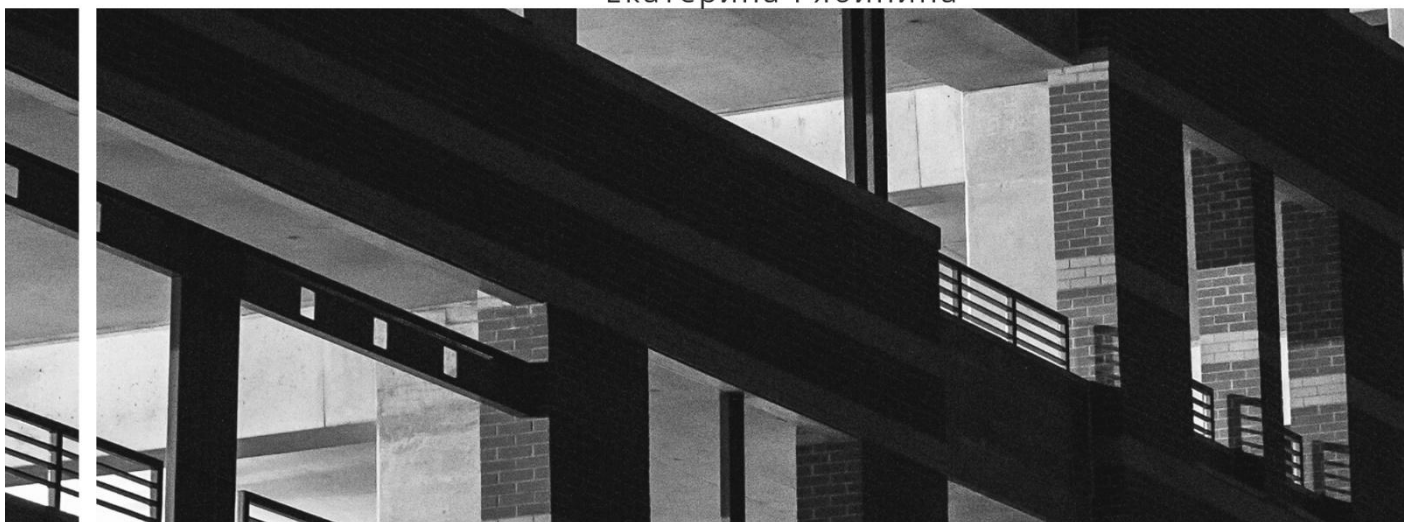




ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

Екатерина Рябина



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Е.В. РЯБИНИНА

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

Челябинск

2022

«Организационная психология»

УДК 151.8(076)(021)

ББК 88.411я73

Р 98

Рябина, Е.В. Организационная психология: рабочая тетрадь / Е.В. Рябина; Министерство просвещения Российской Федерации; Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет. – Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуманитарно-пед. ун-та, 2022. – 94 с. – Текст: непосредственный.

ISBN 978-5-907409-94-1

Настоящее издание адресовано студентам 4-го курса очной формы обучения по направлению подготовки бакалавриата «Профессиональное обучение (по отраслям)», профиль – Экономика и управление, осваивающим дисциплину «Организационная психология», а также педагогам профессионального обучения. Оно включает 10 тем: «Организационная психология – самостоятельная научная дисциплина»; «Коллектив в организации»; «Стимулирование и мотивация персонала»; «Организационное поведение»; «Управленческие задачи и их решения»; «Обучение и развитие персонала»; «Управление изменениями»; «Психология руководителя организации»; «Управление конфликтами в организации»; «Феномен лидерства в организации».

Рецензенты: Д.С. Гордеева, канд. пед. наук, доцент

Е.В. Маскайкина, канд. экон. наук, доцент

ISBN 978-5-907409-94-1

© Е.В. Рябина, 2022

© Издательство Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРА	4
ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ – САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА	5
ТЕМА 2. КОЛЛЕКТИВ В ОРГАНИЗАЦИИ	13
ТЕМА 3. СТИМУЛИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	21
ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	29
ТЕМА 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ И ИХ РЕШЕНИЯ	36
ТЕМА 6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	49
ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	54
ТЕМА 8. ПСИХОЛОГИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	57
ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	62
ТЕМА 10. ФЕНОМЕН ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	84
ПРИЛОЖЕНИЕ	88

ОТ АВТОРА

Организационная психология становится все более популярной в различных смежных отраслях науки, как психологии, так и экономики, менеджмента.

Ее необходимость диктуется изменчивостью организационного поведения сотрудников различных предприятий в нестабильном мире, и соответственно влиянием внешних изменений на личность руководителя и подчиненных. Организационная психология позволяет диагностировать и трансформировать неэффективные стратегии поведения руководителей организаций, улучшать психологический климат коллективов предприятий, и, как следствие, повышать уровень производительности труда.

Рабочая тетрадь по дисциплине «Организационная психология» включает следующие разделы:

Организационная психология – самостоятельная научная дисциплина рассматривает связь теории и практики организационной психологии и позволяет студентам освоить теоретические аспекты.

Раздел «Коллектив в организации» изучает психологию группы и ее влияние на эффективность трудовой деятельности персонала организации.

Стимулирование и мотивация персонала являются неотъемлемой частью менеджмента и деятельности руководителя, что в данном пособии отражается в виде заданий для студентов.

Раздел «Организационное поведение» нацелен на изучение психологических аспектов поведенческих реакций сотрудников организации.

Управленческие задачи и их решения – неизменная часть функционирования организации и управления изменениями. Студентам предлагаются задания для формирования навыков решения управленческих задач.

Раздел «Феномен лидерства в организации» сопряжен с психологией руководителя организации и рассматривает индивидуальные аспекты личности руководителя и его влияние на организационные процессы.

Тема «Управление конфликтами в организации» затрагивает важную часть психологии общения, способность руководителя организации прогнозировать и регулировать конфликты является приоритетной задачей на пути роста и развития предприятия.

Данное учебное пособие предназначено для студентов экономических специальностей, которые изучают управленческие дисциплины в базовом цикле.

**ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ – САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ НАУЧНАЯ
ДИСЦИПЛИНА**

Задание 1. Внимательно прочтите вопросы, представленные ниже, выберите один из вариантов.

1. С появлением книги «Менеджмент или управление фабрикой» (1911 г.) у какого автора были выделены основные принципы управленческого труда?

- а) Фредерик Уинслоу Тейлор;
- б) Анри Файоль;
- в) Петр Борисович Ганнушкин;
- г) Дейл Карнеги.

2. Кого считают основателем науки «менеджмент»? Он же предложил последовательную систему принципов менеджмента:

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) Г. Гант;
- в) А. Файоль;
- г) Ф. Гилберт.

3. Кто отметил, что менеджмент насквозь пропитан психологией, и выделил психологические факторы повышения производительности труда?

- а) Г. Гант;
- б) А. Файоль;
- в) Ф. Гилберт;
- г) Ф.У. Тейлор.

4. Кто является автором концепции «человеческих отношений»?

- а) Г. Гант;
- б) А. Файоль;
- в) Ф. Гилберт;
- г) Э. Мэйо.

5. Какой век считается авангардным в развитии теории управления (менеджмента)?

- а) XIX;
- б) XVIII;
- в) XX;
- г) XVII.

6. Кем была выдвинута концепция «социального человека» вместо концепции «экономического человека»?

- а) Э. Майо и Ч. Барнард;
- б) А. Файоль;
- в) Ф. Гилберт;
- д) Э. Мэйо и Ф.У. Тейлор.

7. В каком году была выдвинута концепция «социального человека» вместо концепции «экономического человека»?

- а) 1934;
- б) 1940;
- в) 1938;
- г) 1928.

8. Кто опубликовал книгу «Человеческая сторона предприятия»?

- а) Г. Гант;
- б) А. Файоль;
- в) Ф.У. Тейлор;
- г) Д. Мак-Грегор.

9. Что, по мнению Д. Мак-Грегора, не является качеством, присущим индивиду?

- а) управление;
- б) лидерство;
- в) влияние.

10. Существуют три основных подхода к управлению. Выберите лишний.

- а) системный;
- б) ситуационный;
- в) рациональный;
- г) процессный.

11. Применительно к проблемам управления в системном подходе важнейшим является выполнение нескольких действий. Выберите не соответствующее.

- а) выделение объекта исследования;
- б) определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем;
- в) описание влияния каждой из подсистем на систему, в которой они функционируют, и обратного влияния системы на объекты подсистемы;
- г) определение невозможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем.

12. Как по-другому называют ситуационный подход?

- а) разумный;
- б) целесообразный;
- в) конкретный;
- г) здравый.

13. Выберите из перечисленных самую первую школу управления.

- а) классическая школа управления;
- б) школа научного управления;
- в) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
- г) школа науки управления.

14. Сколько принципов управления выделил А. Файоль?

- а) 10;
- б) 13;
- в) 14;
- г) 18.

15. Кем было осуществлено практическое использование теорий Ф.У. Тейлора и А. Файоля?

- а) Г. Гант;
- б) Г. Форд;
- в) Ф. Гилберт;
- г) Э. Мэйо.

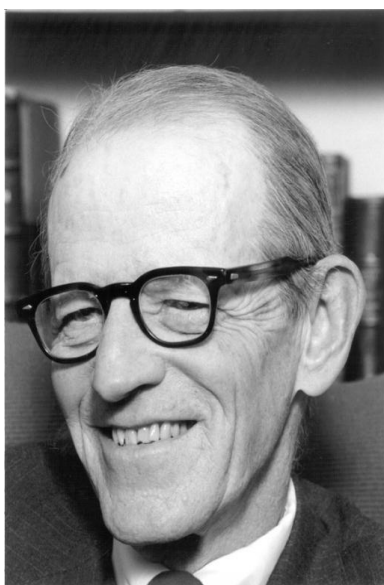
16. Кто является автором методики «Решетка менеджмента»?

- а) А. Файоль;
- б) Ф. Гилберт;
- в) Э. Мэйо и Ф.У. Тейлор;
- г) Р. Блэйк и Д.С. Моутон, Э. Мэйо.

«Организационная психология»

Задание 2. Ниже приведены несколько фамилий и портретов. Соотнесите их:

- а) Э. Мэйо;
- б) Ч. Барнард;
- в) Ф.У. Тейлор;
- г) А. Файоль.



«Организационная психология»

Задание 3. Ниже приведена таблица с указанием имени ученого и его интерпретацией определения «управление». Соотнесите имя и соответствующее ему определение.

№	Имя мыслителя	Интерпретация определения
1	В. Зигерт и Л. Ланг	Управление – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем
2	П. Друкер	Управление – это непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на управляемый объект для обеспечения его функционирования и эффективного развития, а система управления – механизм, который обеспечивает этот процесс
3	Американские ученые	Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу
4	В.И. Кнорринг	Делать что-то руками других
5	Г. Кунц и С. О'Доннел	Управление – это не только функция президента корпорации и генерала, командующего армией, но также начальника цеха и командира роты

Задание 4. Расположите в хронологическом порядке основные школы управления.

- а) школа науки управления;
- б) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
- в) школа научного управления;
- г) классическая школа управления;
- д) школа управления, или количественный подход.

