**Нижегородский государственный университет**

**им. Н.И.Лобачевского**

**Национальный исследовательский университет**

**Факультет социальных наук**

**И.В.Волков**

**«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Квалификация (степень) «Бакалавр»

Профиль подготовки:

"Управление персоналом и развитие человеческих ресурсов организации"

Электронное учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией

факультета социальных наук для студентов ННГУ,

обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Нижний Новгород

2019

|  |  |
| --- | --- |
| В-67 | Волков И.В. «Организационное поведение»: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2019 – 68 с. |

Рецензент: доктор социологических наук, профессор, зав.каф. общей социологии и социальной работы С.А. Судьин.

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Организационное поведение» разработано в соответствии с требованиями Федерального образовательного стандарта по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, квалификация (степень) «Бакалавр» для профиля подготовки: "Управление персоналом и развитие человеческих ресурсов организации".

В учебно-методическом пособии определены цель, задачи и формируемые компетенции дисциплины. Материал подобран так, что сочетает тезисное изложение теоретической части изучаемой темы, вопросы для обсуждения и задания для практической работы. Углублённому пониманию и успешному освоению предмета способствуют предлагаемые автором тесты, схемы наблюдения и анализа, вопросы для самостоятельного изучения и закрепления материала.

Список литературы отражает современные проблемы и направления концепций и методов работы с персоналом в современной организации.

Рекомендовано методической комиссией факультета социальных наук для студентов ННГУ, обучающихся по направлению 38.04.03 - Управление персоналом.

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии факультета социальных наук ННГУ, кандидат биологических наук, доцент А.В.Орлов

УДК 005.32(075.8)

ББК 65.290-2я73

**©** Нижегородский государственный

университет им. Н.И. Лобачевского, 2019

**©**Волков И.В. 2019

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| **1.Место дисциплины «Организационное поведение» в структуре основной профессиональной образовательной программе , цели и задачи учебной дисциплины.** | **5** |
| **2.Содержание учебной дисциплины «Организационное поведение»** | **7** |
| **3.Объем дисциплины и виды учебной работы** | **7** |
| **4.Планы теоретических и практических занятий** | **8** |
| **Тема 1. Организация: общее понятие и проблема поведения человека в организации.** | **9** |
| **Тема 2. Организационная культура** | **10** |
| **Тема 3. Мотивация трудовой деятельности и организационное поведение** | **11** |
| **Тема 4. Организация как живой организм. Кризисы и конфликты.** | **12** |
| **Тема 5. Управление организационным поведением.** | **13** |
| **5.Учебно-методическое обеспечение дисциплины** | **14** |
| Основная литература. Дополнительная литература. Интернет-ресурсы. | **15** |
| 6. **Приложения** | **19** |
| **Приложение 1. Общий контур управления** | **19** |
| **Приложение 2. Основные функции управления** | **20** |
| **Приложение 3. Схема наблюдения элементов организационной культуры** | **21** |
| **Приложение 4. Методика Ш. Шварца для изучения ценностей личности (Карандашев В.Н., 2004)** | **23** |
| **Приложение 5. Типы организационной культуры К.Камерона и Р.Куинна** | **26** |
| **Приложение 6. Опросник определения типа организационной культуры** | **28** |
| **Приложение 7. Общая схема организационного поведения в теории самодетерминации** . | **32** |
| **Приложение 8. Опросник каузальных ориентаций Э. Деси и Р. Райана в адаптации Д.А. Леонтьева, О.Е. Дергачевой, Л.Я. Дорфмана (Дергачева О.Е., 2005)** | **33** |
| **Приложение 9. Стратегии поведения в конфликте** | **44** |
| **Приложение 10. Определение типа поведения в конфликте (тест К. Томаса в адаптации Н.В. Гришиной)** | **45** |
| **Приложение 11. Техники регуляции эмоционального напряжения** | **48** |
| **Приложение 12. Опросник толерантности к неопределенности (MSTAT) Д. Мак Лейна в адаптации Е.Г. Луковицкой (Луковицкая Е.Г., 1998)** | **49** |
| **Приложение 13. МЕТОДИКА ДЖ. ХОЛЛАНДА НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ Взаимосвязи типа личности и сферы профессиональной деятельности** | **50** |
| **Приложение 14. МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ В. П. ЗАХАРОВА И А. Л. ЖУРАВЛЕВА** | **61** |
| **Приложение 15. Виды влияния ( по Е.В.Сидоренко)** | **66** |
| **Приложение 16. Принципы управления по А.Файолю.** | **68** |

**Место дисциплины «Организационное поведение» в структуре основной профессиональной образовательной программе, цели и задачи учебной дисциплины.**

Дисциплина относится к базовой части профессионального цикла, обязательна для обучения в первом семестре. Трудоемкость дисциплины составляет три зачетные единицы.

