в моем супе муха

**Роль А**

Вы путешествуете по чужой стране. Сегодня, обедая в весьма дорогом ресторане, вы обнаружили в супе нечто, похожее на часть насекомого. Вы пожаловались официанту, но тот уверял, что это не насекомое, а специи. Вы не согласились и пожелали переговорить с управляющим. И вот управляющий подходит к вашему столику.

**Роль Б**

Вы — управляющий очень хорошим рестораном. Цены могут показаться высокими, но качество обслуживания в высшей степени оправдывает их. У вашего ресторана хорошая репутация, и он привлекает многих иностранцев. Сегодня в ваш ресторан пришел пообедать иностранец, и один из новых официан-

тов подал ему суп. Возникли какие-то претензии, и официант передал вам, что иностранец желает с вами переговорить. Итак, вы направляетесь к его столику.

### **Анализ ситуации:**

Анализ целесообразно провести по следующим вопросам.

1. Жаловался ли А? Отменил ли он заказ? Отказался ли заплатить за суп?
2. Вник ли Б в суть проблемы? Преодолевал ли непонимание сторона-ми друг друга? Выразил ли искреннее сожаление? Принес ли вежливые извинения?
3. Удалось ли сторонам дать объяснения, воспринять их и разрешить проблему к обоюдному удовлетворению?
4. Мог ли А изложить свою жалобу ясно и внятно? Ролевая игра может быть использована для демонстрации культурной специфики в человеческом поведении. Например: одинаково ли выражают мужчины и женщины одну и ту же жалобу?

Ситуация 2. Значок компании

### **Роль А**

**Перед тем** как прибыть в Японию в качестве американского офис-менеджера совместной американо-японской компании, вы проделали большую “домашнюю работу”, стараясь понять Японию, японцев и их манеру вести дела. Вы, в частности, узнали об обязательствах, которые существуют между компанией и сотрудниками. Японские рабочие, например, гордятся своими работодателями и почитают за честь носить значок компании. В большинстве компаний значок нужно носить только в рабочие часы, но многие носят его постоянно. В своем офисе вы заметили, что новая секретарь не носит свой значок. Когда вы спросили у нее, почему, она ответила, что еще не получила его. Вы попросили своего личного ассистента (ЛА) проследить, чтобы ей был выдан значок, и та обещала позаботиться об этом. Однако спустя два дня положение дел не изменилось. На этот раз ЛА сказала, что та получит его позднее. Стремясь продемонстрировать свое понимание Японии и заботу о компании, вы раздобыли значок и вручили его секретарю. Теперь вы собираетесь встретиться с начальником отдела кадров и выяснить, чем руководствовалась ваша ЛА, не выполнив

ваших распоряжений.

### **Роль Б**

Вы — японец, начальник отдела кадров совместной американо-японской компании. Американский офис-менеджер, недавно прибывший в Японию, заметил, что одна из новых секретарей не носит значка компании. Менеджер достал значок и велел девушке надевать его, когда она будет находиться в офисе. Вы должны объяснить менеджеру, что новым сотрудникам не дают значков, пока они не проработают в компании шесть недель. Затем значки вручаются на небольшой церемонии посвящения новичков в “члены семьи”. Ваша задача — доброжелательно разъяснить ситуацию менеджеру-иностранцу и в то же время исправить ошибку. Кроме того, вам нужно объяснить, почему личный ассистент не рассказала ему о церемонии.

### **Анализ ситуации:**

Анализ целесообразно провести по следующим вопросам.

1. Можно ли оспаривать приказы вышестоящего начальника, если считаешь их ошибочными?
2. Что целесообразно было делать менеджеру, прежде чем проявлять инициативу?

В этой игре хорошо показано, как важно новичкам иметь в организации своих “информаторов” — людей, которые уже проработали в ней определенное время, знакомы со всеми тонкостями и могут объяснить, что к чему.

### *Контрольные вопросы*

1. Охарактеризуйте стили поведения деловых партнеров различных стран. На что, по-вашему, следует обратить особое внимание? Как вы будете вести себя с деловым партнером, представляющим то или иное государство?
2. Какими особенностями, с вашей точки зрения, обладают российские деловые партнеры?

*Задания для самостоятельной работы*

Подготовиться к написанию эссе по нижеприведенным темам. Темы эссе выборочно будут распределены между студентами преподавателем на занятии:

1. Имидж и культура организации в сфере международного бизнеса.
2. Уровни деловой культуры: национальный, региональный, глобальный.
3. Национальные особенности деловой культуры.
4. Особенности международной деловой среды.
5. Методы исследования особенностей культурной среды деловых партнеров.

