



**СИБИРСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

***Институт фундаментального  
образования***

***Кафедра социально-гуманитарных  
дисциплин***

## **Организационная психология**

**Методические указания**

**Новокузнецк  
2017**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра социально-гуманитарных дисциплин

## **Организационная психология**

### **Методические указания**

Новокузнецк  
2017

ББК 88.56/075  
О 641

Рецензент  
кандидат технических наук, доцент,  
зав. кафедрой бизнеса и инноваций СибГИУ,  
Е.Г. Лашкова

О 641 Организационная психология : метод. указ. / Сиб. гос. индустр. ун-т ; сост. Д. А. Гафарова, В.Е. Хомичева. – Новокузнецк : Изд. центр СибГИУ, 2017. – 56 с.

Методические указания составлены в соответствии с программой учебной дисциплины «Организационная психология». Приведено содержание изучаемых разделов, вопросы для обсуждения и ситуационные задачи для решения по каждому из разделов. Представлены задания для самостоятельной работы.

Предназначены для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения по основным образовательным программам высшего образования уровня бакалавриата, специалитета.

Печатается по решению Совета института фундаментального образования (протокол № 1 от 25 сентября 2017 г.).

## Содержание

Предисловие.....	4
1 Раздел 1. Организация как система .....	6
2 Раздел 2. Индивидуальное и групповое поведение в организации .....	7
3 Раздел 3. Организационная культура и психологический климат организации .....	9
4 Раздел 4. Психология управления организационными изменениями .....	11
5 Ситуационные задачи .....	12
6 Психологические тесты .....	23
7 Задания для самостоятельной работы обучающихся очной формы обучения.....	48
8 Задания для самостоятельной работы обучающихся очно- заочной формы обучения .....	49
9 Задания для самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения.....	50
10 Вопросы к зачету.....	51
11 Рекомендуемая литература .....	52

## **Предисловие**

Традиционно под организацией понимается объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей.

Организационная психология – это прикладная отрасль, раздел психологии, изучающий все аспекты психической деятельности людей в организациях с целью создания благоприятных условий труда, повышения удовлетворённости работой в различных организациях и повышения организационной эффективности.

В рамках изучения дисциплины «Организационная психология» рассматривается практическое применение психологических теорий и исследовательских методик к проблемам организации.

Дисциплина предусматривает изучение широкого круга тем, в том числе связанных с психологическими аспектами инновационного развития организации: организация как система, модели организации и организационные структуры, личность (работника и руководителя) в организации, групповое поведение в организации, команды и группы, проблема власти и лидерства в организации, стили управления, организационная культура, психологический климат, общение (коммуникация) в организации, жизненный цикл организации, психология управления конфликтами и изменениями в организации, инновационная функция руководителя.

Целью курса «Организационная психология» является ознакомление обучающихся с наиболее важными концепциями организационной психологии и формирование целостного представления о психологических феноменах функционирования организации и поведения индивида и группы в ней.

Задачи курса:

- ознакомить обучающихся с современным состоянием организационной психологии, с отечественными и зарубежными организа-

ционно-психологическими теориями и концепциями;

- сформировать у обучающихся систематические знания о психологических основах совместной деятельности;

- познакомить обучающихся с основными подходами, теориями, раскрывающими основные закономерности и механизмы индивидуального и группового поведения в организации,

- сформировать базовые навыки применения знаний в области психологии к решению практических задач в организациях.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

- **знать:** проблематику, методы, основные достижения и тенденции развития организационной психологии, отечественные и зарубежные организационно-психологические теории и концепции: психологические закономерности развития организации, её структуру, функции и содержание; психологическое содержание организационной культуры; основы группового поведения в организации; мотивацию поведения личности в организации; психологические аспекты управления организационными изменениями;

- **уметь:** использовать теоретические знания для анализа организационно-психологических проблем; применять психологические знания в учебной и профессиональной деятельности; анализировать процессы развития межличностных отношений в группе; соблюдать правила разрешения конфликтных ситуаций в коллективе;

- **владеть:** конкретными методами и методиками психологической диагностики личности и группы; навыками психологического изучения индивидуальных установок, мотивов, особенностей коммуникаций и способов поведения человека в организации; приемами делового общения, приемами решения конфликтных ситуаций, позволяющими работать в команде.

# **1 Раздел 1. Организация как система**

## **1.1 Содержание раздела**

Понятие организационной психологии. Менеджмент и управление.

Соотношение психологии управления и организационной психологии. Предмет организационной психологии. История возникновения организационной психологии. Становление индустриальной психологии в России (20-30-е гг. XX века).

Исследование организационных структур как одно из направлений в организационной психологии. Характеристика классических моделей организации.

Школа человеческих отношений. Исследования Мэйо. Теория Х-У Д.МакГрегора. Теория Z Оучи. Теория организации Э. Кирхлера. Теория организации К. Майер-Пести. Теория организации Е. Хофманн.

Современные теоретические парадигмы организационной психологии: процессный, системный подход; ситуационный подход.

Исследование организационных структур как одно из направлений в организационной психологии. Структура организации. Виды и типы организационных структур. Жизненный цикл организации. Организационная культура как предмет исследования в организационной психологии. Концепция организационной структуры Гринберга и Барона. Элементы измерения организации в концепции Т.Ю. Базарова.

Типы организационных структур – иерархические (традиционные, жесткие) и адаптивные (органические, адхократические). Линейно-функциональные и линейно-штабные структуры как пример иерархических организаций. Их недостатки: инерционность в принятии решений, негибкость в реагировании на изменения, иммунитет к инновациям. Проблемы управляемости адаптивных структур (матричных, проектных, конгломератных). Основные характеристики организационных структур – сложность, формализованность, централизация. Значимость неформальных, скрытых организаций.

Ключевая роль делегирования в реализации функции организации. Сущность делегирования. Причины сопротивления делегированию: занятость, недостаточная компетентность, отношения с вышестоящим руководством, боязнь конкуренции и потери авторитета, не-

доверие к подчиненным.

Психологические факторы гиперделегирования: отсутствие авторитета, боязнь ответственности, неустойчивость к неопределенности, импульсивность, конформизм, нейротизм. Правила делегирования для руководителя: учет мнений, принятие права на ошибку, доверие к подчиненным, совершенствование контроля, правильный подбор и стимулирование сотрудников.

## **1.2 Вопросы для обсуждения**

1. Приведите примеры проявления теории Х.
2. Приведите примеры проявления теории У.
3. В чем ценность Хотторнских экспериментов?
4. Что общего и в чем различия между теориями организации Э. Кирхлера, К. Майер-Пести, Е. Хофманн?
5. Опишите организацию с использованием системного подхода.
6. Опишите организацию с использованием ситуационного подхода.
7. Опишите организацию с использованием процессного подхода.
8. Приведите пример делегирования полномочий руководителем.
9. Почему многие руководители испытывают сложности при делегировании полномочий? Кому проще делегировать – авторитарному или демократическому руководителю?
10. Что представляет собой гиперделегирование? Какому стилю руководства оно соответствует?

## **2 Раздел 2. Индивидуальное и групповое поведение в организации**

### **2.1 Содержание раздела**

Влияние индивидуальных различий на поведение человека в организации. Способности человека и их соответствие требованиям организации. Возраст, пол, семейное положение, продолжительность работы в организации и организационное поведение.

Ценностные ориентации и аттитюды и отношение к труду. Понятие и факторы удовлетворенности трудом. Мотивация труда. Ло-



яльность организации и ее факторы.

Личность работника. Определение понятие личность. Структура свойств личности: органические, психические, социальные. Динамика и развитие свойств личности. Проявление индивидуальных особенностей личности в поведении, деятельности и общении.

Личность руководителя. Психологический портрет идеального руководителя (социально-биографические характеристики, способности, черты личности). Социальные роли руководителя организации. Социальная ответственность менеджера.

Группа (коллектив) как основа организации. Личность и малые группы в организации. Малая группа в организации. Классификация групп в организации. Структура и стадии развития группы. Процессы и механизмы групповой динамики в коллективе.

Развитие групповой сплоченности. Групповое давление и конформизм. Роли, ролевая идентификация, ролевой конфликт. Статус и функции статуса. Отношения в социальной организации. Виды отношений в группе. Культура отношений.

Регламентация группового поведения. Нормы как средство социального контроля. Функции норм. Нормы и конформное поведение. Причины конформности. Норма как власть большинства. Влияние меньшинства в организации.

Сплоченность. Сочетание личностного и группового как основа сплоченности. Факторы сплоченности: совпадение ценностей, соответствие групповых целей индивидуальным потребностям, стиль руководства, организация коммуникации. Последствия сплоченности: усиление влияния групп на индивида, рост индивидуальной адаптации, снижение текучести рабочей силы. Сплоченность и групповая продуктивность.