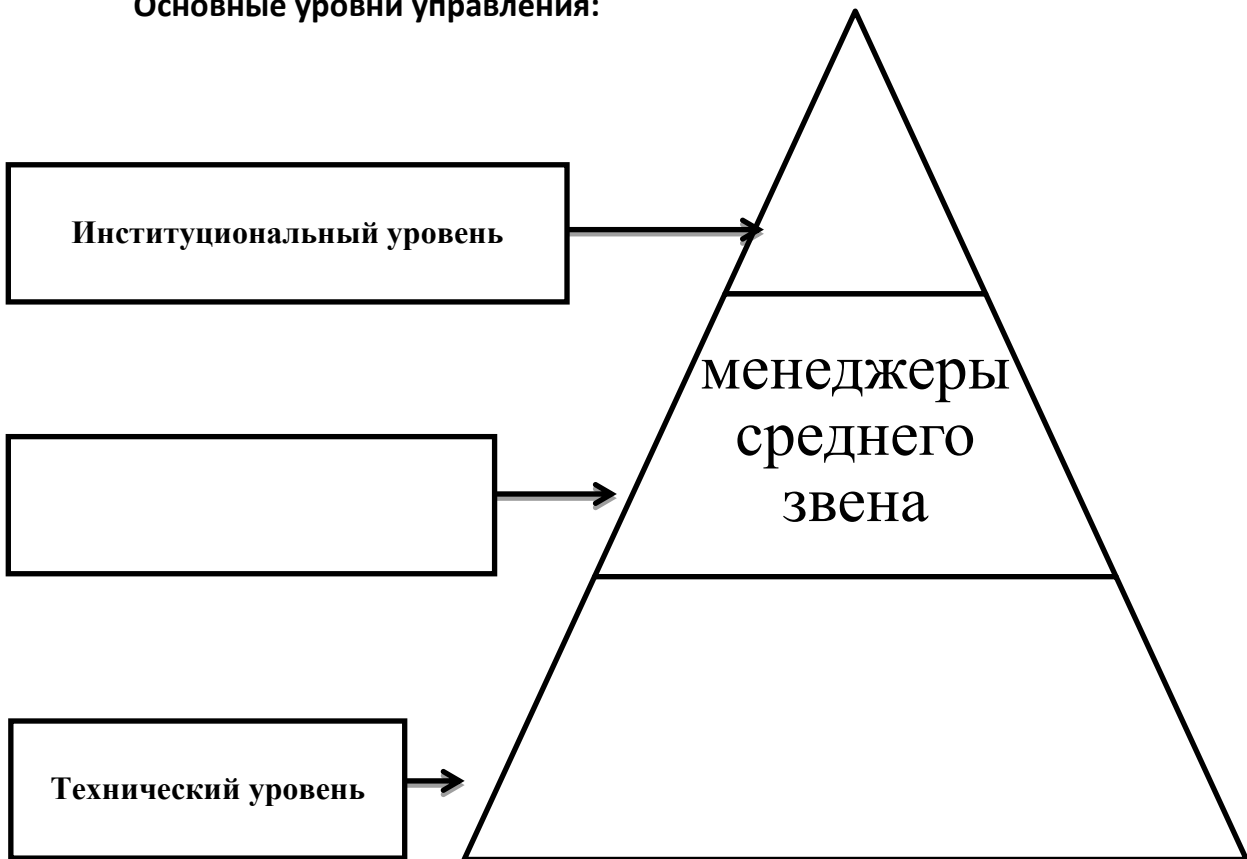
«Организационная психология»

Задание 5. Впишите название школы, прочитав краткую ее характеристику.

Название школы	Краткая характеристика
	<ol style="list-style-type: none">1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом
	<ol style="list-style-type: none">1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.2. Отбор работников, лучше всего подходящих для решения задач и обеспечения их обучения.3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для выполнения задач.4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности
	<ol style="list-style-type: none">1. Вклад математики, статистики, инженерных наук и связанных с ним областей знаний в управлении.2. Формирование экономико-статистических методов в управлении
	<ol style="list-style-type: none">1. Развитие принципов управления.2. Описание функций управления.3. Систематизированный подход к управлению всей организации
	<ol style="list-style-type: none">1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях

Задание 6. Заполните схему.

Основные уровни управления:



Задание 7. В 1958 году Американская ассоциация управления опубликовала статью под названием «Десять заповедей успешной коммуникации», адресованную высшим должностным лицам компаний. Перечислите любые 5 из них.

1.
2.
3.
4.
5.

Задание 8. Организационная психология изучает 4 основные функции управления организацией, процессами и персоналом.

Перечислите их:

1.
2.
3.
4.

Задание 9. Ситуация для анализа.

В секторе № 3 проектной организации «Риелприбор» работали инженеры отвечающего профиля. Их было 7 человек. Работали слаженно, удачно, работу свою любили. Руководителем их был С.С. Павлов, кандидат технических наук. В основном, решения в этой группе принимались коллективно, и всеми это приветствовалось. Но их руководитель решил уйти из организации. Вскоре «сверху» был назначен новый руководитель организации. Человек сравнительно молодой, подающий надежды на неплохое руководство и дальнейший профессиональный рост. Некоторое время сектор работал по инерции слаженно и дружно. Но настал отчетный период, и нужно было составлять новые планы по усложненной тематике. Как и прежде, сотрудники сектора хотели внести свои предложения для постановки новых задач. Но новый руководитель дал понять, что работать они будут только по принятым им самим решениям. Каждому из инженеров он дал конкретные поручения, которые лишали их инициативы и творчества. Это резко сказалось на взаимоотношениях внутри группы. Оцените ситуацию и ответьте, пожалуйста, на вопросы:

а) прав ли новый руководитель по отношению к своим новым подчиненным?

б) в чем состояла его основная ошибка?

в) как бы поступили вы в данной ситуации, если бы оказались: руководителем, членом этой группы?

ТЕМА 2. КОЛЛЕКТИВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 1. Внимательно прочтите вопросы, представленные ниже, выберите верные варианты ответа.

1. Группы можно классифицировать по целям их создания. Так, группа, формируемая для оперативного достижения целей, носит название целевой или проектной, а группа, созданная для долговременного выполнения определенной функции, называется:

- 1) социально-экономической группой;
- 2) группой по интересам;
- 3) функциональной группой;
- 4) производственной группой;
- 5) постоянной группой.

2. В каждой организации всегда имеются следующие группы:

- 1) целевые;
- 2) формальные;
- 3) неформальные;
- 4) управленческие;
- 5) условные.

3. Ясность целей и согласие с ними членов группы определяют успешное их достижение. Для того чтобы достичь целей, руководитель должен:

- 1) единолично ставить цели перед группой в целом и каждым ее членом в отдельности;
- 2) делегировать полномочия по определению целей одному-двум своим подчиненным;
- 3) не принимать во внимание никаких советов и предложений со стороны членов группы;
- 4) привлекать к процессу постановки целей всех членов группы;
- 5) проводить обсуждение целей только после того, как они поставлены перед членами группы.

4. Люди образуют группы в силу следующих причин:

- 1) возможности удовлетворять потребности в общении;
- 2) пространственной близости;
- 3) общности установок и ценностей;
- 4) привлекательности целей группы;
- 5) эмоциональной близости и разделяемых чувств.

5. Основными характеристиками группы, зависящими от типа взаимоотношений и взаимодействий ее членов, являются:

- 1) групповая сплоченность;
- 2) размер группы;
- 3) групповой процесс;
- 4) роли членов группы;
- 5) лидерство.

6. Условиями функционирования группы определяются следующие ее характеристики:

- 1) система вознаграждений;
- 2) структура группы;
- 3) задачи, решаемые группой;
- 4) групповые нормы;
- 5) пространственное расположение членов группы.

7. Нормы предписывают, как и что необходимо делать группе в целом и каждому из ее членов в отдельности. Они могут быть писаными и неписаными. Групповые нормы определяют:

- 1) задачи, решаемые группой;
- 2) структуру группы;
- 3) статус членов группы;
- 4) поведение членов группы;
- 5) роли членов группы.

8. Оптимальный размер группы составляет:

- 1) 3–4 человека;
- 2) 5–7 человек;
- 3) 15–20 человек;

4) не более 3 человек;

5) более 20 человек.

9. Если задачи, стоящие перед группой, достаточно просты и не связаны между собой, то:

1) сплоченность членов группы невысока;

2) требуется, чтобы члены группы сотрудничали друг с другом;

3) каждый член группы будет стремиться к соперничеству;

4) можно легко оценить индивидуальные результаты труда каждого члена группы;

5) это не способствует укреплению дружеских чувств между членами группы.

10. Типами формальных групп являются:

1) рабочие группы;

2) самоуправляемые команды;

3) команды менеджеров;

4) дружеские группы;

5) комитеты.

11. Формами взаимодействия человека и группы являются:

1) кооперация;

2) интеграция;

3) слияние;

4) конфликт;

5) сплочение;

6) конкуренция.

12. Из приведенных ниже утверждений правильным является:

1) все группы создаются для выполнения определенной функции;

2) во всех формальных группах все решения принимает руководитель, являющийся формальным лидером;

3) некоторые группы создаются преимущественно для решения определенных проблем;

4) все группы характеризуются высоким уровнем сплоченности;

5) все группы самостоятельно выполняют управленческие функции.

13. Эффективность групповой работы зависит от:

- 1) условий деятельности организации;
- 2) характеристик группы и стадии ее развития;
- 3) поддерживающего окружения;
- 4) характеристик членов группы;
- 5) целей и задач, стоящих перед группой.

14. Среди приведенных ниже утверждений правильными являются:

- 1) чем больше размер группы, тем выше эффективность ее деятельности;
- 2) если размер группы составляет 5–10 человек, то эффективность ее деятельности высока;
- 3) чем больше размер группы, тем ниже эффективность ее деятельности;
- 4) если размер группы не превышает 3 человек, то эффективность ее деятельности низка;
- 5) чем меньше размер группы, тем выше эффективность ее деятельности.

15. Какой из нижепредставленных графиков в наибольшей степени отражает зависимость эффективности деятельности группы от ее размера?



Задание 2. Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив табл. 1.

Поведение руководителя на различных этапах развития группы

№	Этапы развития группы	Поведение руководителя
1	Формирование	
2	Бурление	
3	Нормирование	
4	Выполнение работ	
5	Расформирование	

Варианты поведения руководителя:

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.
4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего существования группы.
8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.
9. Устраняет внутригрупповые конфликты.

Задание 3. А) классифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив табл. 2;

Б) приведите примеры норм, существующих в организациях.

Таблица 2

Виды норм поведения

№	Группы норм	Нормы
1	Нормы деятельности	
2	Нормы, регламентирующие форму одежды	
3	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	

Виды норм:

1. Качество – главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».
9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!

10. Члены группы не должны, открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.

11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.

12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.

13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

Задание 4. В таблице 4 выделите факторы, повышающие и понижающие групповую сплоченность.

Таблица 4

Факторы, влияющие на групповую сплоченность

№	Фактор	Характер влияния на групповую сплоченность	
		повышает	понижает
1	Число членов группы – 7 человек		
2	Однородная половозрастная структура группы: мужчины 30–35 лет		
3	Группа только что создана		
4	Руководство организации придает большое значение созданию и работе данной группы		
5	Руководство организации придерживается мнения, что каждый ее сотрудник должен нести персональную ответственность за результат своей деятельности		
6	Перед группой поставлена сложная нестандартная задача		
7	Сотрудники, включенные в состав группы, никогда ранее не работали вместе и плохо знают друг друга		
8	Каждый член группы имеет высокую квалификацию		
9	Отбор в группу производится очень тщательно, в несколько этапов		
10	Цели, поставленные перед группой, вызвали интерес со стороны всех включенных в нее членов		

«Организационная психология»

Задание 5. Для эффективной работы коллектива руководитель должен четко распределить групповые роли. Сопоставьте характеристики ролей с их названиями.

<i>Название</i>	<i>Характеристика ролей в команде</i>
1	2
Председатель	Способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность; тип: эмпативный и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы
Формирователь	Связующее звено с внешней средой; свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий
Генератор идей	Побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности
Оценщик	Впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип: спокойный, стабильный, нуждается в высокомотивированной группе
Организатор работы	Лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной умелой группе. I и II – два противоположных подхода к общему управлению группой
Организатор группы	Источник идеи; свойства: умен, богатое воображение, креативность; тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи
Исследователь ресурсов	Анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей
Завершитель	Преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы

*Свою роль в команде вы можете определить, пройдя тест в приложении.

ТЕМА 3. СТИМУЛИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Задание 1. Внимательно прочтите вопросы, представленные ниже, выберите один из вариантов ответа.