*Рекомендуемая литература*

1. Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. Управление организационным поведением: учебное пособие / Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. - Казань: Изд-во Отечество.- 2008.- Гл. 11, 12.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Красовский Ю.Д. – 3-е изд., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- Тема 13.
3. Организационное поведение: учебник для ВУЗов/ Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2007.- Гл. 13.
4. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение: учебное пособие / Резник С.Д., Игошина И.А. - М.: ИНФРА-М., 2006.- Темы 21, 22.



## **Часть 2. Индивидуальные занятия**

### *Индивидуальная работа 1*

#### *Тема 5. Формирование группового поведения в организации*

### **Деловая игра «Команда по созданию и развитию продукта»**

#### **Цель игры**

1. Разработать и реализовать проект команды.
2. Научиться давать и получать обратную связь.
3. Ознакомиться с факторами, способствующими и препятствующими принятию командой решений.

#### **Ход занятия**

1. Преподаватель формирует команды по 6 — 7 человек. Желающие, по двое от каждой команды, становятся наблюдателями.
2. Наблюдатели должны ознакомиться с инструкцией для наблюдателей.
3. Команды должны разработать условия для повышения эффективности команды, которые они будут соблюдать во время выполнения задания.
4. Каждая команда полностью освобождает свои столы. Каждый член команды должен положить на стол один небольшой предмет из кармана или из сумки (например, монету, ручку, ключи).
5. Преподаватель объясняет задание: команде необходимо разработать игру в виде соревнования для двух участников. Можно использовать только те предметы, которые находятся на столе. Кроме того, команда разрабатывает план, по которому необходимо будет научить двух человек играть в эту игру. На выполнение задания отводится 20-30 минут.
6. По истечении отведенного на выполнение задания времени заполняется форма “Реакция команды”. Наблюдатели присоединяются к другим членам команды для того, чтобы дать обратную связь и обсудить работу команды.
7. Наблюдатели присоединятся к команде, за которой они не наблюдали. Команда обучает их своей игре. Они сыграют в игру и дадут команде обратную связь.
8. Наблюдатели возвращаются к своим первоначальным командам. Коман-

да принимает обратную связь и использует полученную информацию для внесения поправок в игру. Наблюдатели продолжают вести свои записи. Ограничение во времени— 15 минут.

9. Далее наблюдатели идут к другой команде, за которой они не наблюдали (но не к той, в игру которой они играли в пункте 7). Их обучают игре. Они играют и дают команде обратную связь относительно игры.

10. Наблюдатели возвращаются к своим первоначальным командам, где вместе обсуждают работу и оценивают полученные знания относительно процессов планирования, передачи информации и принятия решений.

11. Каждая команда должна выделить основную полученную в ходе занятия информацию и записать ее на плакате. Презентация оценивается преподавателем.

### **Реакция команды**

1. Насколько вы удовлетворены тем, как проходил процесс разработки проекта?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

*Совершенно разочарован*

*Полностью удовлетворен*

Комментарии:

2. Насколько вы удовлетворены тем, как команда использовала свои ресурсы (материальные и человеческие)?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

*Совершенно разочарован*

*Полностью удовлетворен*

Комментарий: \_\_\_\_\_

3. Прокомментируйте, насколько члены команды:

- а) сфокусировались на задании и делились своим опытом;
- б) видели картину целиком и выбирали стратегические пути решения;
- в) беспокоились о динамике и позитивных целях и методах;
- г) поднимали важные вопросы относительно целей и методов команды.

4. Что помогало команде в работе?

5. Что мешало эффективной работе команды?

6. Как мы можем повысить эффективность команды?

### **Инструкция для наблюдателей**

1. Займите такое место, откуда вам будет удобно наблюдать за командой и слушать ее обсуждения.

2. Делайте заметки, по возможности фиксируя высказывания членов команды. Отметьте то, что *помогало* и что *мешало* команде, а так же *последствия* того, что было сказано и сделано. Заметки оцениваются преподавателем.