Понятие команды. Различие между рабочей группой и командой. Роли в команде по М. Белбину. Принципы командообразования. Факторы успешного функционирования команды.

## **2.2 Вопросы для обсуждения**

1. Как проявляется влияние индивидуальных различий (способности, возраст, пол, семейное положение и др.) на поведение человека в организации?

2. Опишите типы темперамента и его влияние на поведение индивида в организации.

3. Приведите примеры проявления типа темперамента у руководителя и подчиненного.
4. Опишите существующие стили руководства и их влияние на организацию.
5. Перечислите факторы удовлетворенности трудом.
6. Опишите психологический портрет идеального руководителя (социально-биографические характеристики, способности, черты личности).
7. Как обеспечить сплоченность группы?
8. Приведите пример групповых норм.
9. Что такое команда? В чем различия между командой и группой?
10. Приведите примеры ролей в команде.

### **3 Раздел 3. Организационная культура и психологический климат организации**

#### **3.1 Содержание раздела**

Организационная культура как предмет исследования в организационной психологии. Типологии организационных культур. Проблема диагностики организационной культуры.

Понятие и функции организационной культуры. Уровни организационной культуры по Э.Шейну. Структура и содержание организационной культуры. Субкультуры и контркультуры в организации. Типы организационных культур. Сильные и слабые культуры. Обобщенные индикаторы уровня организационной культуры. Миссия и имидж организации. Структурные элементы материальной культуры организации. Культура организации труда и производства, условий и безопасности труда. Качество трудовой жизни (КТЖ) Скотт Д. Синк. Фирменный стиль организации. Структурные элементы духовной культуры организации. Социальные признаки этичной компании. Деловая культура: культура управления, культура поведения, культура коммуникаций. Принципы и методы формирования и управления организационной культурой. Методы диагностики организационной культуры: модели Г.Хофстеде, Камерон и Куинна.

Понятие психологического климата, его интегральный характер. Необходимость комплексного изучения психологического кли-

мата. Структура психологического климата (отношение к труду и отношению друг к другу). Факторы психологического климата: социально-экономические, организационно-управленческие, социально-психологические. Руководство как фактор психологического климата. Влияние коммуникативной компетентности руководителя на психологический климат в организации. Психологический климат организации. Методы диагностики психологического климата. Управление психологическим климатом организации.

Общение (коммуникация) в организации. Функции общения. Коммуникативная функция общения. Структура коммуникативного акта. Средства коммуникации. Вербальное общение. Невербальные средства общения. Явный и скрытый смысл. Регулятивная функция общения. Перцептивная функция общения. Идентификация. Эмпатия. Рефлексия. Интерпретация и атрибуция. «Эффекты» межличностного восприятия. Точность межличностной перцепции. Межличностная аттракция. Обратная связь. Общение и понимание. Барьеры эффективного общения. Оценка источника сообщения. Общение и статус. Система организационного общения.

Информационные потоки. Типы коммуникационных сетей. Неформальное общение в организации. Общение и стиль управления. Критерии эффективности коммуникативных сетей. Пути повышения эффективности общения в организациях.

### **3.2 Вопросы для обсуждения**

1. Что такое организационная культура? Какие типы организационных культур бывают?
2. В чем отличия сильной и слабой организационной культуры?
3. Что такое миссия организации? Как ее формулировать? Приведите пример миссии.
4. Что такое имидж и фирменный стиль организации? В чем отличия?
5. Опишите элементы материальной культуры какой-либо реально существующей организации.
6. Опишите элементы духовной культуры какой-либо реально существующей организации.
7. Какие принципы и методы формирования и управления организационной культурой существуют? Какие из них наиболее действенны? Почему?

8. Что такое психологический климат организации? В чем его отличия от организационной культуры?

9. Приведите пример системы коммуникаций в организации. Как осуществляют формальные и неформальные коммуникации?

10. Перечислите принципы эффективного делового общения.

## **4 Раздел 4. Психология управления организационными изменениями**

### **4.1 Содержание раздела**

Жизненный цикл организации: этап становления, роста, зрелости, старения, упадка, обновления или смерти.

Понятие организационного развития как управляемого изменения. Причины и цели планируемых изменений. Типы организационного развития. Модель организационного развития К.Левина.

Структурные и процессные методы организационного развития. Тренинги сензитивности, опросы работников, процесс-консультирование, формирование команд как основные социально-психологические методы организационного развития. Основные этапы разработки и внедрения программы организационного развития.

Инновационная функция руководителя. Типы инноваций в организации: предметно-целевые, технико-технологические, организационно-управленческие, социально-экономические. Особенности социальных нововведений. Высокий риск и последствия социальных нововведений.

Причины сопротивления инновациям и изменениям: экономические, личностные, социально-психологические. Психологические факторы инновационного процесса: установки, коммуникации, психологический климат, лидеры. Личностные факторы восприимчивости к переменам. Формы сопротивления изменениям.

Методы уменьшения сопротивления инновациям.

### **4.2 Вопросы для обсуждения**

1. Какие стадии жизненного цикла организации выделяют? Какие процессы происходят на каждой стадии?

2. Какие типы организационного развития выделяют?

3. Поясните модель организационного развития К.Левина на

примере реально существующей организации.

4. В чем заключается инновационная функция руководителя?

5. Приведите примеры предметно-целевых, технико-технологических, организационно-управленческих, социально-экономических инноваций.

6. В чем особенности социальных нововведений?

7. Приведите примеры сопротивления инновациям. Каковы их причины?

8. Поясните психологические факторы инновационного процесса.

9. Назовите формы сопротивления инновациям.

10. Поясните методы уменьшения сопротивления инновациям.

## **5 Ситуационные задачи**

В нижеприведенных примерах ответьте на вопросы, выполните задания. Приготовьтесь объяснить ваш ответ.

### **Задача 5.1**

Администратор кафе «Печенька и Ко» Марина внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам.

1. Она работает 60 часов в неделю вместо 40.

2. Из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными.

3. Она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости.

4. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным – развитием и управлением кафе.

Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать семерым своим подчиненным.

1. Еженедельный отчет, подготовка которого занимает пятьдесят минут

Этот отчет можно было бы легко поручить Ирине, но тогда Ирина познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Марина чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происхо-

дит.

2. Ежедневные совещания, которые Марина всегда с удовольствием проводит.

Галина с радостью взялась бы за них – возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Марина. Но Марина хотела бы оставить эту работу себе, так как эти совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Эти совещания занимают обычно около часа.

3. Ежедневная инвентаризация.

Инвентаризация занимает полтора часа. Марина уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, так как ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать эту работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось самой переделывать всю работу. В принципе, как кажется Марине, необходимо передать эту работу Денису.

4. Отправка по компьютерной сети заказа поставщикам.

Заказ необходимо отсылать каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Марина отказалась делегировать эту работу, так как, если заказ сделан недостаточно аккуратно, то она получит выговор от Ивана Петровича (начальника). Александр делал бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

5. Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис.

Марина оставила эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и «поиграть немного в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего (а иногда и высшего) уровня.

6. Принятие дисциплинарных мер.

Марина должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Марина с радостью бы передала это Виталию.

7. Подготовка ежемесячного отчета.

Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к достигнутым результатам. Марина всегда делала это сама, причины, по которой она не могла бы делегировать эту работу или часть ее, – нет. Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим. Составление отчета занимает четыре часа.

## 8. Рекомендации по зарплате.

Марина также должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год, и она считает, что Георгий смог бы помочь ей в этом.

### **Вопросы и задания:**

Следует ли Марине делегировать все восемь обязанностей?

Какие именно, если таковые имеются, ей следует оставить себе? Что еще ей следует принять во внимание? Помогите Марине принять решение, имея в виду следующие цели:

- 1) сэкономить Марине как можно больше времени;
- 2) освободить ее от незначительных обязанностей;
- 3) улучшить производительность и работу кафе;
- 4) поднять имидж Марины как администратора.

## **Задача 5.2**

Представительство компании «Телесистемы» в Новосибирске решило провести организационную перестройку и выделить отдел персональных компьютеров в особую группу с координационным центром в Москве. Предложение (правда, пока неофициальное, перевод в новый офис должно было одобрить высшее руководство) о работе в центре было сделано одному из лучших сотрудников отдела администрирования Игорю Шевцову.

Игорь очень обрадовался, поскольку такого рода продвижение по службе предполагало не только повышение зарплаты, но и новый уровень ответственности, общение, выход на московский рынок труда с его неограниченными возможностями.