- 1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?**
 - а) до начала профессиональной деятельности;
 - б) после приобретения трудового стажа 10–15 лет;
 - в) во время адаптации в коллективе;
 - г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности.
- 2. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?**
 - а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
 - б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
 - в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
 - г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля.
- 3. Для увеличения эффективности труда необходимо:**
 - а) четко формулировать цель работы;
 - б) давать общее представление о необходимых результатах;
 - в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
 - г) своевременно стимулировать работников.
- 4. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:**
 - а) за достижение плановых показателей;
 - б) за перевыполнение плана;
 - в) за выдающиеся заслуги;
 - г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например, зарплате.
- 5. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?**
 - а) содержательной;
 - б) процессуальной;
 - в) классической;
 - г) количественной.

- 6. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А. Маслоу?**
- а) в самовыражении, самоопределении;
 - б) в общественном признании;
 - в) в безопасности;
 - г) физиологические.
- 7. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?**
- а) в самовыражении, самоопределении;
 - б) в общественном признании;
 - в) в безопасности;
 - г) физиологические.
- 8. Какой из нижеперечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?**
- а) интересная работа;
 - б) продвижение по службе;
 - в) уровень заработной платы;
 - г) стаж работы.
- 9. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «У»?**
- а) Абрахам Маслоу;
 - б) Д. Макгрегор;
 - в) Ф. Тейлор;
 - г) В. Врум.
- 10. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?**
- а) К. Мадсен;
 - б) А. Маслоу;
 - в) Ф. Герцберг;
 - г) К. Альфред.
- 11. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа:**
- а) не требующая от сотрудника значительных усилий;
 - б) требующая от сотрудника значительных усилий;

- в) не оплачиваемая в полном объеме;
- г) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа.

12. По Герцбергу, основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является:

- а) самостоятельность работников на своем рабочем месте;
- б) удовлетворение физиологических потребностей;
- в) благоприятные отношения с руководителем;
- г) свобода в выборе времени отдыха в течение рабочего дня;

13. Под термином «мотивация» понимают:

- а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
- б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;
- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения;
- г) реакция человека на любые психологические воздействия;

14. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:

- а) стимулы;
- б) мотивы;
- в) мотивационная деятельность;
- г) потребности;

15. В психологии различают *мотивацию* двух видов. Каких?

- а) положительная и внешняя;
- б) положительная и внутренняя;
- в) отрицательная и положительная;
- г) положительная и устойчивая.

16. Кто из ученых рассматривал потребность в смысле жизни как наиболее важную в структуре личности, имеющую отношение к различным видам деятельности людей, включая и трудовую?

- а) К. Мадсен;
- б) А. Маслоу;

«Организационная психология»

в) Ф. Герцберг;

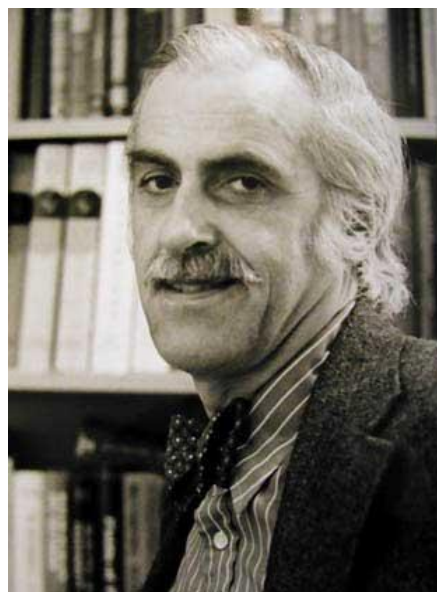
г) В. Франкл.

Задание 2. Ниже приведены несколько фамилий и портретов. Соотнесите их:

а) Абрахам Маслоу;

б) Дэвид МакКлеланд;

в) Фредерик Герцберг.





Задание 3. Дайте определения следующим словам:

Мотив	
Потребность	

Задание 4. Впишите автора теории мотивации, прочитав краткую ее характеристику:

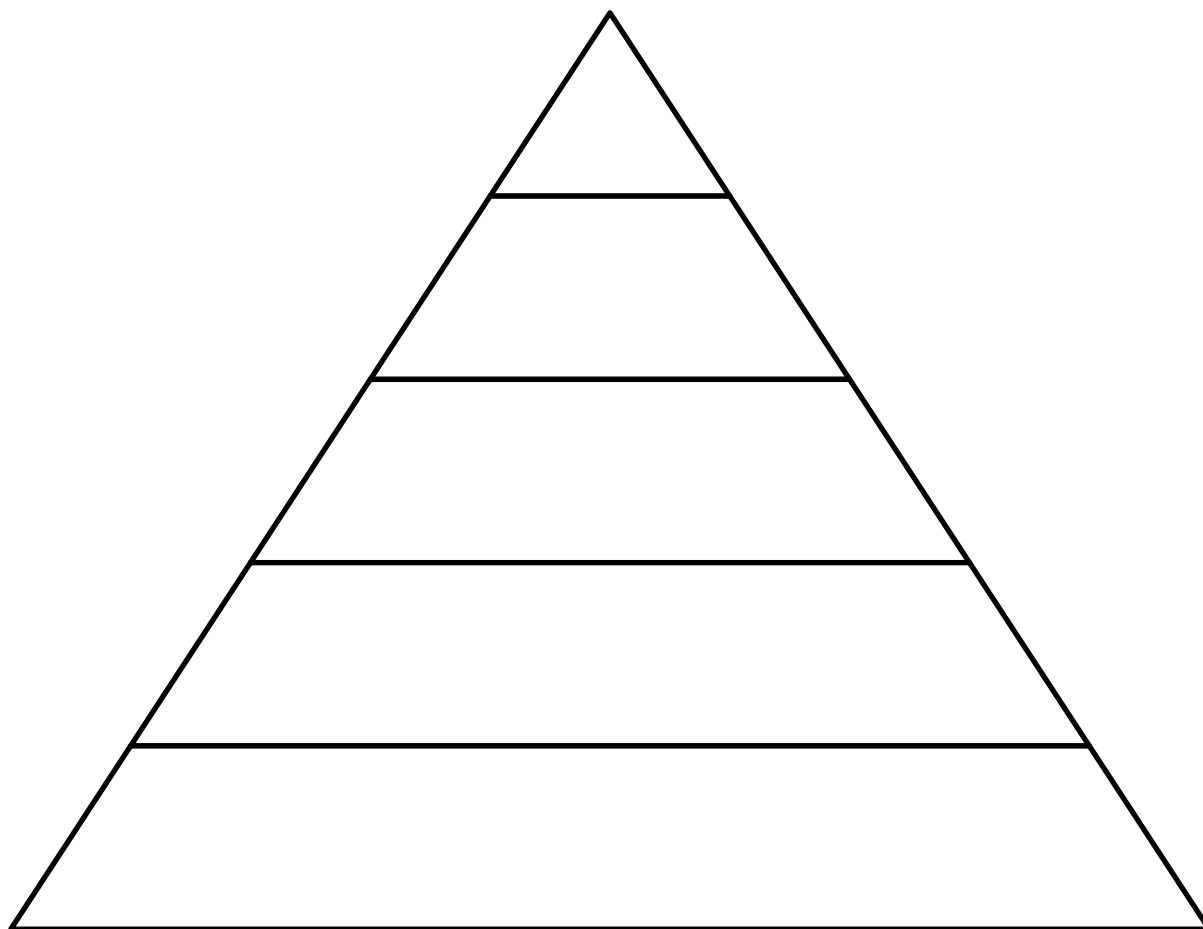
Автор теории	Краткая характеристика теории мотивации
	Опираясь на экономическое принуждение, по существу рассматривал действие человеческого фактора в вопросах повышения производительности труда. Он применял один-единственный стимул, не говоря никогда мотивации поведения работника – денежный, считая его самым естественным в мире. Основное правило его работы – обращение к индивидуальному работнику
	Отмечал, что его теория не имеет ничего альтруистического, поскольку новые отношения внутри производства помогут Америке опередить своих конкурентов на мировом рынке. Являясь основателем «неопатернализма», он рассматривал свою концепцию как «совместный плод социологии и психологии». Из этого определения возник термин «психосоциология предприятия». Вся его работа была направлена

«Организационная психология»

	на достижение согласия рабочего с программой администрации предприятия, а также на снижение недовольства, адаптацию и преодоление отчуждения работника. С его точки зрения, капитализм и «человеческие отношения» могут благополучно сосуществовать
	Был специалистом по психическим заболеваниям среди рабочих в промышленности. Им была предложена концепция по стимулированию работников. Свою теорию он назвал «мотивационно-гигиенической» или «теорией обогащения работы». Классифицировал побуждения к труду по характеру их действия, разбив все побуждения на две группы. Первую группу составили «факторы гигиены» – все внешние условия (зарплата, отношения с коллегами, поведение мастера, физические условия труда и др.)

Задание 5. Заполните пирамиду и коротко охарактеризуйте каждую потребность.

Иерархия потребностей по А. Маслоу



Название потребности	Характеристика потребности

Задание 6. Ситуация для анализа

В лаборатории одного из университетов Российской Академии естественных наук сформировалась своеобразная ситуация. Заведующий лабораторией – доктор физических наук, дело свое знает, но подчиненных «не любит», он мало ориентирован на них. Он не знает, чем они «живут», какие испытывают нужды и надобности, его интересует только научная продукция хорошего качества. Он общается со своими подчиненными только языком наставлений, они часто слышат от него упреки, многими из сотрудников он не доволен. Они это чувствуют, считают себя униженными и не знают, что в дальнейшем делать. Уходить – но трудно найти достойное их знаниям место, т.к. сейчас у нас с работой очень сложно. Внутри самой лаборатории есть неформальный лидер, отзывчивый человек, к которому они и тянутся. Между этим лидером и заведующим лабораторией существует явная вражда. И шеф вовсе не собирается найти с ним общий язык для пользы дела. Практически по всем вопросам науки сотрудники лаборатории идут к неформальному лидеру.

Как вы считаете, может ли заведующий лабораторией мотивировать каждого научного сотрудника и всю лабораторию в целом? Как может реализоваться мотивация подчиненных? Ответьте, пожалуйста, что нужно сделать в этой ситуации, чтобы сохранить научный потенциал сотрудников, если:

- а) вы – неформальный лидер этой группы;
- б) подчиненный.

Задание 7. Распределите санкции на 2 группы.

Санкции	Эффективные	Неэффективные
1	2	3
Поощрение или наказание работников соразмерно с затраченными им усилиями, проявленной степенью ответственности		
Руководитель стремится максимально индивидуализировать ситуацию наказания, привлечь к ней лиц, которые смогут реально помочь наказанному		
Ориентируют работников на сравнение своих результатов с результатами других, на конкуренцию		

Окончание табл.

1	2	3
Руководитель опирается на высшие стимулы: человек стремится лучше выполнить задания, чтобы заслужить похвалу, победить в соревновании, избежать негативной оценки		
Сопровождаются объяснением, за что именно применяется поощрение или наказание		
Достижения или недостатки работника оцениваются только в сравнении с соответствующими итогами других людей		
Руководитель воздействует на мотивационную сферу личности, опираясь на внутренние стимулы: человек стремится в дальнейшем проявить все свои лучшие потенции и способности		
Мнением людей об успехах человека не интересуются, считая достаточным мнение вышестоящих лиц		
Осуществляются время от времени		
Руководитель дает сравнение прошлых и настоящих успехов работников, отмечает динамику их результатов		
Поощрение осуществляется гласно и поддерживается большинством членов коллектива		
Санкции независимы от усилий и уровня добросо-		

«Организационная психология»

вестности человека		
Основываются чаще на субъективном мнении руководителя или (и) должностных лиц		
Звучат только общие рассуждения: «Вы работаете плохо (недостаточно)»		
Осуществляются постоянно		
Ориентируют работников на дальнейшее умение организовать работу с целью достижения хороших результатов		
Основываются на четких апробированных стандартах и критериях		
Наказание проводится, прежде всего, в назидание другим, не продумывается его индивидуальный эффект		

ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Задание 1. Ответьте на вопросы, представленные ниже:

1. Какой вклад в становление организационного поведения внесли классическая школа, школа «человеческих отношений» и системный подход к управлению?