**Поведение, ориентированное на задачу** (фокусировка на выполнении работы)

---

**Стратегическое поведение** (представление всей картины целиком)

---

**Поведение в процессе работы** (как члены команды взаимодействуют друг с другом)

---

**Стимулирующее поведение** (конструктивный спор) **Невербальное поведение** (общение без слов)

---

**Деструктивное поведение** (например, разговоры на темы, не имеющие отношения к занятию, монополизация обсуждения)

---

### **Определение индекса групповой сплоченности Сишера**

Групповая сплоченность — чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое, — можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще это сделать с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый из них. Ответы эти кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма — 19 баллов, минимальная — 5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

I. Как Вы оценили бы свою принадлежность к группе?

1. Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5)
2. Участвую в большинстве видов деятельности (4)
3. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3)
4. Не чувствую, что являюсь членом группы (2)
5. Живу и существую отдельно от нее (1)
6. Не знаю, затрудняюсь ответить (1)

II. Перешли бы Вы в другую группу, если бы Вам представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

1. Да, очень хотел бы перейти (1)
2. Скорее, перешел бы, чем остался (2)
3. Не вижу никакой разницы (3)
4. Скорее всего, остался бы в своей группе (4)
5. Очень хотел бы остаться в своей группе (5)
6. Не знаю, трудно сказать (1)

III. Каковы взаимоотношения между членами Вашей группы?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
4. Не знаю, трудно сказать (1)

IV. Каковы у Вас взаимоотношения с руководством (например, деканатом)?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
4. Не знаю (1)

V. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в Вашем коллективе?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
4. Не знаю (1)

*Индивидуальная работа 2**Тема 6. Лидерство в организации***Деловая игра «Усыновление яйца»**

**Цель игры.** Сущность лидерства заключается в способности брать на себя ответственность за свои решения и поступки. Игра позволяет воспроизвести некоторые аспекты ответственности при уходе за детьми, животными или любым другим живым существом, которое не в силах о себе позаботиться.

**Условия игры:** сценарий предусматривает, что каждый студент в группе «усыновляет» сырое яйцо и сохраняет его целым и невредимым в течение целой недели. «Родители» должны ежедневно вести дневник, в котором записывают свои ощущения, перечисляют и подсчитывают все финансовые расходы, связанные с «усыновленным» яйцом, а в конце упражнения отвечают на вопросник.

**Ход игры:**

Преподаватель заранее за неделю до проведения аудиторного занятия раздает всем по одному сырому яйцу, сопроводив это следующими инструкциями.

Яйцо необходимо содержать в комфортных условиях: не перегревать и не переохлаждать. Оно должно храниться здоровым и благополучным, много бывать на свежем воздухе и на солнце; с ним должны заниматься в безопасной обстановке, где ничто не может ему повредить. Его следует держать в чистоте и регулярно мыть. Оно не должно быть лишено человеческого общества. Когда оно бодрствует, с ним постоянно должен находиться либо «родитель», либо компетентное лицо, его заменяющее. Через разумные временные интервалы оно должно подвергаться внешним влияниям. С ним нужно беседовать и выносить гулять. Его можно носить в кармане с хорошим доступом воздуха и постоянно проверять, удобно ли ему. Когда «родитель» спит, яйцо должно лежать поблизости, желательно — в пределах видимости. Если «родительские» обязанности становятся слишком тяжелыми, «родитель» может нанять для яйца няню за 50 рублей в час, и эти расходы должны быть отмечены в дневнике. Ес-

ли случится несчастье и яйцо потеряется или разобьется, «родитель» должен оплатить похороны в размере 200 рублей и соблюдать траур не менее двух дней. После этого можно получить другое яйцо.

**Отчет по результатам игры:** в вопроснике указывается имя и возраст «родителя», и к концу недели последний должен ответить на все поставленные вопросы. Студент отчитывается в следующем:

- 1.Какой период недели был самым трудным и почему?
- 2.Какой был самым легким и почему?
- 3.Как отнеслись окружающие к тому, что вы стали «отцом» (матерью») яйца?
- 4.Почему, на ваш взгляд, они отреагировали именно так?
- 5.Сколько часов в неделю вы имели яйцо при себе?
- 6.Сколько часов вы провели с ним вне дома?
- 7.Сколько часов вы провели без него?
- 8.Сколько денег в итоге вы потратили на яйцо?
- 9.Изменилось ли за неделю ваше отношение к яйцу?
- 10.Опишите это изменение.
- 11.Изменило ли это упражнение ваше отношение к чувству родительской ответственности?
- 12.Чем, по-вашему, похожи требования, которые предъявлялись к вам во время заботы о яйце, на обязанности по уходу за настоящим ребенком?
- 13.Какие дополнительные обязанности появились бы у вас, будь у вас ребенок?
- 14.Что хорошего вы вынесли из ухода за яйцом?
- 15.В каком, по-вашему, возрасте у вас могло бы возникнуть желание обзавестись своей семьей?
- 16.Как вы думаете, скольких детей вам захочется иметь?
- 17.Есть ли что-то еще, что вы хотели бы добавить?