Переход Игоря на новую работу был нежелательным событием для начальника отдела администрирования Сергея Кукушкина, так как дела у Игоря шли успешно, а на подготовку нового сотрудника требовалось время. Однако чисто по-человечески Сергей был рад за коллегу, поскольку понимал, что его творческий потенциал намного превышает выполняемую им работу. Поэтому он решил одобрить этот переход.

Неожиданно руководство московского представительства отказало Игорю в переводе – оно пыталось вставить палки в колеса новому структурному подразделению, видя в нем возможного конкурента. Начальнику отдела администрирования было предложено изыскать возможности для повышения Игоря внутри отдела, поскольку отдел был сформирован, и работа шла по отлаженной схеме, новая позиция

для Игоря была заранее надуманной, а не продиктованной необходимостью. В новые обязанности Игоря на должности старшего менеджера по клиентским услугам входил разбор конфликтных ситуаций, возникавших при выполнении контрактов.

Заработная плата его была выше, полномочия шире, но такое повышение вызвало негативную реакцию в отделе, поскольку с его новыми полномочиями ранее справлялись весьма успешно простые администраторы. Сам Игорь испытывал неловкость и дискомфорт от сознания ненужности своей работы. Он не видел перспектив, его энтузиазм угас. Через четыре месяца он уволился, найдя работу с меньшим окладом, но более творческую и ответственную.

### ***Вопросы и задания:***

1. Проанализируйте, почему сложилась подобная ситуация, и компания потеряла нужного и успешного сотрудника?
2. Что следовало бы предпринять для предотвращения подобных ситуаций и для успешного разрешения в случае их возникновения?
3. Как бы вы охарактеризовали личность Игоря Шевцова? Каковы его ценности?

### **Задача 5.3**

Дневник молодого специалиста

Летом 2014 года выпускница СибГИУ, Егорова Олеся, получила диплом по направлению подготовки «Управление персоналом». Полная надежд и ожиданий, с большим багажом знаний, она решила устроиться на большое предприятие, чтобы набраться опыта. После непродолжительных поисков она нашла подходящий вариант. Она устроилась специалистом по кадрам на крупное предприятие с численностью около 10 тысяч работников. И хотя заработная плата была маленькая (оклад 12800 руб.), но зато имелись перспективы карьерного роста. Столкнувшись с реальным положением дел на предприятии, она была удивлена и для того, чтобы как-то разобраться в ситуации, она решила вести дневник.

Вот некоторые заметки из ее дневника.

2 августа. Начальник отдела по работе с персоналом, Иванов Сергей Викторович, разрешил мне присутствовать на приеме в любое время. И сегодня я решила воспользоваться этой возможностью.

Заходит женщина: «У вас есть какие-нибудь вакансии?» Иванов (обычным голосом): «Нет, ничего нет».



Женщина: «Что, совсем никаких вакансий?» Иванов (срываясь на крик): «Я же сказал, нет, у нас прием закрыт! Сколько раз надо повторить?»

Затем заходит девушка (с двумя дипломами): «Здравствуйте, а у вас есть вакансии?»

Иванов: «Нет, к сожалению, ничего нет».

Девушка: «Ну ладно, очень жаль. До свидания».

Иванов: «Сейчас прием закрыт, но вы приходите после Нового года. Может что-нибудь найдем».

3 августа. Сегодня я изучала организационную структуру предприятия. И очень удивилась тому, что в подчинении у генерального директора находится 12 замов. И это при условии того, что ему больше 70 лет, и он постоянно болеет и лежит в больнице.

9 августа. Сегодня я наконец-то получила свое первое рабочее задание. Я должна разработать положение об адаптации. Решила собрать информацию, которая у них есть на предприятии по адаптации, и обратилась к Татьяне Владимировне. Она дала мне имеющиеся у них документы. Я их стала смотреть и обнаружила там «Памятку вновь принятого сотрудника». А так как я сама только что устроилась, то я попросила дать мне ее. Она с недоумением и недовольством выхватила эту памятку у меня из рук. Я поинтересовалась, чем вызвана такая реакция. Она очень нервно ответила: – Зачем она тебе? У тебя высшее образование – сама адаптируешься! Это для тех, кто закончил 9–11 классов, они глупые, приходят на завод и не могут ничего сообразить и поэтому их надо адаптировать. И только я начала рассказывать ей, кого надо адаптировать, как меня грубо перебила Светлана Анатольевна (которая, обычно, добрая): – Олеся, ты что бубнишь? Радуйся, что тебя вообще сюда взяли! И я в шоке ушла.

10 августа. Я все еще в шоке.

12 августа. Зная о том, что отдельно от отдела управления персоналом существует отдел социальной адаптации, я пошла туда с целью сбора информации. Оказалось, что там есть почти все необходимые документы по адаптации. Я пошла обратно в свой отдел и спросила у начальников, зачем они дали мне это задание. На что они ответили: – Ну, вы понимаете, они в том отделе разрабатывают положение об адаптации, но что бы не ходить и не выпрашивать у них это положение, к тому же, неизвестно когда они его напишут, лучше мы напишем свое.

16 августа. Сегодня ко мне подходил начальник военно-учетного бюро. Мы с ним разговаривали о том, как тут работать, когда такие условия: компьютеров нет, зарплата низкая, информации нет, документы лежат неизвестно где и т. д. И он «по секрету» сообщил мне, что «низам» (рядовым работникам) не нравится, что начальники работают здесь на контрактной основе и получают гораздо больше их, не понятно за что, чем они лучше?

17 августа. Сегодня около 9 часов ко мне подошла Алла Геннадьевна и говорит:

– Знаете, сегодня у нашей сотрудницы день рождения...

– И что?

– Как что?! Сюда люди придут, а тут Вы...

– И...? – спросила я удивленно.

– Что и? Не могли бы Вы уйти отсюда на часик-другой?

Но так как я сегодня с утра была добрая и скандалить мне было лень, то я кивнула и стала собираться. А она, видя такую мягкость, решила совсем обнаглеть и говорит:

– И еще мы планировали собраться в обед. Поэтому может Вас и в обед здесь не будет? – но, видя как я изменилась в лице, поспешно добавила – но Вы можете воспользоваться нашей печкой и разогреть себе обед, но только поешьте в другой комнате, пожалуйста.

Но так как мне совсем не хотелось смотреть на то, как они будут праздновать, я собралась и пошла домой.

19 августа. Сегодня я работала в бюро внутреннего подбора. После обеда зашел молодой человек. И, как я поняла, он был знаком с некоторыми сотрудницами (все они предпенсионного возраста). Во время разговора он поинтересовался, как дела на заводе. На что они ему ответили:

– Леш, ты что, откуда мы знаем, как дела на заводе?

В конце рабочего дня я зашла к Сергею Викторовичу поговорить о том, что я не согласна с теми заданиями, которые мне дают, так как они не логичны, не структурированные, неправильно определены во времени, и вообще, некоторые задания просто глупые. Он ответил:

– Да, такие проблемы не только у тебя. Мне приходится выполнять такие же глупые задания. Но, дело в том, что кто не выполняет указы генерального директора, тот здесь не работает.

25 августа. С начальником отдела кадровой документации об-

суждала положение о приеме и увольнении. Зашел начальник другого отдела, и, пока я записывала то, что мы с ней обговорили, стал рассказывать:

– Генеральный директор орет на своего заместителя. Тот из-за этого хочет перевестись на ступень ниже, то есть у него есть желание работать на предприятии, помочь предприятию, но нет сил терпеть его оскорбления и унижения.

30 августа. Меня пригласили поприисутствовать на собрании наставников. Там выступала женщина, которая, кстати говоря, не представилась. Она рассказала о том, что на предприятии с 2013 года введено Положение «О наставничестве». «Но, – обратилась она к наставникам, – Вы, наверное, о нем не знаете, т. к. не все начальники цехов рассказывают о нем. Поэтому я вам его зачитаю...». Неприятно удивленная таким положением дел, я решила вернуться в свой отдел. Подойдя к проходной в 16:15, я с ужасом увидела, что около проходной уже толпится большое число рабочих, которые ждут окончания рабочего дня, чтобы выйти с предприятия. Хотя рабочий день заканчивается в 17:00, а пропускать через проходную их начнут в 17:10.

#### ***Вопросы и задания:***

1. Какова организационная структура данного предприятия?
2. Опишите уровень коммуникаций на предприятии.
3. Опишите отношения между подчиненными и руководителями.
4. Какова на Ваш взгляд степень лояльности сотрудников к организации?
5. Каково отношение на предприятии к вновь принятым сотрудникам?
6. Какие проблемы, на Ваш взгляд, существуют на данном предприятии?