2. Дайте характеристику моделей организационного поведения, которые соответствуют изменениям, происходящим во внешней и внутренней среде организаций.

3. Каковы особенности организационного поведения на различных стадиях жизненного цикла?

4. Какие методы могут быть использованы при исследовании поведения личности в организации?

5. Дайте краткую характеристику основных нормативных документов, определяющих поведения организации по отношению к работнику.

6. Что понимается под термином «корпоративная культура»?

7. Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры?

Задание 2. Заполните таблицу, записав стадии жизненного цикла организации и характеристики каждой из стадий.

№	Название стадии	Характеристика стадии
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Задание 3. Определите, какие этапы жизненного цикла организации описаны в каждом пункте.

1.1. Молодая организация на основе идей и ноу-хау разрабатывает свой продукт. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Для внешней среды организация не представляет особого интереса. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, без ограничений, ресурсы, как правило, отсутствуют. Возрастает значимость высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Основатели организации выявляют неудовлетворенные запросы потребителей или социальные нужды. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

Этот этап характеризуют целеустремленность, способность рисковать и преданность делу. Нередко используется директивный метод руководства, требующий быстрого исполнения и тщательного контроля. Формируется жизненный цикл продукции. Происходят захват максимально возможного сегмента рынка и «завоевание» потребителя. Управленческая система отсутствует. Те, кто в этот период работают в организации, проявляют наивысший энтузиазм, сплоченность на основе идей и взглядов (но не целей и методов) и взаимодействуют на творческой основе. Функции в организации все более специализируются.

Ресурсов достаточно, начинается процесс их накопления. Возможности доминируют над угрозами для существования.

1.2. Члены организации затрачивают много времени на выработку и принятие коллективных решений. Коммуникации в рамках организации и ее структура остаются в сущности неформальными. Складываются окончательно структура и система управления организации. Стабилизируются финансовые потоки и производственная деятельность. Появляется необходимость в новых разработках в области товаров и услуг. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Углубляется разделение труда, возникает многослойное (матричное) подчинение.

Возможны конфликты в области распределения результатов, полученных на первых этапах. Ресурсов недостаточно. Налаживаются планирование, составление бюджетов, прогнозирование. Расширяется прием на работу новых специалистов, что вызывает трения с прежним составом. Творческие работники часто покидают организацию. Работа в организации упорядочивается, появляются зачатки управленческой системы, происходит распределение ролей. Предпринимательство заканчивается, начинается управление организацией. Падает степень рискованности решений, нет возможности быстрого перелива ресурсов из одной области в другую, организация из аморфной группы превращается в систему, так как появляются четко формализованные цели. Основное внимание уделяется эффективности, измеряемой отношением объема чистой прибыли к общим издержкам.

1.3. Организация увеличивает выпуск продуктов, меняет тип производства и расширяет спектр оказываемых услуг. Это опасный период, поскольку на него

приходится наибольшее количество неудач. Механизм принятия решений сформирован. Возникают зачатки корпоративной культуры, создается имидж организации. Основная цель – выживание. Растет уровень ответственности за принятые решения, постепенно складывается управленческая структура, происходит разделение труда. Возникают конфликты, связанные с распределением власти. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится комплексной и рациональной, система управления бюрократизируется. Этап характеризуется формализацией правил существования организации и поведения в ней; некомпетентностью, самонадеянностью и неопытностью руководства. Усиливается конкурентная борьба. Управленческая система постепенно теряет адаптивные возможности. Организуется производственный процесс (единичный или уникальный). Проводятся исследования предполагаемого рынка и мероприятия по формированию спроса. Организация становится слишком масштабной. Идет накопление ресурсов.

Задание 4. Определите, для каких организаций будет более эффективен тот или иной тип управления организационным поведением и организационной культурой. Ответ поясните на примерах.

Можно выделить четыре основных типа реагирования организации на изменения внешней и внутренней среды.

1. Хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде.
2. Планирование управления организационным поведением в узком смысле: предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и заблаговременная разработка стратегий ответных действий (исходное предложение – новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации).
3. Управление стратегическими возможностями: выявление внутреннего потенциала людей и организации для адаптации к быстроменяющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем).

Задание 5. Прочитайте историю, обсудите ее в малых группах и ответьте на вопрос: Какой суммы в конечном счете лишился магазин обуви?

«Продавщица обуви»

Покупатель идет в магазин и покупает пару ботинок, которые подверглись уценке до 1500 р. Он расплачивается за ботинки 5000 банкнотой. В столь ранний утренний час у продавщицы нет сдачи; поэтому она просит его подождать и спешит в следующую дверь, к часовщику, который разменивает бумажку.

После этого продавщица возвращается и отдает покупателю 3500 р. сдачи; тот уходит с ботинками. Позднее к ней заходит вконец расстроенный часовщик. Он обнаружил, что 5000 бумажка – фальшивая, и позвонил в полицию, которая скоро приедет.

Бедная женщина сильно переживает из-за случившегося, извиняется перед зеленщиком за невольно причиненное беспокойство, вынимает из кассы 5000 р., чтобы возместить ему ущерб, и готовится к приезду полиции.

Задание 6. Проанализируйте рисунок и ответьте на вопросы.

1. Всегда ли удовлетворенные своей работой сотрудники остаются в компании, а недовольные уходят из нее?
2. Сколько сотрудников российских компаний готовы сменить место работы?
3. Сколько сотрудников российских компаний привержены работе?
4. Как приведенная статистика по России отличается от данных по другим странам мира?
5. Объясните, почему больше всего российских «энтузиастов» работает в сфере образования (43 %), информационных технологий и СМИ (38 %), а также в сфере профессиональных услуг (38 %); большинство работников, ориентированных на компанию, заняты в сфере торговли (16 %), в государственных (15 %), а также в финансовых и страховых учреждениях (14 %). Сотрудники, ориентированные на карьеру, чаще работают в маркетинговых и рекламных компаниях, а также в институтах права (31 %), а самое большое количество «недовольных» работает на транспорте (53 %), производстве (54 %) и в государственных организациях (52 %)?



Рис. 1. Четыре типа сотрудников

Задание 7. Письменно ответьте на вопросы, представленные ниже.

1. В чем главное значение коммуникации в процессе управления организацией?

2. Назовите виды коммуникаций в организации.

3. Раскройте роль обратной связи в осуществлении коммуникации. Какие важнейшие характеристики эффективной обратной связи вам известны?

4. Какова роль невербальных сигналов в осуществлении вербальных коммуникаций?

5. Приведите примеры барьеров на пути межличностного обмена информацией. Назовите коммуникативные барьеры делового общения.

6. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?

«Организационная психология»

7. Почему организационная структура управления и коммуникации так тесно связаны?

8. Почему прямые, непосредственные коммуникации с исполнителями считаются эффективными? При формулировке ответа используйте такие понятия, как богатство канала (насыщенность) и невербальные коммуникации.

9. Какой коммуникативный навык является для менеджера более важным — активное слушание или четкое формулирование своих мыслей, задач?

Задание 8. Опишите, что дает эффективное слушание для руководителя и подчиненного. Выясните, какие потери может понести руководитель из-за отсутствия навыков умения слушать.

Приведите примеры личных приемов, которые вы используете, чтобы слышать вашего собеседника. Выделите возможные потери в деятельности руководителя из-за неумения слышать собеседника. Перечислите наиболее действенные невербальные средства коммуникации.

ТЕМА 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ И ИХ РЕШЕНИЯ

Задание 1. Внимательно прочтите вопросы, представленные ниже, выберите один из вариантов.

1. Кто является ответственным за решение задач организации?

- а) директор;
- б) руководитель;
- в) подчиненный;
- г) все вместе.

2. Что такое «задача» в психологическом понимании слова? (по А.Н. Леонтьеву)

- а) то, что требует исполнения, разрешения;
- б) упражнение, которое выполняется, решается посредством умозаключения, вычисления;
- в) под задачей обычно понимается цель, данная в определенных условиях, которая достигается путем определенного преобразования этих условий;
- г) проблемная ситуация с явно заданной целью.

3. Сколько существует стилей мышления руководителей по Ф. Пейну и Андерсону?

- а) 3;
- б) 2;
- в) 4;
- г) 6.

4. Управленческие задачи с помощью экономико-математических методов и моделей решает:

- а) школа научного управления;
- б) административная школа управления;
- в) школа науки управления;
- г) школа системного управления.

5. Принятие управленческих решений в организации:

- а) существенно отличается от частного выбора человека;
- б) отличается, но не существенно;
- в) практически не отличается.

6. Вероятностным решениям соответствуют следующие условия:

- а) условия определенности;
- б) условия риска;
- в) ни одно из перечисленных условий.

7. Детерминированным решением соответствуют следующие условия:

- а) условия риска;
- б) условия неопределенности;
- в) полнота и достоверность информации.

8. Решения, принимаемые по заранее определенному алгоритму, называются:

- а) стандартными;
- б) хорошо структурированными;
- в) формализованными;
- г) детерминированными.

9. Технология принятия решения – это:

- а) состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений;
- б) методы разработки альтернатив и обоснования решений;
- в) экспертные методы разработки решений.

10. К управленческим решениям предъявляются требования:

- а) конкретности;
- б) добровольности;
- в) лояльности.

11. Риск при принятии управленческих решений заключается в:

- а) опасности принятия неудачного решения;
- б) отсутствии необходимой информации для анализа ситуации;
- в) вероятности потери ресурсов.

12. Процедура подготовки и принятия управленческих решений показывает:

- а) уровень рентабельности;
- б) состав структурных подразделений;
- в) перечень документов, необходимых для подготовки управленческого решения.

13. Кто из перечисленных ниже ученых пришел к выводу, что мотивация в сфере исполнения конкретных управленческих решений тем сильнее, чем больше непосредственные участники выполнения заданий принимают участие в принятии решений:

- а) Ф. Пейн;
- б) Андерсон;
- в) Р. Лайкерт.

14. Цель коллективного принятия решений:

- а) рождение новых идей;
- б) рождение новых способов решения;
- в) а и б;
- г) все неверно.

15. Для какого типа руководителей характерно: уходящий от самостоятельности, риска. Он боится принимать решения, как правило, «прячется» за группу, пытаясь сбросить с себя бремя ответственности. Не любит принимать решения, пытаясь решать проблемы с помощью группы.

- а) лидер;
- б) руководитель, ориентированный больше на себя, чем на группу исполнителей;
- в) отрицательно мотивированный руководитель;
- г) руководитель, неспособный к активной работе.

Задание 3. Перечислите элементы, которые включает в себя задача.

«Организационная психология»

Задание 4. В психологии термин «решение задач» употребляется в трех различных смыслах. Перечислите их:

1)

2)

3)

Задание 5. В таблице представлены типичные стили мышления руководителей, несмотря на большое их разнообразие (по Ф. Пейну и Андерсону). Кратко охарактеризуйте каждый:

Название стиля	Краткая характеристика
Системный стиль	
Интуитивный стиль	
Рецептивный стиль	
Перцептивный стиль	

Задание 6. Ситуация для анализа.

Попробуйте решить ситуацию, которая возникла на фирме, выпускающей современные планшеты. Работники там собрались очень разные. Одни сами хотят помочь руководителю в его работе, другие, наоборот, стараются поменьше расходовать умственную энергию и ждут, что им скажут делать. Трудно руководить такими людьми. Все сотрудники фирмы уважают своего руководителя, знают, что он умный и опытный. Руководитель работает много и ему хочется, чтобы подчиненные были ему хорошими помощниками и советчиками. Он часто тербит подчиненных, принуждает их думать, внедрять новации, чтобы продукция хорошо сбывалась. Зарплата на фирме хорошая. Многие исполнители думают, что у них и так все хорошо. Так зачем искать что-то новое? На это есть руководитель, который за все и отвечает. Руководитель, хотя и продумывает все до деталей в работе, но все же хочет ускорить производство планшетов, а для этого требуется активная работа всех сотрудников. Помогите советами нашему руководителю.