Курс «Организационное поведение» предназначен для изучения психологических и социально-психологических закономерностей поведения людей в организации. Задачей данного курса является рассмотрение поведения людей как мультифинального процесса, когда результирующая активность человека детерминирована системой индивидуально-личностных факторов и факторов организационной среды в широком и узком смысле слова – от влияния организационной культуры до влияния стилей лидерства и управления. В курсе рассматриваются вопросы управления в современных условиях, как на стратегическом уровне, так и на уровне оперативного менеджмента.

Предмет курса заключается в изучении основных факторов, определяющих поведение людей в организации – объективных и субъективных - организационной структуре, корпоративной культуре, организационным кризисам и конфликтам, условиям и факторам власти и лидерства в организации.

**Цель освоения дисциплины** : становление компетентности в разработке стратегии и тактики управления поведением людей в современной организации.

**Задачи освоения дисциплины:**

1. Сформировать представление о динамике развития органиазации и профессионального развития человека в организации, организационной культуре, взаимодействии и конфликтах в организации.
2. Развить навыки оценки и анализа организационного поведения. содержания организационной структуры и корпоративной культуры организации. Сформировать представление о диагностике проблемных зон в системе организационного поведения.
3. Развить умения разработки и организации современных технологий изучения и формирования организационного поведения , в том числе с ориентацией на организацию клиенториентированного бизнеса.

В результате освоения дисциплины студент должен:

**Знать:**

* основные понятия, теоретические концепции, механизмы, лежащие в основе изучения и управления организационным поведением;
* основные феномены и детерминанты поведения человека в организации;
* цели, задачи и ограничения методов диагностики и стратегий психологического воздействия в практике управления организационным поведением;
* этапы жизненного цикла организации, функции менеджмента, типологию конфликтов в организации и способы их разрешения;
* подходы к изучению организационной культуры, мотивации организационного поведения, стилей управления, личностных потенциалов сотрудников;

**Уметь:**

* анализировать проблемы организационного поведения в организациях разного типа;
* аргументировать выбор адекватных методов диагностики и психологического воздействия в ходе организационных преобразований;
* применять на практике методы изучения организации, личности и психологического состояния сотрудников;
* проводить основные виды работ, входящие в сферу управления персоналом на основе новых концепций, технологий и методов.

**Владеть:**

* конкретными методами изучения организационного поведения
* способами разработки стратегии и конкретных программ управления организационным поведением.

# **Содержание учебной дисциплины «Организационное поведение»**

**Тема 1. Организация: общее понятие и проблема поведения человека в организации.** Общий контур управления организацией. Функции управления. Проблема поведения человека в организации в основных теориях менеджмента.

Типы и виды организаций. Общие представления о структуре, задачах и способах деятельности.

**Тема 2. Организационная культура**

Определение организационной культуры. Артефакты организационной культуры: традиции, ритуалы, обычаи. Декларируемые и реальные ценности. Сила и слабость организационной культуры. Классификации типов организационной культуры.

**Тема 3. Мотивация трудовой деятельности и организационное поведение.**

Мотивы трудовой деятельности. Мотивация совместной деятельности. Сила мотива, его содержание и эффективность деятельности. Внутренняя и внешняя мотивация как основа организационного поведения.

Гендерные особенности организационного поведения.

**Тема 4. Организация как живой организм. Кризисы и конфликты.**

Организационные конфликты: виды, структура, стадии протекания. Переговоры как способ урегулирования организационных конфликтов. Организационный стресс. Феномен «эмоционального выгорания».

**Тема 5. Управление организационным поведением.**

Стили управления и типы власти. Власть и влияние. Стили лидерства и управления. Профессиональный потенциал руководителя.