#### **Задача 5.4**

##### **US C Labs**

Молодой парень – Михаил, выпускник Ульяновского Политеха с опытом работы программиста в сфере сотовой связи был приглашен на работу в Юсиэс лабс в Москву. Юсиэс лабс к этому времени была известна во всем мире и занималась разработкой и поддержкой программ по автоматизации отельного (Shelter) и ресторанного (R-Kipper) бизнеса уже 14 лет (с 2000). Прибыль фирмы оценивалась

примерно в 200 тыс. \$ в месяц. Михаила заинтересовала зарплата, которая составляла примерно 800 \$, что являлось вполне нормальным для данной сферы деятельности по Москве. Так же Михаила привлекала возможность командировок в разные города, в том числе и за рубеж, связанных с установкой данного программного обеспечения в отели и рестораны.

Из собеседования Михаил не узнал ничего нового о компании, только те сведения, которые были доступны на сайте компании. Удалось только выяснить более точную информацию о численности персонала, которая составляла около 130 человек, 15 % из которых постоянно находились в командировках. От него же при собеседовании потребовалось подтвердить свои профессиональные навыки, личными качествами и интересами никто не интересовался. При собеседовании был сделан акцент на клиентов и на совершенствования программных продуктов из-за развития технологий и конкуренции.

Сразу после поступления на работу пришлось немного подучиться, а также изучить Shelter и Kipper (программные продукты фирмы). К этому Михаил был готов, так как это обычная практика. Но вот к тому, что ему никто не помогал в этом деле, он готов не был. Перед ним уже тогда стали ставить полноценные задачи, которые было достаточно сложно выполнить для недавно устроившегося сотрудника. После достаточно сложного процесса адаптации работа стала доставлять удовольствие, так как от него требовалось только то, что было записано в его должностной инструкции. Начальники подразделений сами подчеркивали это и не выходили за рамки, оговоренные в должностной инструкции.

С другой стороны, Михаил не чувствовал себя членом этого большого коллектива. Корпоративные вечеринки были достаточно редки. В основном все досуговые мероприятия организовывались самими сотрудниками внутри своих отделов. Взаимопомощь и взаимовыручка никак не отмечалась и не позиционировалась лидерами компании, и существовали только среди хороших друзей. Люди работали вместе, только когда их совместный вклад был необходим для достижения цели. Поэтому обычно Михаил контактировал только с людьми, которые были непосредственно связаны с выполняемой им работой. Но это не сильно его расстраивало, так как он практически всегда был в командировках с одними и теми же людьми, с которыми он работал и, по возможности, отмечал какие-то праздники.

Через полгода работы он так и не ощутил принадлежности к фирме. Ни разу не слышал какие-то устоявшиеся мифы и легенды о фирме и ее лидерах. Ни разу не видел, чтобы кого-то наградили за вклад в достижение целей организации. Так же Михаилу хотелось бы повысить свои профессиональные навыки, но лидеры компании никак на это не реагировали. В фирме вообще отсутствовала программа повышения квалификации. Так же не было возможности и для карьерного роста. Еще при организации фирмы все должности начальников были распределены: 1 директор, 6 начальников отделов, дальше шли сотрудники. Максимум чего можно было добиться это должности ответственного за проект, который так же подчинялся директору фирмы. Но и эта должность доставалась не по профессиональным навыкам, а, скорее, через знакомства или интриги. Все это и привело к началу поиска другой работы. Большой проблемы это не составило, так как многим клиентским организациям хотелось иметь в своем штате специалиста по установленным программам. Как он узнал в процессе работы, в Юсиэс лабс, это было обычным явлением – рядовые сотрудники редко задерживались в компании больше, чем на 2–3 года.

***Вопросы и задания:***

1. Назовите тип организационной культуры Юсиэс лабс.
2. На какие ценности ориентирована компания?
3. Есть ли в этой компании субкультуры?
4. Какой стиль руководства используют руководители в Юсиэс лабс?
5. Оцените приверженность сотрудников компании.
6. Какие нормы существуют в этой компании?
7. Как вы считаете, какая организационная культура нужна Юсиэс лабс? Предложите пути ее создания (пути изменения старой).

**Задача 5.5**

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 2005 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление

сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

1. Высокий уровень заработной платы;
2. Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);
3. Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;
4. Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции.

Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух

складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина.

Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим.

Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в

кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

***Вопросы и задания:***

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
3. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
4. Какие меры необходимо было предпринять для:
  - недопущения ситуации сопротивления;
  - предотвращения сопротивления.

## **6 Психологические тесты**

### **6.1 Тест на определение типа темперамента – Личностный опросник Г. Ю. Айзенка (адаптирован А. Г. Шмелевым)**

Ответьте на вопросы «да» или «нет». Ответы, совпадающие с «ключом», оцениваются в I балл.

***Вопросы теста***

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы отвлечься, испытать сильное ощущение?
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, одобрить, выразить согласие?
3. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если это вам невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли вы обычно действуете и говорите и не растрачиваете ли много времени на обдумывание?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор вы способны решиться на все?



11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который вам симпатичен?
12. Бывает ли, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли вы действуете необдуманно, под влияние момента?
14. Часто ли вас беспокоит мысль о том, что вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы чтение книг встрече с людьми?
16. Верно ли, что вас легко задеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас иногда такие мысли, которыми вам не хотелось бы делиться с другими людьми?
19. Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все «горит» в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?
20. Стараетесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим числом самых близких друзей?
21. Много ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?
23. Часто ли вас терзает чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают напряжены до предела?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что могли бы сделать лучше?
29. Верно ли, что вы обычно молчаливы и сдержанны, когда находитесь среди людей?
30. Бывает ли, что вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что вам не спится от того, что разные мысли приходят вам в голову?
32. Верно ли, что вам часто приятнее и легче прочесть о том, что вас интересует, в книге, интернете, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, которая требует пристального внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?

36. Верно ли, что вы всегда говорите о знакомых людях только хорошее, даже тогда, когда вы уверены, что они об этом не узнают?
37. Верно ли, что вам неприятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?
38. Верно ли, что вы раздражительны?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действия?
40. Верно ли, что вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Верно ли, что вы неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы вы, если бы долго не могли видаться со своими друзьями?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых такие, которые вам явно не нравятся?
49. Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или работы?
50. Могли бы вы сказать, что вы уверенный в себе человек?
51. Трудно ли получать настоящее удовольствие от мероприятий, в которых много участников?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы бессонницей?

### ***Обработка и интерпретация результатов***

Вначале необходимо обработать результаты по шкале «Искренность». Она диагностирует склонность давать социально желаемые ответы. Если этот показатель превышает 6 баллов, то можно утвер-

ждать, что вы, к сожалению, не были искренни при ответах на вопросы теста.

Затем следует по каждому показателю подсчитать сумму баллов, начисляя по одному баллу за каждый ответ, совпадающий с ключом.

Сравнив полученные результаты по шкалам «Экстраверсия» и «Нейротизм» с интерпретацией, отложите на схеме (см. рисунок 1) полученные результаты по шкале «экстраверсия – интроверсия» и по шкале «нейротизм» (эмоциональная устойчивость – нестабильность). Сочетание количественных показателей по двум шкалам укажет на тип вашего темперамента.

*Ключ опросника.*

*Искренность:*

ответы «да» на вопросы 6, 24, 36;

ответы «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54.

*Экстраверсия:*

ответы «да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56;

ответы «нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

*Нейротизм:*

ответы «да» на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

*Интерпретация показателей.*

*\* Искренность:*

0-3 балла – откровенный;

4-6 баллов – ситуативный;

7-9 баллов – лживый (следует указать, что в данном случае речь идет только лишь о степени искренности при ответах на вопросы теста, а отнюдь не о лживости как личностной характеристике).

*\* Экстраверсия- интроверсия:*

0-2 балла – сверхинтроверт;

3-6 баллов – интроверт;

7-10 баллов – потенциальный интроверт;

11-14 баллов – амбиверт;

15-18 баллов – потенциальный экстраверт;

19-22 балла – экстраверт;

23-24 балла – сверхэкстраверт.

Показатель по этой шкале характеризует индивидуально-

психологическую ориентацию человека либо (преимущественно) на мир внешних объектов (экстраверсия), либо на внутренний субъективный мир (интроверсия). Принято считать, что экстравертам свойственны общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность (но малая настойчивость) и высокая социальная адаптированность. Экстраверты обычно обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку. Хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений.

Интровертам присущи необщительность, замкнутость, социальная пассивность (при достаточно большой настойчивости), склонность к самоанализу и затруднения в социальной адаптации. Интроверты лучше справляются с монотонной работой, они более осторожны, аккуратны и педантичны.