Вопросы:

- 1) Почему руководитель допустил такую ситуацию?
- 2) С чем связаны трудности в его работе?
- 3) Достаточно ли ему одного логического мышления, чтобы решать производственные задачи?
- 4) Что он должен предпринимать со своими подчиненными?
- 5) Являются ли трудности, с которыми он каждый день сталкивается, объективными?
- 6) Какова психология такого руководителя? Прав ли он?

«Организационная психология»

Задание 7. Перечислите типы руководителей, принимающих решения и кратко охарактеризуйте их (как минимум 3):

Тип руководителя	Краткая характеристика

«Организационная психология»

Задание 8. В таблице представлены несколько методов решения управленческих задач. Кратко охарактеризуйте каждый:

Метод	Краткая характеристика
Метод Гордона	
Метод Дельфы	
Метод «635»	
Метод голосования «за и против»	

Задание 9. Докажите, что процесс принятия управленческого решения является важнейшим этапом управленческой деятельности.

Задание 10. Назовите основные принципы принятия эффективных решений (минимум 5).

Задание 11. Назовите и опишите факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения.

Задание 12. Рассмотрите представленные ниже ситуации, ответьте на вопросы.

Ситуация 1. Вы приняли руководство отделом (секцией). Ваш предшественник вел спокойную жизнь и запустил свои обязанности настолько, что они превратились в проблему. Вами были предприняты попытки улучшить ситуацию, но улучшение было недолгим. У вашего предшественника были прекрасные технико-технологические навыки, и это держало его в компании.

Вы поняли, что персонал не заинтересован в работе и циничен. Ответ сотрудников на все: «Мы уже видели это раньше, тогда это не работало, и сейчас ничего не получится». Многие считают, что усердно работают и без них дисциплины не будет. Точка зрения другого менеджера — они «кучка бездельников», без которых будет только лучше. Все же эту группу жалко потому, что ими плохо управляли, и это не их вина. С точки зрения вашей карьеры вам необходимо показать успехи в управлении этим отделом (секцией).

Все изменения команда считает ненужными. В вас они видят человека, который хочет сделать себе имя за их счет. Они уже решили, что за их счет вы сделаете себе карьеру. Они против всего, что принципиально меняет ситуацию.

Что вы можете предпринять, чтобы улучшить работу команды?

Ситуация 2. Вы сформировали команду из заинтересованных и трудолюбивых работников в достаточно короткий период времени. Большинство работает хорошо, а некоторые преуспевают с тех пор, как перешли в ваш отдел. Они все знающие работники, хорошо работают в команде, стараются обсуждать вопросы, согласовывать мнения и быстро **выполнять** решения.

Однако часто собрания в коллективе проходят неформально в нерабочее время. Ваше беспокойство по поводу некоторых решений, принятых на них, растет. Иногда вас вообще не приглашают на собрания, и вы не можете повлиять на решение. Несколько раз, принятые без вашего ведома, решения отрицательно влияли на работу других отделов (секций).

Двое из группы, кажется, стараются захватить лидерство. Отношения пока нормальные, но есть почва для конфликта. Другие члены группы склоняются к той или другой стороне. Это также причина для беспокойства.

Вы рекомендовали своим подчиненным быть более ответственными за свою работу. Вам это удалось. Но вы обеспокоены тем, что ваши рекомендации сотрудники восприняли негативно, а ваш стиль руководства — как «тяжелую руку», что отрицательным образом повлияет на работу и ухудшит результаты.

Какие шаги нужно предпринять, чтобы улучшить ситуацию?

Ситуация 3. Вы управляете группой работников хорошо подготовленных профессионально и с большим стажем. Ожидалось, что эта группа будет показывать высокие результаты, но, несмотря на высокий потенциал, группа выглядит незаинтересованной и недееспособной. Сначала вы думали, что это результат того, что сотрудники через некоторое время пойдут на пенсию.

Затем вы поговорили с группой и с каждым сотрудником индивидуально, чтобы выяснить, в чем проблема. Но группа неохотно говорила о том, что вызывает проблемы в работе, хотя было все же сказано, что трудности возникли из-за недоработок в предыдущей смене.

Вы обеспокоены тем, что некоторые работники совершенно потеряли интерес к работе и их производительность снижается. А участники вашей группы не могут понять, почему руководство поручает им ответственную работу, усложняет ее тем, что без предупреждения взваливает на их плечи недоработки предыдущей бригады.

Какие шаги необходимы, чтобы улучшить ситуацию?

Задание 13. Заполните таблицу «Сущность управленческого решения».

№ п/п	Составляющая сущности управленческого решения	Расшифровка составляющей
1	Организационная	
2	Правовая	
3	Экономическая	
4	Социальная	

Задание 14. Разгадайте кроссворд.

По горизонтали:

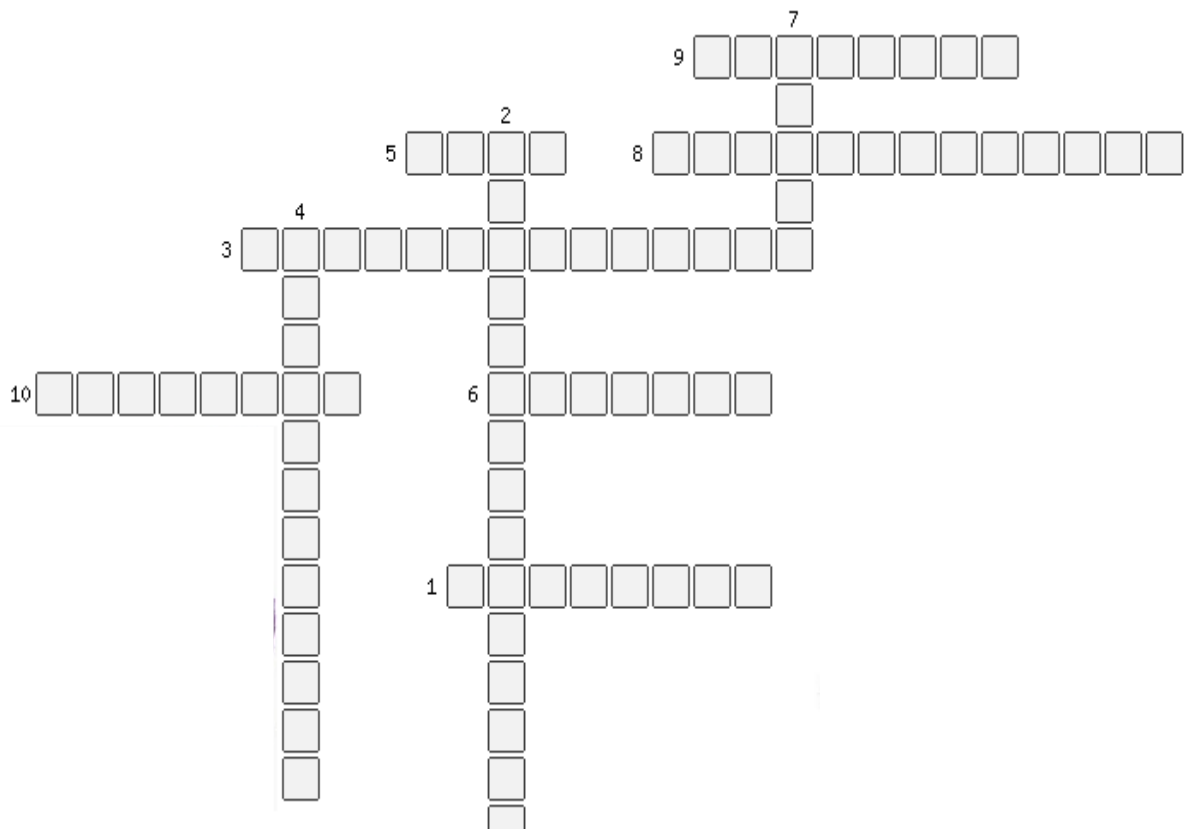
1. То, на чем основывается менеджер при использовании интуитивной технологии принятия решения. 3. Модель принятия решения, которая применяется для принятия принципиально новых, необычных решений. 5. Один из факторов, который влияет на принятие решения менеджером. 6. Выбор, который необходимо сделать менеджеру в затруднительной ситуации. 8. Один из критериев для обозначения качества информационных материалов. 9. Поиск вариантов от противного. 10. Использование подобных решений из других сфер деятельности.

По вертикали:

2. Один из критериев для обозначения качества информационных материалов, означающий способность удовлетворять информационную потребность

«Организационная психология»

в приемлемый для выполнения срок. 4. Модель принятия решения, при которой менеджер имеет полную информацию о проблеме, о возможных альтернативах и их последствиях. 7. Один из факторов, который влияет на принятие решения менеджером.



ТЕМА 6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Задание 1. Решите кейс путем подбора необходимых методов обучения персонала.

Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть.

Описание ситуации:

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи:

Определить, какой из методов, приведенных в таблице 1, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

Группе студентов необходимо разделиться на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач)?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы используйте материал, приведенный в таблице 2. В случае, если у вас есть сомнения, можно использовать знак вопроса. В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Таблица 1

№	Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношений
1	Производственный инструктаж			
2	Наставничество			
3	Ротация			
4	Стажировка			
5	Подготовка в проектных группах			
6	Демонстрация приемов работы			
7	Метод усложняющихся заданий			
8	Направленное приобретение опыта			
9	Лекции			
10	Программированные курсы обучения			
11	Конференции, семинары			
12	Кейс-стадис			
13	Моделирование производственных ситуаций			
14	Деловые игры			
15	Ролевые игры			
16	Брейн-сторминг			
17	Методы решения производственных проблем с помощью моделей			
18	Рабочая группа			
19	Работа под руководством специалиста			
20	Участие в работе Совета молодых специалистов			
21	Просмотр учебных фильмов			
22	Тренинг			
23	Дистанционное обучение			
24	Самостоятельное изучение литературы			

Таблица 2

№	Методы обучения	Особенности метода
1	Производственный инструктаж	Информирование, введение в должность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
2	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места, времени создается представление о многогранности деятельности и сложности производственных задач (специальные программы для молодых специалистов)
3	Перевод работника на должность стажера, помощника	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя определенной доли ответственности
4	Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных временем задач
5	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте; основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
6	Лекции	Пассивный метод обучения; используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
7	Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения; направлен на получения теоретических знаний
8	Конференции, семинары	Активный метод обучения; участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
9	Кейс-стадис	Представляет собой описание конкретных событий (реальных, имевших место в организации, или гипотетических); развивает навыки принятия решений и их аргументации
10	Моделирование	Метод обучения руководящих кадров, основанный на

«Организационная психология»

	производственных ситуаций	принятии самостоятельных решений. Позволяет соединить теоретические и практические навыки, предполагает обработку информации, конструктивно-критическое мышление
11	Деловые игры	Участники учатся решать комплексные экономические и производственные задачи в инсценированной деловой ситуации, обучаются способам поведения в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров
12	Ролевые игры	Участие в решении проблемы, дающее возможность закрепить полученные теоретические знания на практике в контролируемых ситуациях; позволяет лучше понять потребности других (руководитель–подчиненный, продавец–покупатель)
13	Брейн-сторминг	Обсуждение и решение проблемы путем свободных ассоциаций идей
14	Групповая дискуссия	Группа обучается общению-диалогу и, как результат, всестороннему видению проблемы
15	Методы решения производственных проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой предприятий. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
16	Рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединяясь в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

Задание 2. Нарисуйте и опишите схемы следующих видов деловой карьеры по А.П. Егоршину: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье»:

ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Задание 1. Напишите ответы на вопросы, представленные ниже.

1. Какие внутренние и внешние силы вызывают необходимость изменений? Определите, какие из них являются планируемыми, а какие – непредвиденными? Какие силы являются главной причиной изменений?

2. Что происходит на каждом этапе в процессе управления переменами? На каком из них возникает наибольшее сопротивление изменениям? Почему?

3. Опишите три формы распределения власти, которые можно использовать при управлении изменениями.

4. Следует ли все изменения в организации планировать заранее? Может ли незапланированное изменение быть полезным для организации? Докажите.