Отчет студента оценивается преподавателем по следующим критериям: по 0,5 баллов за умение выявлять проблемы, качество рефлексии; по 1 баллу за качество решения проблемы, коммуникативные способности, степень ответственности, умение делать выводы.

*Индивидуальная работа 3**Тема 9. Организационное поведение в системе международного бизнеса***Ситуационная задача. Компания “Йоркширское пиво”**

Дела компании “Йоркширское пиво” идут успешно. Компания была основана в 1910 году, и вплоть до 1975 года она постоянно расширялась, следуя стратегии заниматься только пивоварением; пиво распространялось через сеть собственных пабов в Йоркшире, промышленном и сельскохозяйственном графстве в северной Англии. Компания гордилась своими традициями и приверженностью варить только высококачественное пиво.

В 1975 году, с приходом нового генерального менеджера стратегия компании изменилась. Имея сильную финансовую базу, компания приступила к реализации программы по приобретению маленьких местных пивоварен и пабов по всей Великобритании, с тем, чтобы выйти на национальный уровень и решить более трудные задачи расширения. Были приглашены опытные менеджеры, и стратегия себя оправдала. Свой вклад в успех дела внесла репутация компании как производителя качественного пива традиционным методом, а не с помощью высокотехнологичных процессов, чем занимается большинство пивоваров. В 1985 году основная стратегия была пересмотрена с целью определить новые направления по расширению деятельности компании. Исследование рынка показало, что на фоне падения доходов от пабов набирает силу тенденция потреблять алкогольные напитки дома. Поэтому компания решает приобрести сеть магазинов, торгующих без лицензии. (Магазин без лицензии- это специализированный розничный магазин по продаже алкогольных и легких напитков). Был проделан огромный объем работы по определению потенциального объекта покупки, в результате чего была куплена сеть магазинов “Хоум Чиэ” (“Домашние радости”) с торговыми точками, расположенными по всей Великобритании. Сделав такое приобретение, компания подписала соглашение с производителем легких напитков на право быть его единственным дистрибьютером. Новое объединение получило название “Прохладительные напитки”.

Период с 1986 по 1993 гг. был бурным временем в жизни компании “Йоркширское пиво” поскольку решалась поставленная задача овладеть методами управления новым бизнесом в условиях высокой конкуренции. К 1993 году новый бизнес начал приносить прибыль и вновь благодаря хорошему менеджменту компания продолжала расцветать. Имея хороший баланс, фирма продолжала поиски новых сфер деятельности, куда можно было бы вложить капитал. Около года назад было решено расширяться за счет рынка алкогольных коктейлей. Коктейли приготавливаются из смеси напитков, куда входят белое вино, фруктовый сок и вода. Коктейли различают по типу фруктового сока и типу вина — обычное или газированное. Содержание алкоголя в коктейле 5 % ( что составляет примерно половину крепости столового вина).

Только что завершились переговоры с успешно работающим производителем коктейлей из Флориды. Одна из причин подписания соглашения именно с этой фирмой состоит в том, что она весьма удачно работает на американском рынке, а компания “Йоркширское пиво” убеждена, что высококачественный продукт идеально подходит для рынка Великобритании. Правление выделит соответствующие финансовые средства для выпуска на рынок Великобритании серии фирменных коктейлей.

Поскольку маркетинговая команда отвечает за новую серию коктейлей, Ваше задание состоит в следующем: Вы должны решить, как рекламировать коктейли, и затем Вам надо разработать план продвижения товара на рынок, ясно указав в какой последовательности будут задействованы все элементы этого процесса, чтобы продвигать новую серию коктейлей в первый год.

Задание.

1. Решить, как рекламировать новые коктейли и сформировать собственную рекламную концепцию.
2. Разработать план продвижения на рынок на первый год, чтобы выпустить новую серию коктейлей.
3. Оформить и защитить отчет.



**Информация по тесту со стр. 6**

Для хорошего менеджера наиболее большое значение имеет

Зарплата - 0 %

Диплом - 0 %

Внешность – 1 %

Авторитет - 4 %

Профессиональная компетентность - 8 %

Жизненный опыт - 10 %

Творческий подход - 36 %

Талант руководителя (божий дар) - 41 %