Амбивертам присущи черты экстраверта и интроверта в одинаковой степени. Иногда лицам для уточнения этого показателя рекомендуется дополнительное обследование с использованием других тестов.

\* *Нейротизм:*

0-2 балла – сверхконкордант;

3-6 баллов – конкордант;

7-10 баллов – потенциальный конкордант;

11-14 баллов – нормостеник;

15-18 баллов – потенциальный дискордант;

19-22 балла – дискордант;

23-24 балла – сверхдискордант.

Показатель нейротизма характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости (стабильности). Показатель этот также биполярен и образует шкалу, на одном полюсе которой находятся люди, характеризующиеся чрезвычайной эмоциональной устойчивостью, прекрасной адаптированностью (показатель 0-11 по шкале «нейротизм»), а на другом – чрезвычайно нервный, неустойчивый и плохо адаптированный человек (показатель 14-24 по шкале «нейротизм»).

Эмоционально устойчивый человек не склонен к беспокойству, устойчив по отношению к внешним воздействиям, вызывает доверие, склонен к лидерству.

Эмоционально неустойчивый (нейротичный) человек чувстви-

телен, эмоционален, тревожен, склонен болезненно переживать неудачи и расстраиваться по мелочам.

*\* Определение типа темперамента.*

Отложите на схеме полученные результаты по шкале «интроверсия – интроверсия» и по шкале «нейротизм» (эмоциональная устойчивость – нестабильность). Сочетание количественных показателей по двум шкалам укажет на тип вашего темперамента.



Рисунок 1 – Схема для определения типа темперамента

В основе каждого из четырех типов темперамента лежат особые сочетания свойств нервной системы. У *холерика* сильная нервная система. Он легко переключается с одного на другое, но неуравновешенность его нервной системы уменьшает совместимость (уживчивость) с другими людьми. Холерик склонен к резким переменам в настроении, энергичен, стремителен, порывист, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам. Он мало размышляет и решительно действует.

У *сангвиника* также сильная нервная система, а значит, и хорошая работоспособность; он легко переходит к другой деятельности, к общению с другими людьми. Сангвиник стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на происходящие события, сравнительно легко переживает неудачи. Он увлекается всем, что ему приятно. Сангвиник доверчив, легковверен, непостоянен. При неблагоприятных условиях его подвижность может смениться отсутствием

сосредоточенности, поверхностными суждениями, поспешностью в действиях.

У *флегматика* сильная, работоспособная нервная система, но он с трудом включается в другую работу и приспосабливается к новой обстановке. У флегматика преобладает спокойное, ровное настроение. Чувства обычно отличаются постоянством. Он хладнокровен, медлителен, не сразу поддается чувствам, не склонен к принятию скоропалительных решений. Свои страдания флегматик переносит терпеливо, спокойно реагирует на переживания других, жалуется редко.

*Меланхолик* характеризуется низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью мимики и речи, быстрой утомляемостью. Его отличают высокая эмоциональная чувствительность ко всему, что происходит вокруг него. Чуткость к другим делает меланхоликов универсально уживчивыми (совместимыми) с другими людьми, но сам они стремятся переживать свои проблемы внутри себя и, следовательно, склонны к саморазрушению. Он страдает глубоко, утешается с большим трудом.

Каждый тип темперамента природно обусловлен, нельзя говорить о «хороших» и «плохих» темпераментах. Можно лишь вести речь о различных способах поведения и деятельности, об индивидуальных особенностях человека. Каждый же человек, определив тип своего темперамента, может более эффективно использовать его положительные черты.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Кто вы по типу темперамента? Насколько вы согласны с результатами тестирования?
2. Как ведет себя экстраверт в роли подчиненного? Руководителя? Какую работу целесообразно поручать выполнять экстраверту?
3. Как ведет себя интроверт в роли подчиненного? Руководителя? Какую работу целесообразно поручать выполнять интроверту?
4. Человеку с каким типом темперамента проще всего руководить коллективом? Почему?
5. Что бы вы порекомендовали человеку с высоким уровнем нейротизма (дискорданту) для повышения его эмоциональной устойчивости?

## 6.2 Тест на оценку стиля управления

В утвердительной форме объективно ответьте на вопросы, касающиеся вашего характера, отношений, привычек, склонностей. Обведите кружком номера тех из них, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы никогда не сталкивались с некоторыми из этих ситуаций, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

### *Вопросы теста*

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю т.к. не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчинённых неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и ответственным руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать - ни

плохого, ни хорошего.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь вырабатывать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступить против него.

27. Мне кажется, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль за своими чувствами.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.



36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.

49. Подчиненные – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективы и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

### ***Обработка и интерпретация результатов***

Перенесите отмеченные номера в таблицу 1, подчеркнув или выделив кружком соответствующий номер вопроса.

Таблица 1 – Ключ к тесту «Стили управления»

Стиль управления	Номера утверждений	Сумма ответов
Авторитарно-единоличный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пассивно-попустительский	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Единолично-демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

Точно определить стиль управления с помощью данного теста довольно сложно. Здесь требуется не только самооценка, но и анализ практической деятельности руководителя. Тем не менее, подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или единолично-демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной:

- минимальной (0-7),
- средней (8-13),
- высокой (14-20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, когда руководитель применяет более гибкие методы работы с людьми.

Для более полной характеристики индивидуального стиля и последующего совершенствования его можно руководствоваться следующими пояснениями.

#### *Характеристика индивидуального стиля управления*

##### *Авторитарно-единоличный*

Минимальная (0-7): проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчинённых.

Средняя (8-13): отражает хорошие лидерские качества, умение командовать действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

Высокая (14-20): раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткая требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественного мнения.

##### *Пассивно-попустительский*

Минимальная (0-7): проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности.

Средняя (8-13): отражает стремление переложить свои обязан-

ности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость к постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерную мягкость к нарушителям, склонность к уговариванию.

Высокая (14-20): показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание и панибратство.

#### *Единолично-демократический*

Минимальная (0-7): свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытке направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах.

Средняя (8-13): раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчинённых, развивать коллективное мнение.

Высокая (14-20): отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Какой стиль управления наиболее характерен для вас? Насколько вы согласны с результатами тестирования?

2. Как ведет себя авторитарно-единоличный руководитель в повседневном общении с подчиненными? Как он ведет себя в условиях необходимости быстрого принятия решений и изменений? Насколько

ко он успешен в реализации проектов?

3. Как ведет себя руководитель с доминирующим пассивно-попустительским стилем руководства в повседневном общении с подчиненными? Как он ведет себя в условиях необходимости быстрого принятия решений и изменений? Насколько он успешен в реализации проектов?

4. Как ведет себя руководитель с доминирующим единолично-демократическим стилем управления в повседневном общении с подчиненными? Как он ведет себя в условиях необходимости быстрого принятия решений и изменений? Насколько он успешен в реализации проектов?

5. В российских организациях руководителями чаще всего используется авторитарно-единоличный стиль. Как вы думаете, почему? Какого стиля руководства вы бы хотели, чтобы придерживался ваш руководитель? Почему?

### **6.3 Тест «Ролевые позиции в межличностных отношениях» по Э. Берну (Тест «Ребенок, взрослый, родитель»)**

Основоположителем транзактного (трансактного) анализа общения является Эрик Берн. Теория транзактного анализа Э. Берна исходит из того, что транзакция – единица акта общения, в течение которой собеседники находятся в одном из трех состояний «Я». В процессе взаимодействия могут в большей или меньшей мере проявляться такие состояния человека: состояние «родителя», «взрослого», «ребенка». Эти три состояния сопровождают человека всю жизнь. Зрелый человек умело использует разные формы поведения, гибко проявляя себя в том или ином состоянии в зависимости от его целей и жизненных обстоятельств.

*Инструкция к тесту:* Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания в баллах от 0 до 10.

#### ***Вопросы теста***

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители как более взрослые люди должны устраивать семейную жизнь своих детей.

4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурочиться, как маленькому.
8. Думаю, что правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.
16. Я – увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданны лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

### ***Обработка и интерпретация результатов***

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам.

I (состояние «ребенок»): 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19.

II (состояние «взрослый»): 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20.

III (состояние «родитель»): 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21.

Э. Берн выделяет следующие три составляющие личности человека, которые обуславливают характер общения между людьми: родительское, взрослое, детское.

Родительское (Родитель – Р) состояние «Я» подразделяется на заботливое родительское состояние «Я», критическое родительское состояние «Я».