5. Как наиболее эффективно инициировать изменения в организации?

6. В чем заключается роль руководителя при реализации изменений? Приведите примеры.

7. Каковы основные типы изменений в организации?

8. Почему организации испытывают сопротивление переменам? Какова природа этих сил? Какие методы существуют для их преодоления?

9. Как создание инновационного климата способствует инициированию изменений?

Задание 2. Опишите прогноз сложившейся ситуации в организации и возможные варианты выхода из нее.

Компания приобрела новое оборудование, которое должно заменить труд 100 рабочих. Они, обеспокоенные за свою судьбу, начали готовиться к акции протеста. Если бы вы были менеджером по управлению персоналом, что бы вы попытались сделать для удовлетворения всех заинтересованных сторон?

Задание 3. Разделитесь на 4 группы, выберите одно из инновационных направлений и докажите, что изменения именно в этой области является необходимыми для повышения устойчивости и конкурентоспособности современного предприятия:

- технология производства;
- продукт или услуга;
- стратегия управления и структура предприятия;
- организационная и корпоративная культуры предприятия.

Почему именно эти области являются основными? В чем отличия инноваций в этих областях?

Задание 4. Обсудите, каким образом в современных отечественных/зарубежных предприятиях можно выявить потребность в изменениях? Что делать, если эту потребность осознают только менеджеры?

Начальными условиями для новаций являются: наличие потребности и возникновение соответствующих идей, по которой начинается разработка инновационного проекта. Однако, по данным исследователей, только 57 % всех проектов решают все технические задачи и могут быть рекомендованы к внедрению. Только 30 % из них успешно внедряются. Из оставшихся проектов только 12 % дают ожидаемый результат.

Обсудите, в чем причина таких потерь на пути от возникновения идеи до получения эффекта. Одной из главных проблем внедрения новой идеи/проекта является сопротивление работников предприятия. Перечислите основные методы преодоления сопротивлений изменениям в современных предприятиях. Когда (в каких условиях) перечисленные методы будут наиболее эффективными?

Задание 5. Нарисуйте визуальную схему управления изменениями в организации.

ТЕМА 8. ИМИДЖ РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕГО АВТОРИТЕТ

Задание 1. Внимательно прочтите вопросы, представленные ниже, выберите один из вариантов ответа.

1. Кто из перечисленных ниже людей рассматривал понятие «личность руководителя» с позиции бихевиорального направления:

- а) З. Фрейд;
- б) Э. Эриксон;
- в) Э. Фромм;
- г) Б.Ф. Скиннер.

2. Кто из перечисленных ниже людей рассматривал понятие «личность руководителя» с позиции диспозиционального направления:

- а) Э. Эриксон, Э. Фромм, К. Хорни;
- б) Г. Олпорт, Р. Кеттелл, Г. Айзенк;
- в) А. Адлер, К. Юнг;
- г) А. Бандура.

3. Кто из перечисленных ниже людей рассматривал понятие «личность руководителя» с позиции гуманистической психологии:

- а) З. Фрейд;
- б) А. Маслоу;
- в) Э. Фромм;
- г) Б.Ф. Скиннер.

4. Имидж с психологической точки зрения – это:

- а) совокупность представлений, сложившихся в общественном мнении о том, как должен вести себя человек в соответствии со своим статусом, как должны соотноситься между собой права и обязанности в данном статусе;
- б) искусственно сформированный образ чего-либо;
- в) упрощенный схематизированный образ объектов или событий, обладающий значительной устойчивостью.

5. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных раз-

новидностей псевдаавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:

а) авторитет расстояния – руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;

б) авторитет доброты – «всегда быть добрым». Доброта снижает требовательность;

в) авторитет педантизма – руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

г) авторитет подавления – руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

6. Согласно Ю.П. Степкину, авторитет руководителя имеет в своей основе следующие (-ую) формы:

а) моральную;

б) функциональную;

в) формальную;

г) все перечисленные.

7. Личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми – это:

а) лидер;

б) авторитет;

в) профессионал.

8. Образ, который вы сознательно создаете для окружающих – это:

а) имидж;

б) авторитет;

в) престиж;

г) все перечисленные.

9. Авторитетному руководителю необходимо уметь:

а) ставить конкретные цели;

б) расставлять приоритеты;

в) планировать рабочий день и придерживаться этого плана;

г) все перечисленное.

«Организационная психология»

Задание 2. Ниже приведены несколько фамилий и портретов. Соотнесите их:

- а) Ю.П. Степин;
- б) Стэнли Милгрэм;
- в) А.С. Макаренко.



Задание 3. В таблице представлены позиции к понятию «личность руководителя», исходя из известных в зарубежной и отечественной психологии концепций, и тех, кто их выдвигал. Соотнесите их:

Психодинамическая теория	Э. Эриксон, Э. Фромм, К. Хорни
Феноменологическое направление	К. Роджерс
Эго-психология	Б.Ф. Скиннер
Бихевиоральное направление	А. Маслоу
Диспозициональное направление	Г. Олпорт, Р. Кеттелл, Г. Айзенк
Социально-когнитивное и когнитивное направления	А. Бандура, Дж. Раттер, Дж. Келли
Концепции психоанализа, пересматривающие психодинамическое направление	З. Фрейд
Гуманистическая психология	А. Адлер, К. Юнг

Задание 4. Перечислите различия интровертов и экстравертов:

Экстраверты	Интроверты

Задание 5. Кратко охарактеризуйте следующие разновидности псевдоавторитета:

Авторитет расстояния	
Авторитет доброты	
Авторитет педантизма	
Авторитет чванства	
Авторитет подавления	

«Организационная психология»

Задание 6. В психологии управления говорится, что авторитет руководителя включает в себя внимание к таким вопросам:

1. Одежда и аксессуары.
2. Позитив.
3. Уверенность в себе.

Перечислите еще как минимум 5:

Задание 7. Какие существуют символы авторитета? Перечислите несколько (как минимум 5):

ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КОЛЛЕКТИВЕ

Задание 1. Внимательно прочтите вопросы, предложенные ниже. Отметьте правильный вариант ответа.

1. Оцените суждение: «Целью разрешения конфликта является некоторое бесконфликтное состояние, где люди взаимодействуют в полной гармонии»:

- а) возможно полное разрешение конфликта;
- б) нет полного бесконфликтного состояния;
- в) главное – управлять конфликтом;
- г) главное – не провоцировать конфликт.

2. Человек определяет ситуацию как конфликтную, исходя из:

- а) своего опыта;
- б) своего решения;
- в) своей конфликтности;
- г) решения оппонента.

3. Учитель в классе устроил разнос по поводу плохого выполнения домашнего задания, вызвав разную реакцию учащихся. С чем в наибольшей мере связана разная реакция учащихся?

- а) с индивидуальными особенностями учащихся;
- б) с различной оценкой ситуации;
- в) с разным отношением к учебе;
- г) с разным отношением к домашним заданиям.

4. Каковы возможные искажения конфликтной ситуации в сознании человека?

- а) схематизация ситуации;
- б) просчет последствий конфликта;
- в) категоричность суждений, их крайности;
- г) атрибутивные искажения;
- д) внушенные искажения;
- е) иллюзорные искажения.

5. Определите последовательность основных стадий развития конфликта:

- а) начальная фаза;
- б) возникновение;
- в) эскалация;
- г) инцидент;
- д) конфликтное взаимодействие;
- е) нарастание напряженности;
- ж) конфликтные действия;
- з) исход.

6. Инцидент – это сигнал:

- а) для разрешения противоречия;
- б) к открытому противостоянию;
- в) для ухода от конфликта;
- г) успокоиться.

7. Конфликт влияет на человека:

- а) позитивно;
- б) негативно;
- в) позитивно и негативно;
- г) не оказывает влияния.

8. Объектом конфликта являются:

- а) конкретные причины;
- б) мотивация;
- в) движущие силы.

9. Ранг в конфликтологии обозначает:

- а) совокупность ресурсов;
- б) присвоенное звание;
- в) положение личности;
- г) выгодную позицию.

10. Конфликтология связана с рядом наук: психологией, социологией, политологией, экономикой, философией, юриспруденцией и др. Эта связь помогает решать проблемы:

- а) принципов познания;
- б) методов исследования;

- в) накопления формального материала;
- г) более глубокого понимания предмета.

11. Мотивационные компоненты конфликта характеризуют:

- а) сущность несоответствия позиций участников противоборства;
- б) то, из-за чего возникает конфликт;
- в) потребности конфликтующих;
- г) структуру конфликта.

12. Предмет конфликта – это то:

- а) по поводу чего возникло противоборство;
- б) что подлежит обсуждению;
- в) что может быть приобретено.

13. Эмоциональный компонент конфликта – это:

- а) совокупность переживаний участников конфликта;
- б) окрашенность конфликтных взаимоотношений;
- в) отношения конфликтующих.

14. Основные признаки и условия, достаточные для возникновения конфликта:

а) конфликты всегда возникают на основе противоположно направленных мотивов или суждений, которые являются необходимым условием возникновения конфликта;

б) конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, характеризующееся нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического);

в) необходимым и достаточным условием возникновения конфликта является наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояния противоборства между ними.

15. Сопоставьте понятие «конфликт» с областью науки, которой оно принадлежит:

1) естественное условие взаимодействия людей, в основе которого лежат противоречия, существенные различия между интересами и ценностями субъектов социальных связей на соответствующем этим различиям эмоциональном фоне;

2) предельное обострение противоречий, столкновение и противоборство, вызванные противоположностью, несовместимостью интересов и позиций личностей, социальных групп, слоев, классов, наций, государств;

3) противоборство субъектов (носителей) противоречий, противодействие сторон, преследующих несовместимые или взаимоисключающие цели;

4) универсальный способ взаимодействия сложных систем, преодоление противоречий и ограничений в любой сфере, где осуществляются контакты между отдельными людьми и их сообществом.

- а) социология;
- б) психология;
- в) юриспруденция;
- г) управление.

Ответ: 1 – ; 2 – ; 3 – ; 4 – .

16. Конфликты по социальным последствиям могут быть:

- а) конструктивными;
- б) предметными;
- в) деструктивными;
- г) затяжными.

Задание 2. Заполните таблицу, приведенную ниже, описав функции конфликта их характеристики и краткий пример.

Функция конфликта	Характеристика функции	Пример

«Организационная психология»

3. Выпишите характерологические особенности темпераментов (позитивные, негативные): холерик, меланхолик, флегматик, сангвиник.

4. При общении с человеком необходимо, прежде всего, определить, какие особенности его поведения в конфликтной ситуации обусловлены его темпераментом. Это позволит предвидеть его реакцию на те или иные жизненные обстоятельства, предотвратить конфликты. В определенных случаях темперамент может стать серьезным барьером общения во взаимоотношениях между людьми. Определите, каким типам темперамента легче всего общаться друг с другом, а каким труднее. Заполните таблицу.

	меланхолик	холерик	флегматик	сангвиник
меланхолик				
холерик				
флегматик				
сангвиник				

«Организационная психология»

Задание 4. Г.В. Гришина выделяет определенные сферы жизнедеятельности и, исходя из этого, соответствующие виды подходов к межличностным конфликтам.

Заполните таблицу, описав каждый из предложенных подходов.

Подход	Описание
Мотивационный	
Когнитивный	
Деятельностный	

Задание 5. Заполните таблицу «Виды межличностных конфликтов».

Классификация	Виды	Описание
По направленности	1. 2. 3.	
По значению	1. 2.	
По характеру причин	1. 2.	
По сфере разрешения	1. 2.	
По форме проявления	1. 2.	
По времени протекания	1. 2.	

«Организационная психология»

Задание 6. Рассмотрите представленные ниже ситуации, ответьте на вопросы.

Ситуация 1. Вы работаете мастером. Вы лично должны покритиковать своего подчиненного при непосредственном контакте с ним.

1. Во время работы ваш подчиненный испортил дорогостоящее оборудование. Как вы его за это будете ругать?

2. Рабочий грубо нарушил технику безопасности, и только случайно никто не пострадал. Что вы ему скажете?