**Объем дисциплины и виды учебной работы**

Распределение часов программы по видам работ:

Всего аудиторных часов - 32. Из них лекций - 4 часов, семинарских занятий –10 часов, практических занятий – 18 часов

Разделы дисциплины и виды занятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | Тема | Кол-во часов | | |
| **лекции** | **семинары** | **практические занятия** |
| 1 | **Организация: общее понятие и проблема поведения человека в организации** | **2** | **2** |  |
| 2 | **Организационная культура** |  | **2** | **4** |
| 3 | **Мотивация трудовой деятельности и организационное поведение.** | **2** | **2** | **2** |
| 4 | **Организация как живой организм. Кризисы и конфликты.** |  | **2** | **6** |
| 5 | **Управление организационным поведением.** |  | **2** | **6** |
| **ИТОГО** | | **4** | **10** | **18** |

**Планы теоретических и практических занятий.**

**Тема 1. Организация: общее понятие и проблема поведения человека в организации.**

(Лекция, 2 часа; семинарское занятие 2 часа)**.**

**Цель изучения темы: обосновать актуальность изучения организационного поведения на современном предприятии в контексте общих вопросов менеджмента и психологии управления.**

**Основное содержание теоретической подготовки.**  Характеристика общего контура управления организацией. Функции управления. Изучение организационного поведения в классических и современных теориях менеджмента: школа научного управления, школа человеческих отношений, основные концепции современного менеджмента – процессный менеджмент, ситуационный и системный менеджмент. Американский, японский, европейский опыт. Особенности менталитета российского руководителя.

Типы и виды организаций. Общие представления о структуре, задачах и способах деятельности в организации. Совместная деятельность и деятельность управления.

**Основная литература**

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Издательство Юрайт, 2018. URL: <https://biblio-online.ru/book/C1BB0C87-7E89-47BA-A06F-D00C2F6D0B5B>
2. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Коробейникова Е.В. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий. Монография. Нижний Новгород: ННГУ. 2017. URL: <https://elibrary.ru/download/elibrary_34962484_58678719.pdf>
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 5-e изд., стер. М.: Магистр: НИЦ Инфра-М. 2013. URL:http://znanium.com/catalog/product\_373936\_ 978-5-9776-0164-1

**Дополнительная литература**

1. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. С.- Петербург, 2004.

**Вопросы для самостоятельной подготовки**

1. Раскройте содержание общего контура управления организацией как системой взаимодействий человека, группы людей, внешней и внутренней среды организации.
2. Опишите основные функции управления и раскройте их значении в управлении человеческими ресурсами.
3. Сравните представления о необходимости анализа и влияния человеческого поведения на эффективность производства в школе научного управления и школе человеческих отношений.
4. Как в основных концепциях современного менеджмента рассматриваются вопросы организационного поведения. Приведите примеры учета организационного поведения в ведущих производственных корпорациях.
5. Приведите примеры особенностей взаимодействия сотрудников и их отношения к организации в известных вам предприятиях и организациях.

**Тема 2. Организационная культура**

(Семинарское занятие 2 часа, практическое занятие 4 часа, )**.**

**Цель изучения темы:** сформировать представления об организационной культуре предприятия и способах ее изучения.

**Основное содержание теоретической подготовки.**

Философия организации и ее трансляция в организационную культуру. Понятие миссии, цели организации. Организационное поведение как часть организационной культуры.

Определение организационной культуры. Артефакты организационной культуры: традиции, ритуалы, обычаи. Примеры организационных символов как элементов организационной культуры ведущих промышленных корпораций.

Декларируемые и реальные ценности. Характер распространения в взаимного влияния ценностей в организации. Сила и слабость организационной культуры. Классификации типов организационной культуры. Типология организационных культур, предложенная К. Камероном и Р. Куинном.

**Основное содержание практической работы.**

Изучение ценностных ориентаций с помощью методики Ш. Шварца для изучения ценностей личности в адаптации В.Н. Карандашева.

Изучение особенностей организационной культуры на основе четырех групп критериев, определяющих стержневые ценности организации: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация-, предложенных К. Камероном и Р. Куинном.