*Родительское «Я»*, состоящее из правил поведения, норм, позволяет индивиду успешно ориентироваться в стандартных ситуациях, «запускает» полезные, проверенные стереотипы поведения, освобождая сознание от загруженности простыми, обыденными задачами. Кроме того, Родительское «Я» обеспечивает с большой вероятностью

успеха поведение в ситуациях дефицита времени на размышления, анализ, поочередное рассмотрение возможностей поведения.

*Взрослое* (Взрослый – В) состояние «Я» воспринимает и перерабатывает логическую составляющую информации, принимает решения преимущественно обдуманно и без эмоций, проверяя их реальность. Взрослое «Я», в отличие от Родительского, способствует адаптации не в стандартных, однозначных ситуациях, а уникальных, требующих размышлений, дающих свободу выбора и, вместе с этим, необходимость осознания последствий и ответственного принятия решений.

*Детское* (Дитя – Д, или Ребенок) состояние «Я» следует жизненному принципу чувств. На поведение в настоящем влияют чувства из детства. Детское «Я» также выполняет свои, особые функции, не свойственные двум другим составляющими личности. Оно «отвечает» за творчество, оригинальность, разрядку напряжения, получение приятных, иногда «острых», необходимых в определенной степени для нормальной жизнедеятельности впечатлений. Кроме того, Детское «Я» выступает на сцену, когда человек не чувствует достаточно сил для самостоятельного решения проблем: не способен преодолеть трудности или/и противостоять давлению другого человека.

Это «Я» подразделяется на: естественное детское «Я» (спонтанные реакции типа радости, печали и т.д.), приспособляющееся детское «Я» (приспособляющийся, прислуживающийся, боязливый, виноватый, колеблющийся и т.п.), возражающее детское «Я».

Признаки актуализации различных эго-состояний

#### 1. Эго-состояние «Ребенок»

Вербальные признаки: а) восклицания: вот те на!, фу ты!, Боже!, черт возьми!; б) слова эгоцентрического круга: хочу, не могу, а мне какое дело, не знаю и знать не желаю и т.д.; в) обращение к другим: помоги мне, ты меня не любишь, ты будешь жалеть; г) самоуничижительные выражения: я дурак, у меня ничего не выходит и т.д. Обращение Вы – Ты и Ты – Ты.

Поведенческие (невербальные) признаки: непроизвольные пожевывания, ерзание, пожимание плечами, дрожание рук, покраснение, закатывание глаз, потупленный взор, взгляд снизу вверх; интонация просящая, ноющая, быстрый и громкий голос, сердитое и упрямое молчание, поддразнивание, злорадность, взволнованность и т.д.

#### 2. Эго-состояние «Взрослый»

Вербальные признаки: в утверждении высказывается мнение, а не безапелляционное суждение, используются выражения типа: таким образом, вероятно, относительно, сравнительно, целесообразно, альтернатива, по моему мнению, насколько возможно, давай рассмотрим причины и т.д. Обращение Вы – Вы и Ты – Ты.

Поведенческие (невербальные) признаки: поза прямая (но не застывшая); лицо обращено к собеседнику, открыто, заинтересовано: естественная жестикуляция в разговоре; контакт глаз на одном с партнером уровне; голос внятный, четкий, спокойный, ровный, без чрезмерных эмоций.

### 3. Эго-состояние «Родитель»

Вербальные признаки – слова и выражения типа: а) должен, нельзя, никогда, обязан, потому что я так сказал, не задавай вопросов, что люди подумают (скажут); б) оценочные суждения: упрямый, глупый, ничтожный, бедняга, умница, превосходный, способный. Обращение Ты – Вы (со мной обращаются на ВЫ, я обращаюсь на Ты).

Поведенческие (невербальные) признаки: указующий жест (обвинение, угроза), поднятый вверх палец, похлопывание по спине, щеке; авторитарные позы (руки на бедрах, скрещены на груди), взгляд сверху вниз (голова откинута), стук по столу и т.д.; тон голоса насмешливый, надменный, обвиняющий, покровительственный, сочувствующий. Зрелый человек умело использует разные формы поведения, лишь бы они были уместны. Самоконтроль и гибкость помогают ему вовремя вернуться во «взрослое» состояние, что, собственно и отличает зрелую личность от юнца, пусть даже солидного возраста.

### Сочетания Эго-состояний

Расположив соответствующие символы в порядке убывания веса (в зависимости от количества набранных баллов), получаем формулу. Для оптимального функционирования личности, с точки зрения Э. Берна, необходимо, чтобы в личности были гармонично представлены все три состояния «Я». Если у вас получится формула II, I, III, или ВДР то это значит, что вы обладаете чувством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и поучениям.

Если у вас получилась формула III, I, II, или РДВ то для вас характерна категоричность в суждениях и действиях, возможно излишнее проявление самоуверенности при взаимодействии с людьми, чаще всего говорите без сомнения то, что думаете или знаете, не забо-



тяться о последствиях ваших слов и действий. Если на первом месте в формуле состояние I или Д-состояние («Ребенок»), то вы можете проявлять склонность к научной работе, хотя и не всегда умеете управлять своими эмоциями.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Приведите пример, как ведет себя руководитель в Эго-состояние «Ребенок». Насколько легко с ним взаимодействовать? Как лучше выстроить деловое общение с ним?

2. Приведите пример, как ведет себя руководитель в Эго-состояние «Взрослый». Насколько легко с ним взаимодействовать? Как лучше выстроить деловое общение с ним?

3. Приведите пример, как ведет себя руководитель в Эго-состояние «Родитель». Насколько легко с ним взаимодействовать? Как лучше выстроить деловое общение с ним?

4. Приведите пример, как ведет себя подчиненный в Эго-состояние «Ребенок». Насколько легко с ним взаимодействовать? Как лучше выстроить деловое общение с ним?

5. Приведите пример, как ведет себя подчиненный в Эго-состояние «Родитель». Насколько легко с ним взаимодействовать? Как лучше выстроить деловое общение с ним?

## **6.4 Тест «Каков ваш стиль поведения в конфликтной ситуации?» (Тест К. Томаса)**

Выберите те варианты утверждений, которые соответствуют вашим взглядам на конфликтную ситуацию, отметьте их любым знаком.

### ***Вопросы теста***

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Прежде чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить спор с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиваться своего.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я стараюсь не видеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я стараюсь избежать неприятностей для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться уступок другого.

8. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я, прежде всего, стараюсь определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь успокоить другого, главное – сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) Я пытаюсь показать другому логику моей позиции и преимущество моих взглядов.

15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б) Я дам другому остаться при своем мнении, если он пойдет мне навстречу.

19. а) Прежде всего я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным в обращении к другому.

б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека.

б) Я отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

б) Иногда предоставляю другому взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция кажется другому очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к интересам другого.

26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. а) Я зачастую стремлюсь избегать споров.

б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку другого.

29. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

### ***Обработка и интерпретация результатов***

Перенесите отмеченные варианты ответов в таблицу 2, подчеркнув или выделив кружком соответствующий номеру вопроса ответ.

Таблица 2 – Ключ к тесту «Стили поведения в конфликтной ситуации»

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.				а	б
2.		б	а		
3.	а				б
4.			а		б
5.		а		б	
6.	б		а		
7.			б	а	
8.	а	б			
9.	б			а	
10.	а		б		
11.		а		б	
12.			б	а	
13.	б		а		
14.	б	а			
15.				б	а
16.	б			а	

№ п/п	Соперниче- ство	Сотрудни- чество	Компро- мисс	Избегание	Приспособ- ление
17.	а			б	
18.			б		а
19.		а		б	
20.		а	б		
21.		б		а	
22.	б		а		
23.		а		б	
24.			б		а
25.	а				б
26.		б	а		
27.				а	б
28.	а	б			
29.			а	б	
30.		б			а
Сумма					

При обработке подсчитывается количество ответов, приходящихся на каждую из колонок (один ответ дает 1 балл). Допустим, вы получили результаты: соперничество – 3; сотрудничество – 5; компромисс – 12; избегание – 6; приспособление – 4.

Такая картина позволяет сделать вывод: человек в конфликтной ситуации склонен к компромиссу. Ему свойственно стремление избегать конфликта, а в случае возникновения последнего он стремится к сотрудничеству.

Пассивное приспособление к конфликтной ситуации, стремление к сотрудничеству любой ценой ему не присущи.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях Кеннет Томас и Ральф Килманн используют двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно, и ваш стиль поведения в каждом конкретном случае будет определяться тем, насколько сильно вы хотите удовлетворить свои интересы, равно как и тем, готовы ли вы ущемить (или учесть) инте-

ресы другой стороны.

Сочетание этих двух показателей и дает 4 основных стиля реагирования в конфликте и 1 вспомогательный (рисунок 2).