Ситуация 2. Вы работаете начальником цеха. По телефону выражаете неудовлетворение действиями своего коллеги, начальника другого цеха.

1. Ваш коллега не поставил своевременно детали, и рабочие вашего цеха не смогли собрать узел изделия к положенному по графику сроку. Что вы скажете своему коллеге?

2. Ваш коллега, пообещав высокую зарплату, забрал из вашего цеха грамотного, исполнительного работника, очень нужного вашему коллективу. Ваша критика в адрес этого начальника цеха.

«Организационная психология»

Ситуация 3. Вы работаете старшим менеджером. На рабочем собрании или оперативном совещании у начальника вам необходимо публично высказать критические замечания в адрес своего начальника.

1. Начальник не выполнил своего обещания дать за своевременно сделанную работу дополнительную премию вам и коллективу, которым вы руководите. Что вы скажете?

2. На вашем участке уже который месяц не работает вентиляционная установка. Начальник об этом знает, сам лично в присутствии рабочих обещал ее срочно отремонтировать, но так и не выполнил своего обещания. Как вы будете его критиковать?

Задание 7. Прочтите приведенные ниже задачи, составьте подробный прогноз конфликтной ситуации, определив причину, стратегии поведения в конфликте, тип конфликтной личности, ход конфликтной ситуации и возможные последствия.

Задача 1. Дочь (18 лет) вечером пошла в клуб со своими подругами, договорившись с мамой о постоянном контроле посредством смс. Но девушка увлеклась общением с друзьями и забыла про мать. Из-за громкой музыки звонки от мамы остались неотвеченными. Дома девушку встретила разозленная мать. Крича и ругая дочь, женщина наговорила множество оскорбительных слов. Дочь закрылась в комнате, проплавав всю оставшуюся ночь.

Задача 2. Максим работает барменом в ночном клубе. Его девушка Наталья недовольна его графиком работы и требует сменить трудовую деятельность. Максим ссылается на удобство совмещения с учебой и поэтому отказывается уходить с прежнего места работы. Недовольство девушки постоянно нарастает. На этой почве у них постоянно возникают конфликты.

«Организационная психология»

Задача 3. Конфликт между подругами. Две подруги (Аня и Таня) на контрольной работе писали один и тот же вариант и списали друг у друга. Одной из них поставили оценку «4», другой «3», хотя работы были одинаковыми. Аня, у которой была «3», стала выяснять у учителя, почему разные оценки? В итоге учитель обеим поставил «3». Недовольство Тани не заставило себя ждать.

Задача 4. Ира поссорилась со своим парнем Олегом, т.к. утаила от него, что ходила на дискотеку. Обманула, что будет сидеть дома. Она не собиралась сначала идти, это вышло случайно, о чем обязательно бы рассказала, но утром, потому что ночью его будить и сообщать такое не считала нужным. Но на дискотеке она встретила друга своего молодого человека, который незамедлительно сообщил ему о том, что видел Иру. Олег позвонил Ирине и накричал на нее. Ира молчала и не знала, что сказать.

ТЕМА 10. ЛИДЕРСТВО В ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Задание 1. Внимательно прочтите вопросы, представленные ниже, выберите один из вариантов ответа.

1. Какими основными чертами должен обладать лидер?

- а) способность определить место себя и принять корректирующие меры;
- б) умение разрешать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
- в) быть общительным;
- г) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в глубоком использовании этого потенциала.

2. Лидерство в теории управления можно определить как:

- а) победу в конфликте;
- б) условия функционирования организации;
- в) размер заработной платы руководителя;
- г) способность оказывать влияние на личность и группы людей.

3. Наука о власти называется:

- а) политология;
- б) социология;
- в) крталогия;
- г) юриспруденция.

4. Сколько базовых типов власти существует?

- а) 5;
- б) 4;
- в) 3;
- г) 7.

5. Сколько элементов входит в структуру лидерства?

- а) 5;
- б) 4;
- в) 3;
- г) 7.

6. Первый исследователь лидерства:

- а) Платон;
- б) Э. де Боне;
- в) Фрейд;
- г) Эриксон.

7. Характеристика какого типа лидера приведена: умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и использовать:

- а) коммуникаторы;
- б) исследователи;
- в) следопыты;
- г) хранители информации.

8. Характеристика какого типа лидера приведена: умеют получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты:

- а) коммуникаторы;
- б) исследователи;
- в) следопыты;
- г) хранители информации.

9. Кто из перечисленных ниже людей сделал предположение, что изучение лидерства должно включать как эмоциональные, интеллектуальные и деятельностные черты индивида, так и специфические условия, в которых он действует?

- а) Платон;
- б) Э. де Боне;
- в) Е. Уэсбур;
- г) Эриксон.

10. Кто из перечисленных ниже утверждал, что лидерство возникает как результат единства трех факторов: личностных черт лидера; природы группы и ее членов; проблемы, которую группа должна решить.

- а) Платон;
- б) Э. де Боне;
- в) Е. Уэсбур;
- г) Кейс.

11. В рамках личностно-ситуационной концепции разработана теория «кредита доверия», основанная на определении степени свободы лидера при инициированных им изменениях в группе. Кем из перечисленных ниже людей она разработана?

- а) Е. Холландера;
- б) Э. де Боне;
- в) Е. Уэсбур;
- г) Кейс.

12. Система своеобразных управленческих приемов, способов, подходов, инструментов, «почерк» субъекта управления – это _____ .

- а) авторитет;
- б) имидж;
- в) стиль;
- г) лидерство.

13. Лидер, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту – это _____ .

- а) политик;
- б) администратор;
- в) эксперт;
- г) планировщик.

14. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают _____ лидерство.

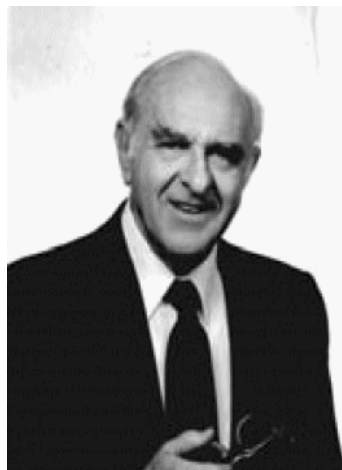
- а) формальное;
- б) неформальное;
- в) харизматическое;
- г) деструктивное.

15. Тип лидера, который достаточно холодно относится как к членам своей группы, так и к самой работе, и считает, что всегда может обратиться к эксперту – это:

- а) авторитарное лидерство;
- б) примитивное лидерство;
- в) социальное лидерство;
- г) командное лидерство

Задание 2. Ниже приведены несколько фамилий и портретов. Соотнесите их:

- а) Р. Стогдилл;
- б) Э. де Боне;
- в) Ф. Фидлер.



Задание 3. Распределите перечень слов по соответствующим колонкам:

администратор
использует эмоции
поручает
вдохновляет
работает по целям других
основа действий – план
инноватор
работает по своим целям
основа действий – видение
полагается на систему
полагается на людей
использует доводы
контролирует
поддерживает движение

дает импульс движению
профессионал
доверяет
энтузиаст
делает дело правильно
делает правильное дело
уважаем
обожаем

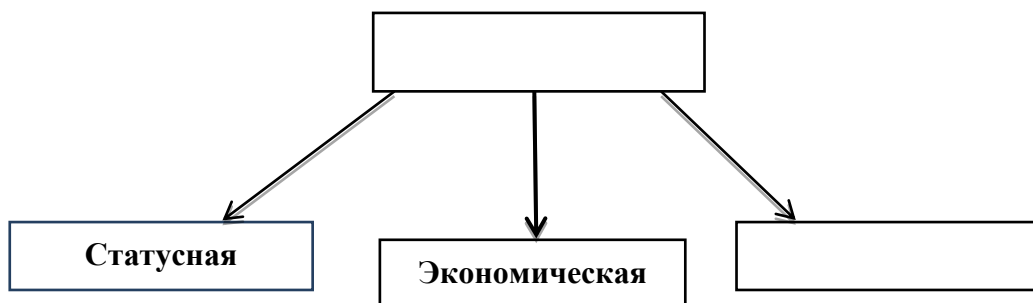
«Организационная психология»

	Лидер

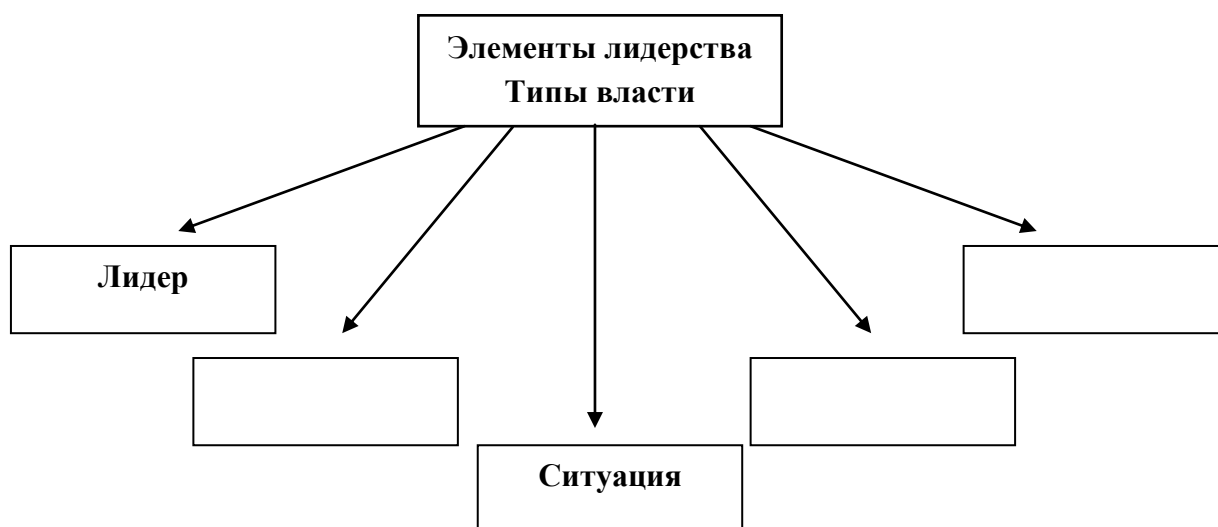
Задание 4. Перечислите концепции власти и кратко охарактеризуйте их (как минимум 3):

Название концепции	Краткая характеристика

Задание 5. Вставьте недостающее слово в схему.



Задание 6. Вставьте недостающие слова в схему.



Задание 7. По краткой характеристике назовите тип лидера (по Э. де Боне):

Тип лидера	Краткая характеристика
	Это наиболее наглядный тип. К нему относятся те, кто любит принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Лидерство – их естественное состояние. Но это не лидеры от рождения, лидерские качества приходят с опытом
	Отличает знание психологии своих последователей. Они лучше всего подходят для управления людьми в малых группах
	Самый рациональный тип лидеров. Их отличает энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив
	Легко контактируют с сотрудниками, могут отстоять свое мнение, используют диалоги и умеют разрешать проблемы с глазу на глаз
	Ориентация на новые задачи, содействие передовому, интуиция, синтез знаний, самокритичность

«Организационная психология»

	Предприимчивость, свежий взгляд на уже знакомые факты. Контроль своих и чужих эмоций
	Умеют выделить самое главное из очень большого объема информации, что позволяет им открыть нечто новое
	Умеют разъяснить последователям суть даже самой запутанной ситуации
	Активно и разумно-критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их своими последователями
	Отличает высокая коммуникабельность, умение слушать людей. Хороший учитель и одновременно коммуникатор
	Умеют получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты
	Те, кто идут в одном направлении. Перед ними ставишь задачу, а они сами выбирают методы ее решения и находят последователей
	Умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и использовать
	Руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом

Задание 8. Заполните таблицу.

Слагаемые эффективности	Авторитарный стиль	Демократический стиль
Эффективность достижения цели	Обеспечивает выживание в случае кризиса Снижение убытков при работе в условиях дефицита времени Малые затраты на менеджера Низкая мотивация сотрудников в экономии ресурсов	
Эффективность выполнения заданий		Медленное решение Использование потенциала лидера и сотрудников Неясное разделение ролей Независимость от лидера
Социальная эффективность		

Задание 9. Ситуация для анализа.