**Основная литература:**

1. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Издательство Юрайт, 2018. URL: <https://biblio-online.ru/book/C1BB0C87-7E89-47BA-A06F-D00C2F6D0B5B>
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001.

**Дополнительная литература**

3. Карандашев В.Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство / В.Н. Карандашев. -СПб.: Речь, 2004.

**Вопросы для самостоятельной подготовки**

1. Раскройте содержание понятий «ценности» и «ценностные ориентации». Как вы понимание значение понятия «философия организации»? Назовите элементы деятельности организации , через которые транслируется ее философия.

2. Приведите примеры трансляции философии организации через слоганы, эмблемы и другие внешние атрибуты известных вам предприятий, например фирм, производящих легковые автомобили.

3. Проведите исследование ценностных ориентаций в вашей студенческой группе. Оцените степень согласованности ценностей в вашей студенческой группе.

4. Проведите учебное исследование особенностей организационной культуры в известной вам организации. Обсудите полученные результаты на семинарском занятии.

**Тема 3. Мотивация трудовой деятельности и организационное поведение.** (Лекция 2 часа, семинарское занятие 2 часа, практическое занятие 2 часа, )**.**

**Цель изучения темы:** сформировать представления о мотивационной основе организационного поведения.

**Основное содержание теоретической подготовки .**

Мотивация и деятельность. Мотивы трудовой деятельности. Мотивы выбора профессии. Мотивы выбора места работы. Закрепление мотивов, связанных с трудовой деятельностью. Мотивы увольнения с работы. Мотивы поиска работы. Гендерные особенности организационного поведения.

Полимодальность организационного поведения. Эффекты изменения организационного поведения: роль похвалы, морального поощрения и порицания, наказания; материальное поощрение; соревнование как стимулирующий фактор; влияние присутствия других людей; влияние успеха и неудач; социально- психологический климат в коллективе; влияние общественного внимания; привлекательность объекта потребности; привлекательность содержания деятельности; наличие перспективы, конкретной цели; прогноз и активность человека.

Внутренняя и внешняя мотивация как основа организационного поведения. Теория самодетерминации Э.Диси и Р.Райана. Исследования эффективности организационного поведения. Мотивация совместной деятельности.

**Основное содержание практической работы.**

Изучение особенностей мотивации поведения с помощью опросника каузальных ориентаций Э. Деси и Р. Райана в адаптации Д.А. Леонтьева, О.Е. Дергачевой, Л.Я. Дорфмана. Анализ особенностей мотивации в студенческой группе.

**Основная литература:**

1. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Издательство Юрайт, 2018. URL: <https://biblio-online.ru/book/C1BB0C87-7E89-47BA-A06F-D00C2F6D0B5B>
2. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1028803

**Дополнительная литература**

3. Дергачева О.Е. Автономия и самодетерминация в психологии мотивации: теория Э. Деси и Р. Райана // Современная психология мотивации / Под ред. Д.А. Леонтьева. М., 2002. С. 103—121.

4. Хвостов А. А. Гендерные особенности организационного поведения//Вопросы психологии. 2004. №3. С.18-24.

5. Ryan, R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being / R.M. Ryan, E.L. Deci // American Psychol. - 2000. - № 55. - P. 68–78.

**Вопросы для самостоятельной подготовки**

1. Перечислите основные мотивы трудовой деятельности современного человека. Раскройте их содержание. Приведите примеры речевых модуле, раскрывающие содержание различных мотивов трудовой деятельности.

2. Составьте собственную схему полимодальности организационного поведения в каком-либо известном вам подразделении предприятия, организации на примере нескольких сотрудников.

3. Раскройте содержание базовых психологических потребностей (теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана) и психологических механизмов их удовлетворения в организационном поведении.

4. Проведите учебное исследование особенностей мотивации поведения с помощью опросника каузальных ориентаций Э. Деси и Р. Райана в адаптации Д.А. Леонтьева, О.Е. Дергачевой, Л.Я. Дорфмана. Сравните полученные результаты с самооценкой удовлетворенности респондентов своей работой.

**Тема 4. Организация как живой организм. Кризисы и конфликты.**

(Семинарское занятие 2 часа, практическое занятие 6 часов)**.**

**Цель изучения темы:** сформировать представления об особенностях взаимодействия сотрудников в организации и организации во внешней среде.