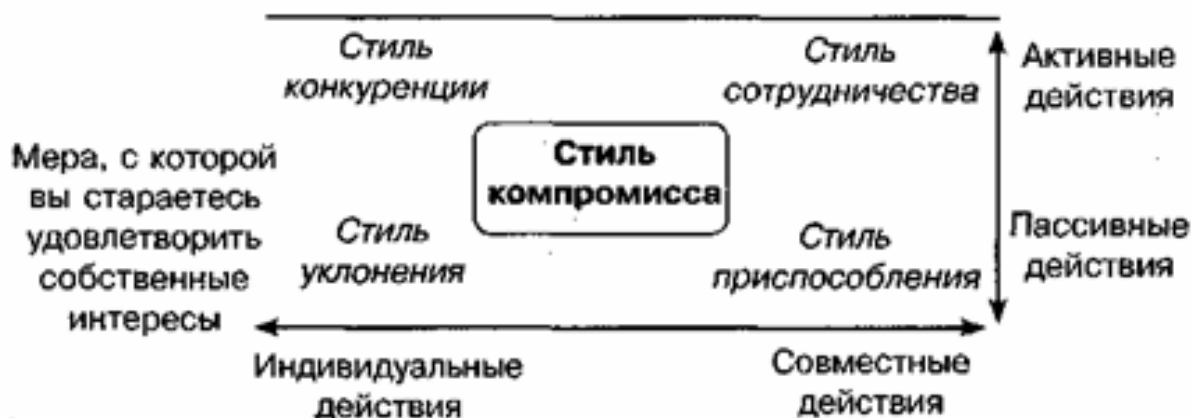


Рисунок 2 – Стили поведения в конфликте

Если ваша реакция пассивна, то вы будете стараться выйти из конфликтной ситуации, если активна, предпримите действия по ее решению. Точно также, вы можете искать решение или избегать его, как действуя в одиночку, так и вовлекая противоположную сторону.

#### *Конкуренция или Соперничество*

Этот стиль предполагает строгое следование своим интересам без учета интересов противоположной стороны. Вернее, они учитываются, но лишь как оружие, которое можно пустить в ход для достижения поставленной цели. Человек, выбирающий этот стиль, стремится доказать, что прав именно он, не зависимо от того, так это или нет. Для достижения цели он использует свои волевые качества, стараясь подавить волю своего визави. Прямой приказ, крики и агрессивное поведение вполне органично вписываются в эту модель. Все средства хороши, если они помогают достигнуть желаемого.

Этот стиль эффективен в случае, если человек обладает реальной властью или, если его личные и деловые качества превосходят качества его оппонента. Можно его применять и тогда, когда точно известно, что решение или подход наиболее правильны в данной ситуации, и возможно это показать и доказать. Он применим и тогда, когда ограничено время принятия решений, и вы можете и готовы принять ответственность на себя. Наконец, в ситуации, когда вам нечего терять и нет другого выбора, как отстаивать свою правоту любыми

средствами, этот подход тоже применим.

### *Уклонение или Избегание*

Этот стиль противоположен предыдущему в том, что здесь уже вы находитесь в положении «угнетенной» стороны, когда не пытаетесь отстоять свою позицию, а просто «умываете руки», уходя от решения, а кто-то другой принимает его за вас. Самоустранение из ситуации может выражаться как в физическом, так и психологическом уходе (молчание, чтение бумаг, поведение по типу «А что, что-то происходит?»).

Однако в этом, так же, как в предыдущем стиле, человек не вступает в настоящий диалог с противоположной стороной. А значит подлинное решение ситуации невозможно, поскольку всегда остается проигравшая сторона. А значит, и новый конфликт «не за горами».

К избеганию, как к привычному стилю поведения в конфликтной ситуации, часто прибегают мужчины в общении со своей женой. Предпочитая «не раздувать огонь», они часто психологически уходят из ситуации, порой, даже не слыша слов, которые им адресованы. Да, конфликт при этом не разгорается, но и не гаснет, а продолжает медленно тлеть, подпитанный взаимной неудовлетворенностью обеих сторон. И, порой, достаточно бывает одной небольшой искры, чтобы он разгорелся с новой силой.

Но, тем не менее, есть ситуации, в которых такой стиль поведения оправдан. Так, его можно использовать, когда напряженность слишком велика, и явно нужно снизить накал страстей. Когда исход конфликта для вас не очень важен, в отличие от противоположной стороны, то вы тоже можете оставить решение ей. Поступайте так, когда у вас не физических или моральных сил вступить в полемику, и вы знаете, что не сможете отстоять свое мнение, а только измотаете себя.

Если вы не готовы отстаивать свою позицию прямо сейчас, и вам нужно время для «маневра», также можно применить избегание. Использовать его возможно и в ситуации, когда ваша позиция заведомо слабее, чем позиция противоположной стороны, наделенной большей властью или полномочиями. И наконец, если дальнейшее обсуждение только «поднимет» новые поводы для усугубления конфликта, также применяется стиль уклонения.

### *Приспособление*

Этот стиль подразумевает, что человек, так же как и в предыду-

щем, не отстаиваете свои интересы, но, в отличие от него, старается найти общий язык с оппонентом, подстроившись под него. Здесь человек уже не уходит из ситуации, оставляя «соперника» одного на «поле боя», а продолжает действовать совместно с ним, но только по его правилам.

Он также, как и предыдущий стиль, применим, когда сторону конфликта не особенно «трогает» случившееся, а для другого это гораздо более важно. Пользуйтесь им, если для вас гораздо важнее сохранить отношения, чем отстоять свою позицию. (Стоит задуматься, что лучше: быть всегда правым, но одиноким или не таким правым, но счастливым). Когда вы чувствуете, что имеете мало шансов на победу, да и решение противоположной стороны не так уж и плохо, тоже можно его принять.

### *Сотрудничество*

Самый продуктивный стиль решения любого конфликта, т.к. он подразумевает, что обе стороны принимают равно активное участие в поиске решения с учетом взаимных интересов. Он наиболее эффективен тогда, когда каждая сторона имеет свои особые скрытые нужды. Например, если есть 2 претендента на более высокую должность, то для одного из них может быть более важна возможность увеличения дохода, а другому более важен престиж и полномочия. Соответственно, можно найти решения, когда обе стороны получают желаемое, не ущемляя интересы другой стороны.

Для успешного применения данного стиля нужно затратить некоторое время на поиск таких скрытых нужд и выработку удовлетворяющего все участвующие в конфликте стороны решения. Для этого нужно, как минимум, иметь желание и возможность сделать это.

Соответственно, этот стиль применим в ситуациях, когда решение очень важно для обеих сторон, и никто не готов от него устроиться. Если обе стороны готовы, способны и хотят раскрыть свои интересы и изложить соответствующие аргументы, а также выслушать противоположную сторону. Если у вас тесные, доверительные и взаимозависимые отношения, которые важны для обеих сторон. Этот стиль хорош также тогда, когда нет готового решения, но есть желание и добрая воля его найти в совместной дискуссии.

### *Компромисс*

Этот стиль похож на сотрудничество, но отличается от него тем, что интересы обеих сторон здесь удовлетворяются не полностью, а



лишь частично, путем взаимных уступок. Здесь нет необходимости выяснять глубокие мотивы и скрытые интересы обеих сторон, а нужно просто прийти к какому-то разумному решению, когда одна сторона поступает частью своих интересов в пользу другой, но при этом сохраняет за собой более значимые для нее позиции.

Этот стиль лучше использовать тогда, когда нет времени или желания углубляться в суть конфликта, а ситуация позволяет выработать быстрое и взаимовыгодное решение. А также, если это решение устроит, как некий промежуточный, временный вариант. В обратной ситуации, когда затяжные разговоры ни к чему не привели, тоже следует пойти на компромисс. Применять его возможно, если сохранение взаимоотношений более важно, чем полное удовлетворение желаний, а кроме того, есть угроза не получить даже часть желаемого, потеряв все.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Насколько вы согласны с результатами тестирования?
2. Насколько вам легко (сложно) использовать стиль сотрудничества в коллективе? Что необходимо, чтобы использовать его чаще?
3. Ваш оппонент использует стиль соперничества. Как убедить его принять решение, в котором вы заинтересованы?
4. Приведите примеры, когда вы использовали тот или другой стиль поведения в конфликте.

## **7 Задания для самостоятельной работы обучающихся очной формы обучения**

Самостоятельная работа обучающихся очной формы обучения предусматривает выполнение домашних заданий, индивидуального письменного задания по всем разделам дисциплины, прохождение в СУО Moodle тестирования по каждому из разделов дисциплины.