Виктор Киам и электробритва «Ремингтон».

Корпорация «Ремингтон Продактс» производит электробритвы «Ремингтон». С конца 40-х годов до конца 60-х компания росла и процветала благодаря своей репутации – производителя электробритв самого лучшего качества.

Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Спэрри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967 г. самый первый владелец ушел на пенсию, и его место занял инженер, страстно увлекавшийся созданием новой продукции. На протяжении последних 12-и лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв «Ремингтон», потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании на рынке электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет.

В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон» у «Спэрри Рэнд». После того, как жена купила ему электробритву «Ремингтон», он пришел к выводу, что компания «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее сохранить. Знарок электробритв с практической стороны, Виктор Киам, утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем «Ремингтон».

Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей «Ремингтона». Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производств и уволил большую часть инженеров.

Перестроив компанию и придав ей «скорость и эффективность», Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знако-

мить с планами Киама по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования.

Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробриту. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшавшие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной, и что заказы будут выполняться в течение 24 часов. Оздоровлению компании «Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие как компактный чехол и гарантия возврата денег.

Вопросы

1. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой из пяти стилей руководства Врума-Йеттона использовал Киам после того, как стал владельцем «Ремингтон Продактс»?

2. Каков был стиль руководства Киама: ориентированным на работу или на человека?

3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азарнова, А.Н. Психологическое консультирование: базовые приемы и техники / А.Н. Азарнова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 317 с. – ISBN 978-5-222-19803-2.
2. Акимова, О.Е. Мотивация предпринимательского труда: теория и практика / О.Е. Акимова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. техн. ун-т. – Волгоград: ВолгГТУ, 2012. – 109 с. – ISBN 978-5-9948-1039-2.
3. Акмаева, Р.И. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2012. – 391 с. – ISBN 978-5-7422-3656-6.
4. Алексеев, Ю.П. Теория управления / Ю.П. Алексеев. – Москва: Изд-во РАГС, 2010. – 552 с. – ISBN 978-5-7729-0300-1.
5. Аминов, И.И. Психология делового общения: учебник / И.И. Аминов. – Москва: Юнити-Дана, 2012. – 288 с. – ISBN 5-98119-234-8.
6. Анцупов, А.Я. Конфликтология. Схемы и комментарии: учеб. пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – 3-е изд. перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 304 с. – ISBN 978-5-496-00059-8.
7. Афанасьева, Е.А. Организационная психология. Часть 1: учебное пособие по курсу «Организационная психология (психология организаций)» / Е.А. Афанасьева. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 337 с. – Электронно-библиотечная система IPR BOOKS. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/19273.html>
8. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2010. – 560 с. – ISBN 5-238-00290-4.
9. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. – Москва: Юнити-Дана, 2012. – 183 с. – ISBN 978-5-238-01437-1.
10. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учеб. пособие / Г.Х. Бакирова. – Москва: Юнити-Дана, 2012. – 439 с. – ISBN 978-5-238-01605-4.

11. Балдин, К.В. Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – Москва: Дашков и Ко, 2019. – 496 с. – ISBN 978-5-91131-789-8.
12. Бороздина, Г.В. Психология и этика делового общения: учеб. для бакалавров / Г.В. Бороздина. – Москва: Юрайт. – 2013. – 463 с. – ISBN 978-5-534-01527-0.
13. Быков, С.В. Организационная психология: учебное пособие / С.В. Быков. – Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. – 110 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/64386.html>
14. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с. – ISBN 978-5-392-01267-1.
15. Гладкова, О.Н. Трактовки лидерских черт: от истоков до современных теорий / О.Н. Гладкова // Вопросы культурологии. – 2010. – № 2 (февр.). – С. 74–78.
16. Гришина, Н.В. Психология конфликта: учеб. пособие для вузов / Н.В. Гришина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 576 с. – ISBN 978-5-91180-895-2.
17. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: «НИМБ», 2003. – 720 с. – ISBN 5-901335-06-6.
18. Ефименко, Е.Н. Корпоративные конфликты (споры): учебно-практическое пособие / Е.Н. Ефименко, В.А. Лаптев. – Москва: Проспект, 2014. – 240 с. – ISBN 978-5-392-12173-1.
19. Захарова, Л.Н. Психология управления: учеб. пособие / Л.Н. Захарова. – Москва: Логос, 2014. – 374 с. – ISBN 978-5-98704-499-5.
20. Зеленков, М.Ю. Конфликтология: учебник / М.Ю. Зеленков. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 324 с. – ISBN 978-5-394-01918-0.
21. Изард, К.Э. Психология эмоций / К.Э. Изард. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – ISBN 978-5-314-00067-0.
22. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 304 с. – ISBN: 978-5-16-009561-5.
23. Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты: учеб. для вузов / Т.Н. Кильмашкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2013. – 287 с. – ISBN 978-5-238-01542-2.

24. Кнорринг, В.И. Искусство управления: учеб. для вузов / В.И. Кнорринг. – Москва, 2012. – 288 с. – ISBN 5-89123-853-5.

25. Козлова, Н.П. Формирование положительного имиджа и деловой репутации компании / Н.П. Козлова // Вестн. Астраханского гос. техн. ун-та. Сер.: Экономика. – 2011. – № 1. – С. 67–71.

26. Крайг, Г. Психология развития / Г. Крайг; пер. с англ. – Санкт-Петербург, 2010. – 987 с. – ISBN 5-314-00128-4.

27. Лавриненко, В.Н. Психология и этика делового общения: учебник / В.Н. Лавриненко. – Москва: Юнити-Дана, 2012. – 419 с. – ISBN 978-5-534-01353-5.

28. Лютова-Робертс, Е.К. Тренинг начинающего консультанта: ведение доверительной беседы / Е.К. Лютова-Робертс. – Санкт-Петербург: Речь, 2007. – 307 с. – ISBN 5-9268-0618-6.

29. Макеев, В.А. Психология делового общения. Имидж и нормы этикета / В.А. Макеев. – Москва: КД Либроком, 2015. – 272 с. – ISBN 978-5-9710-9126-4.

30. Мандель, Б.Р. Современная организационная психология. Модульный курс: учебное пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б.Р. Мандель; Б.Р. Мандель. – Москва–Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 446 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435528>

31. Мухина, М.В. Оценка как способ формирования имиджа организации / М.В. Мухина // Вестн. Волгоградского гос. ун-та. Сер. 2. Языкознание. – 2011. – № 1 (13). – С. 33–37.

32. Организационная психология: учебник для бакалавров (для студентов вузов, обучающихся по гуманитарным направлениям и специальностям) / С.В. Жолудева [и др.]; под общ. ред. Е.И. Рогова; Юж. федер. ун-т. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2013. – 621 с. – ISBN 978-5-534-07328-7.

33. Организационная психология: учебник / А.Б. Леонова, Т.Ю. Базаров, М.М. Абдуллаева [и др.]; под общ. ред. А.Б. Леоновой. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 429 с. + Доп. материалы. – (высшее образование: Бакалавриат). – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1001104>

34. Постников, В.М. Методы принятия решений в системах организационного управления: учебное пособие / В.М. Постников, В.М. Черненький. – Москва: Мир, 2018. – 208 с. – ISBN 978-5-7038-3946-1.

35. Райзберг, Б.А. Психологические основы управления: учеб. пособие / Б.А. Райзберг, А.К. Тутунджян. – Москва: Юнити-Дана, 2012. – 239 с. – ISBN 5-238-00867-8.
36. Розарёнова, Т.В. Основы управления персоналом: учебник / Т.В. Розарёнова. – Москва: ГАСБУ, 2011. – 328 с. – ISBN 978-5-9558-0135-3.
37. Романова, Н.П. Концепция харизматического лидерства / Н.П. Романова // Вестн. Читинского гос. ун-та. – 2011. – № 9 (76). – С. 130–137.
38. Руденко, А.М. Управленческая психология / А.М. Руденко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – ISBN 978-5-222-16454-9.
39. Руденко, А.М. Психология делового общения: учебное пособие для бакалавров / А.М. Руденко. – Москва: Дашков и К, 2014. – 264 с. – ISBN 978-5-394-02271-5.
40. Светлов, В.А. Введение в конфликтологию: учеб. пособие / В.А. Светлов. – Москва: Флинта: НОУ ВПО «МПСУ», 2015. – 528 с. – ISBN 978-5-9765-1847-6.
41. Столяренко, Л.Д. Психология общения: учебник / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 317 с. – ISBN 5-222-07020-4.
42. Толочек, В.А. Организационная психология: объект, предмет, задачи, понятийный аппарат, методология / В.А. Толочек // Психология труда и управления в современной России: организация, руководство и предпринимательство. – Тверь: Тверской государственной университет, 2014. – С. 43–48. – URL: <http://texts.lib.tversu.ru/texts/09395t.pdf>
43. Угрюмова, А.А. Оценка и формирование корпоративного имиджа малых предприятий / А.А. Угрюмова, Д.В. Агапов // Экон. анализ: теория и практика. – 2010. – № 15. – С. 23–29.
44. Формановская, Н.И. Коммуникативный контакт и его проявления / Н.И. Формановская // Рус. яз. за рубежом. – 2011. – № 1. – С. 51–57.
45. Чеховских, М.И. Психология делового общения: учеб. пособие для студентов вузов / М.И. Чеховских. – Минск: Москва: Новое знание: ИНФРА-М, 2011. – 253 с. – ISBN 978-985-475-438-3.
46. Шеламова, Г.М. Деловая культура и психология общения: учебник для начального проф. образования / Г.М. Шеламова. – Москва: ИЦ Академия, 2013. – 192 с. – ISBN 978-5-7695-9916-3.
47. Шувалов, В.И. Социальная психология управления: учебник / В.И. Шувалов. – Москва: Юнити-Дана, 2012. – 463 с. – ISBN 978-5-238-01629-0.

«ГРУППОВЫЕ РОЛИ»

Инструкция. В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

А. Я быстро нахожу новые возможности.

Б. Я могу хорошо работать со множеством людей.

В. У меня много новых идей.

Г. Я помогаю другим людям выдвигать их идеи.

Д. Я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа.

Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.

Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.

3. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это потому, что:

А. Я очень напряжен, пока мероприятие не предусмотрено, не проконтролировано, не проведено.

Б. Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.

В. У меня есть слабость много говорить самому.

Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.

Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

3. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять времени и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

3. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

А. Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег.

Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих, или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, предполагая что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

3. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

- А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.
- Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.
- В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.
- Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.
- Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.
- Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.
- Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.
3. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.
6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:
- А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.
- Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.
- В. Я пытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы.
- Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.
- Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих возможностей идти прямо к цели.
- Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.
- Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.
3. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.
7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:
- А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

«Организационная психология»

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, чего сам сделать не могу.

З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

вопросы	а	б	в	г	д	е	ж	з
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

«Организационная психология»

Обработка результатов и интерпретация

Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов испытуемого. Найдите сумму баллов по каждому из восьми столбцов.

Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще исполняете в группе.

Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии: I роль – председатель; II роль – формироваватель; III роль – генератор идей; IV роль – оценщик идей; V роль – организатор работы; VI роль – организатор группы; VII роль – исследователь ресурсов; VIII роль – завершитель.

Ключ

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж

«Организационная психология»

6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
сумма								

«Организационная психология»

Учебное издание

РЯБИНИНА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

ISBN 978-5-907409-94-1

Работа рекомендована

РИС ЮУрГГПУ

Протокол №24, 2021 г.

Издательство ЮУрГГПУ

54080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69

Редактор Е.М. Сапегина

Технический редактор Н.А. Усова

Подписано в печать 13.01.2022

Уч.-изд. л. 2,5. **Усл. п.л. 10,93**

Формат 60 × 84 1/8

Тираж 100 экз.

Заказ №

Отпечатано с готового оригинал-макета

в типографии ЮУрГГПУ

454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69