**Основное содержание теоретической подготовки .**

Организация как открытая система. Открытость и закрытость организационных систем. Модели жизненного цикла организации: принципы и ограничения.

Организационные конфликты: виды, структура, стадии протекания. Предпосылки возникновения конфликта. Стратегии поведения руководителя в конфликтной ситуации. Переговоры как способ урегулирования организационных конфликтов.

Организационные и индивидуальные стрессоры. Организационный стресс. Феномен «эмоционального выгорания».

Сопротивление изменениям в организации.

**Основное содержание практической работы.**

Изучение стратегий поведения в конфликте по К.Томасу ( адаптация Н.В.Гришиной). Элементы конфликтологического тренинга. Элементы тренинга ведения переговоров.

Изучение эмоционального выгорания сотрудников организации. Основные направления психологической помощи.

Изучение тенденции сопротивления сотрудников организации к организационным изменениям.

**Основная литература:**

1. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Издательство Юрайт, 2018. URL: <https://biblio-online.ru/book/C1BB0C87-7E89-47BA-A06F-D00C2F6D0B5B>
2. Леонов Н. И. Конфликтология: общая и прикладная : учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры . 4-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2019. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/428322>

**Дополнительная литература**

**3. Гришина Н. В.** Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008.

**Вопросы для самостоятельной подготовки**

1. Охарактеризуйте особенности организации как открытой системы. Назовите критерии, по которым организацию можно отнести к закрытому или открытому типу.

2. Приведите примеры жизненных циклов известных вам организаций ( не менее трех). Опишите жизненный цикл каждой из них. Какие особенности организационного поведения сотрудников можно спрогнозировать на основе информации о жизненном цикле организации?

3. Предложите собственные модификации элементов конфликтологического тренинга ( примеры психогимнастических упражнений, сценария деловой игры, кейсов).

4. Проведите учебное исследование стратегий поведения в конфликте по К.Томасу ( адаптация Н.В.Гришиной).

5. Опишите способы выявления признаков эмоционального выгорания сотрудников организации ( на основе методов наблюдения и применения опросников) и сформулируйте основные направления организации психологической помощи сотрудникам в случае выявления признаков профессионального стресса.

6. Проведите учебное исследование тенденций сопростивления сотрудников организации к организационным изменениям с помощью опросника толерантности к неопределенности (MSTAT) Д. МакЛейна в адаптации Е.Г. Луковицкой и оцените возможности применения этого инструмента в практике деятельности предприятия и организации.

**Тема 5. Управление организационным поведением.**

(Семинарское занятие 2 часа, практическое занятие 6 часов)**.**

**Цель изучения темы:** сформировать представления об особенностях самоуправления поведением и особенностях управления поведением других людей в организации. .

**Основное содержание теоретической подготовки .**

Теория Х и Y Д.Мак-Грегора и ее вклад в управление организационным поведением. Взаимосвязь типа личности и сферы профессиональной деятельности. Стили управления и типы власти. Проблема личностного влияния руководителя. Эффективные и неэффективные способы влияния.

Профессиональный потенциал руководителя: интеллектуальный, волевой коммуникативный. Профессионально важные качества руководителя, пути их развития.

**Основное содержание практической работы.**

Изучение взаимосвязи типа личности и сферы профессиональной деятельности с помощью опросника Дж.Холланда. Изучение стиля управления с помощью опросника для определения стиля руководства трудовым коллективом, разработанного В. П. Захаровым, А. Л. Журавлевым.

Групповая дискуссия о взаимосвязи стиля управления и типов власти по Р. Френчу и Б. Рейвену

Элементы тренинга влияния и противостояния чужому влиянию.

Изучение интеллектуального, волевого коммуникативного потенциала личности на основе диагностического комплекса оценки личностных потенциалов менеджера, разработанного И.В.Волковым.

**Основная литература:**

1. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Издательство Юрайт, 2018. URL: <https://biblio-online.ru/book/C1BB0C87-7E89-47BA-A06F-D00C2F6D0B5B>
2. Корнеенков, С. С. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности : учебное пособие для бакалавриата и специалитета М.:Издательство Юрайт,2019. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432459>

**Дополнительная литература**

**3.** Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб.: Речь**,** 2004.

**Вопросы для самостоятельной подготовки**

1. Назовите основные положения теории Х и Y Д.Мак-Грегора. Какие особенности поведения человека в организации раскрыаются в этих теориях? Как вы полагаете, можно ли считать эти теории антагонистичными?