### ***7.1 Индивидуальное домашнее задание***

Индивидуальное домашнее задание предусматривает прохождение психологического тестирования (тесты 6.1-6.4.). Задание выполняется в письменном виде, отчет о выполнении домашнего задания представляется на практическом занятии в сроки, согласованные с

преподавателем.

### **7.2 Индивидуальное письменное задание**

Индивидуальное письменное задание предусматривает письменный ответ на вопросы и выполняется в рамках выполнения самостоятельной работы в СУО Moodle. Ответ на вопросы необходимо загрузить в СУО Moodle в виде единого файла формате pdf. Также необходимо использовать титульный лист установленного в университете образца.

Перечень вопросов:

1. Организационная психология как предмет изучения. Приведите определение и опишите значение для будущей профессиональной деятельности.

2. Приведите пример организации и опишите ее с использованием одной из современных теоретических парадигм организационной психологии: процессного, системного подхода или ситуационный подхода.

3. Приведите пример делегирования и возможные причины сопротивления делегированию. Что можно предпринять для их устранения?

4. Приведите пример адаптивной структуры. В чем заключаются психологические проблемы управляемости адаптивных структур?

5. Опишите психологический портрет идеального руководителя (социально-биографические характеристики, способности, черты личности). Насколько вы соответствуете этому портрету? Что необходимо изменить в себе для того, чтобы вам стать хорошим руководителем?

6. Приведите пример команды. Опишите психологические роли каждого из участников команды.

7. Опишите организационную культуру какой-либо реально существующей организации.

8. Приведите пример организационных изменений в какой-либо реально существующей организации. Опишите психологические факторы инновационного процесса: установки, коммуникации, психологический климат, лидеры.

## **8 Задания для самостоятельной работы обучающихся очно-заочной формы обучения**

Самостоятельная работа обучающихся очно-заочной формы обучения предполагает выполнение индивидуального письменного задания и прохождение в СУО Moodle тестирования по каждому из разделов дисциплины.

Индивидуальное письменное задание предусматривает письменный ответ на вопросы и выполняется в рамках выполнения самостоятельной работы в СУО Moodle. Ответ на вопросы необходимо загрузить в СУО Moodle в виде единого файла формате pdf. Также необходимо использовать титульный лист установленного в университете образца.

***Перечень вопросов индивидуального письменного задания:***

***1. Ответьте на теоретические вопросы.***

1) Приведите пример организации и опишите ее с использованием одной из современных теоретических парадигм организационной психологии: процессного, системного подхода или ситуационный подхода.

2) Опишите организационную культуру какой-либо реально существующей организации.

3) Приведите пример организационных изменений в какой-либо реально существующей организации. Опишите психологические факторы инновационного процесса: установки, коммуникации, психологический климат, лидеры.

***2. Пройдите психологическое тестирование.***

Необходимо пройти два психологических теста (см. п. 6.1-6.4), представить ответы, результаты тестирования и их интерпретацию. Номера тестов уточняет преподаватель, проводящий занятия по дисциплине «Организационная психология».

***3. Решите две ситуационные задачи (см. п. 5.1-5.5).***

Необходимо привести условия задачи, дать подробный письменный ответ на все вопросы и задания.

Номера задач уточняет преподаватель, проводящий занятия по дисциплине «Организационная психология».

## **9 Задания для самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения**

Самостоятельная работа обучающихся заочной формы обучения

предполагает выполнение контрольной работы и прохождение в СУО Moodle тестирования по каждому из разделов дисциплины.

Контрольная работа выполняется в рамках выполнения самостоятельной работы в СУО Moodle. Контрольную работу необходимо загрузить в СУО Moodle в виде единого файла формате pdf. Также необходимо использовать титульный лист установленного в университете образца.

***Перечень вопросов и заданий контрольной работы:***

***1. Ответьте на теоретические вопросы.***

1) Организационная психология как предмет изучения. Приведите определение и опишите значение для будущей профессиональной деятельности.

2) Приведите пример организации и опишите ее с использованием одной из современных теоретических парадигм организационной психологии: процессного, системного подхода или ситуационный подхода.

3) Опишите психологический портрет идеального руководителя (социально-биографические характеристики, способности, черты личности). Насколько вы соответствуете этому портрету? Что необходимо изменить в себе для того, чтобы вам стать хорошим руководителем?

***2. Пройдите психологическое тестирование.***

Необходимо пройти два психологических теста (см. п. 6.1-6.4), представить ответы, результаты тестирования и их интерпретацию. Номера тестов уточняет преподаватель, проводящий занятия по дисциплине «Организационная психология».

***3. Решите две ситуационные задачи (см. п. 5.1-5.5).***

Необходимо привести условия задачи, дать подробный письменный ответ на все вопросы и задания.

Номера задач уточняет преподаватель, проводящий занятия по дисциплине «Организационная психология».

## **10 Вопросы к зачету**

1. Понятие, объект и предмет организационной психологии.
2. Школа человеческих отношений.
3. Теория X - Y Д.МакГрегора. Теория Z Оучи.

4. Теория организации Э. Кирхлера. Теория организации К. Майер-Пести. Теория организации Е. Хофманн.

5. Современные теоретические парадигмы организационной психологии: процессный, системный подход; ситуационный подход.

6. Структура организации. Виды и типы организационных структур.

7. Жизненный цикл организации.

8. Проблемы управляемости адаптивных структур.

9. Организационная культура как предмет исследования в организационной психологии.

10. Типологии организационных культур.

11. Сущность делегирования. Причины сопротивления делегированию.

12. Индивидуальное поведение в организации.

13. Групповое поведение в организации.

14. Личность работника.

15. Личность руководителя. Психологический портрет идеального руководителя.

16. Группа (коллектив) как основа организации. Развитие групповой сплоченности.

17. Понятие команды. Различие между рабочей группой и командой. Принципы командообразования.

18. Понятие психологического климата, его интегральный характер.

19. Общение (коммуникация) в организации.

20. Жизненный цикл организации.

21. Типы организационного развития.

22. Инновационная функция руководителя.

23. Причины сопротивления инновациям и изменениям.

24. Методы уменьшения сопротивления инновациям.

## **11 Рекомендуемая литература**

### **Основная литература**

1. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология : учебник для вузов / Л. Джуэлл. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 710 с. – (Учебник нового века).

2. Мандель Б. Р. Современная организационная психология.

Модульный курс [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б. Р. Мандель. – Электрон. дан. – Москва : Директ-Медиа, 2016. – 446 с. – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/185079> (дата обращения: 15.08.2017).

3. Резник С. Д. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / С. Д. Резник. – Москва : РИОР, 2013. – 127 с. – (Высшее профессиональное образование – бакалавриат).

4. Згонник Л. В. Организационное поведение : учебник для вузов / Л. В. Згонник. – Москва : Дашков и К, 2010. – 231 с.

5. Ступницкий В. П. Психология [Электронный ресурс] : учебник / В. П. Ступницкий, О. И. Щербакова, В. Е. Степанов. – Электрон. дан. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 519 с. – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/200175> (дата обращения: 15.08.2017).

#### Дополнительная литература

1. Мандель Б. Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС-3+ [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б. Р. Мандель. – Электрон. дан. – Москва : Директ-Медиа, 2015. – 348 с. – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/182421> (дата обращения: 15.08.2017)..

2. Сергеев А. М. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / А. М. Сергеев. – 4-е изд. – Москва : Академия, 2012. – 282 с. – (Высшее профессиональное образование: Экономика и управление).

3. Журавлев А. Л. Психология управления совместной деятельностью : Новые направления исследований [Электронный ресурс] / А. Л. Журавлев, Т. А. Нестик. – Электрон. дан. – Москва : Институт психологии РАН, 2010. – 248 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785927001941.html> (дата обращения: 15.08.2017).

4. Занковский А. Н. Психология деловых отношений [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс / А. Н. Занковский. – Электрон. дан. – Москва : Евразийский открытый институт, 2008. – 383 с. – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/186877> (дата обращения: 15.08.2017).

5. Урбанович А. А. Психология управления : учебное пособие для вузов / А. А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2002. – 639 с. – (Библиотека практической психологии).

Учебное издание

Составители

Гафарова Диана Алексеевна  
Хомичева Валентина Евгеньевна

## **Организационная психология**

### **Методические указания**

Редактор Я.А. Селякова

Подписано в печать

Формат бумаги 60×84 1/16. Бумага писчая. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 3,24 Уч.-изд. л. 3,49 Тираж 50 экз. Заказ \_\_\_\_

Сибирский государственный индустриальный университет

654007, г. Новокузнецк, ул. Кирова, 42

Издательский центр СибГИУ