2. На основе анализа литерату и результатов групповой дискуссии напишите эссе ( объемом 2-3 страницы) о взаимосвязи стиля управления и типов власти человека.

3. На основе опыта участия в упражнениях из программы тренинга влияния и противостояния чужому влиянию опишите собственную наиболее выигрышную стратегию влияния ( 2-3 стр.).

4. Проведите учебное исследование взаимосвязи типа личности и сферы профессиональной деятельности с помощью опросника Дж.Холланда

5. Проведите учебное исследование стиля управления с помощью опросника для определения стиля руководства трудовым коллективом, разработанного В. П. Захаровым, А. Л. Журавлевым

5. Проведите учебное исследование интеллектуального, волевого коммуникативного потенциала личности на основе диагностического комплекса оценки личностных потенциалов менеджера

**Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

**Основная литература**

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Издательство Юрайт, 2018. URL: <https://biblio-online.ru/book/C1BB0C87-7E89-47BA-A06F-D00C2F6D0B5B>
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник . 5-e изд., стер. М.: Магистр: НИЦ Инфра-М. 2013. <URL:http://znanium.com/catalog/product_373936_ 978-5-9776-0164-1>
3. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Коробейникова Е.В. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий. Монография. Нижний Новгород: ННГУ. 2017. URL: <https://elibrary.ru/download/elibrary_34962484_58678719.pdf>
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001
5. Корнеенков С. С. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: учебное пособие для бакалавриата и специалитета М.:Издательство Юрайт,2019. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432459>
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1028803>
7. Леонов Н. И. Конфликтология: общая и прикладная : учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры . 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/428322>

**Дополнительная литература**

1. **Гришина Н. В.** Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008.
2. Дергачева О.Е. Автономия и самодетерминация в психологии мотивации: теория Э. Деси и Р. Райана // Современная психология мотивации / Под ред. Д.А. Леонтьева. М., 2002. С. 103—121.Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. С.- Петербург, 2004.
3. Карандашев В.Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство / В.Н. Карандашев. -СПб.: Речь, 2004.
4. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб.: Речь**,** 2004.
5. Хвостов А. А. Гендерные особенности организационного поведения//Вопросы психологии. 2004. №3. С.18-24.
6. Ryan, R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being / R.M. Ryan, E.L. Deci // American Psychol. - 2000. - № 55. - P. 68–78.

**Интернет-ресурсы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | **Владелец сайта** | **Ресурс** | **Интернет-адрес** |
| 1 | Институт экономики РАН | Вестник института экономики РАН | https://inecon.org/zhurnaly-uchrezhdennye-ie-ran/vestnik-instituta-ekonomiki-ran.html |
| 2 | Институт психологии РАН | Организационная психология и психология труда | <http://work-org-psychology.ru/> |
| 3 | Человек и мир | <http://chelovekimir.ru/> |
| 4 | Управление персоналом | | [www.top-personal.ru/](http://www.top-personal.ru/) |
| 5 | Работа с персоналом (HR- Journal) | | [www.hr-journal.ru/](http://www.hr-journal.ru/) |
| 6 | Экономический факультет МГУ им.М.В.Ломоносова | Вестник Московского университета. Серия 14. Экономика | <https://www.econ.msu.ru/science/economics/> |
| 7 | ННГУ им.Н.И.Лобачесвского | Вестник ННГУ им.Н.И.Лобачевского. Серия «Социальные науки» | <http://www.vestnik-soc.unn.ru/ru> |
| 8 | Высшая школа экономики | Психология. Журнал высшей школы экономики | <https://psy-journal.hse.ru/> |
| 9 | Организационная психология | <https://orgpsyjournal.hse.ru/> |
| 10 | Российская экономика: прогнозы и тенденции | <https://rusecon.hse.ru/> |
| 11 | Отдел Регионального Партнерства Центра тестирования и развития «Гуманитарные технологии» | Профориентационное и образовательное тестирование Телетестинг | <http://www.teletesting.ru/> |
| 12 | Консалтинговая компания ITeam | ITeam – технологии корпоративного управления | <https://iteam.ru/> |
| 13 | Международный научно-исследовательский институт проблем управления | Проблемы теории и практики управления | <http://www.uptp.ru/> |
| 14 | Институт практической психологии ИМАТОН | ИМАТОН | <http://imaton.ru/> |
| 15 | Кудрявцева Е.И. | AGO Консалт. Консалтинговое бюро Елены Кудрявцевой, **член Ленинградской областной торгово-промышленной палаты** | <http://www.ago-consult.ru/> |
| 16 | МЦФЭР (Международный центр финансово-экономического развития) | Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами | <https://www.hr-director.ru/> |
| 17 | Европейская ассоциация психологии труда и организационной психологии ([European Association of Work and Organizational Psychology](http://www.eawop.org/) - EAWOP) | Ресурсы Европейской ассоциация психологии труда и организационной психологии | [www.**eawop**.org/](http://www.eawop.org/) |

## Приложение 1. Общий контур управления

Факторы среды и жизнедеятельности

ФСЖ

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА**

# Человек

Ч

Группа

# Г

Субъект управления

**СУ**

Контур самоуправ

ления

**КСУ**

**УПРАВЛЕНИЕ (MANAGMENT) – БЕРЕЖНОЕ, ЧУТКОЕ ОТНОШЕНИЕ К ЛЮДЯМ**

(Оксфордский словарь)

**Приложение 2. Основные функции управления**

**ОРГАНИЗАЦИЯ** – система совместно работающих людей, различающихся профессиональными функциями и положением в этой системе и объединенных для достижения общих целей (Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р.).

**ОСНОВНЫЕ ФУКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Ресурсы**

Люди

Финансы

Информация

Сырье и материалы

Технологии

Время

Территории

**Результаты**

Достижение целей

Товары

Услуги

Призводительность

Эффективность

## Планирование

## Выбор целей и определение путей их достижения

## Контроль

Наблюдение за предпринимаемыми действиями и внесение корректив

## Организация

Распределение ответственности за выполнение рабочих задач

## Мотивация (руководство)

Использование власти и влияния для управления мотивацией сотрудников

**Приложение 3. Схема наблюдения элементов организационной культуры**

В каждой культуре – культуре народа, семьи, организации - есть свои «послания», не осознаваемые полностью установки и стереотипы, побуждающие к определенному поведению

**Упражнение «Истинные фразы»**

Назовите «истинные фразы», утверждения нашей российской культуры, которые не нуждаются в доказательствах. Это могут быть пословицы, поговорки. Во всех сказанных фразах есть общий контекст (напр., будь осторожен)

* В каждой организации есть свои мифы

Ценности, которые люди не

* осознают, будут проявляться в символах, языках, поведении
* Человек- носитель культур всех команд и организаций, в которых он жил и работал

Среднее время изменения культуры организации 5-7 лет. Культура – самая консервативная , трудно меняющаяся часть организации. Даже при развале организации остается человек, который несет культуру в другую организацию.

Мы сталкиваемся ощущением культуры, когда меняется внешняя среда.

Элементы организационной культуры: ценности, нормы, символы, особенности языка, структура пространства, структура времени, слухи и поверья, герой и антигерой, тотемы, табу, наказания и поощрения, реальные критерия принятия решений.

### Схема наблюдения

Обратный ход: поведение язык символы ценности

|  |  |
| --- | --- |
|  | За чем наблюдать |
| Поведение | 1.Нормы , правила (декларируемые и реальные)  2.Герой ( нарушает декларируемые правила, но исполняет истинные) и антигерой (наоборот)  3.Что поощряется и наказывается |
| Язык | 1.О чем говорят  2. О чем не принято говорить  3. Особенности языка (быстро-медленно, длинно-коротко, ясно-запутанно) |
| Символы | В какой сфере больше всего символов – эта сфера наиболее важная в организации  Какую информацию несут символы? |
| Ценности | Индивидуальные ценности сотрудников должны совпадать с ценностями организации и с ценностями руководителя |

**Приложение 4. Методика Ш. Шварца для изучения ценностей личности (Карандашев В.Н., 2004)**

**Инструкция:** Вам нужно ответить на вопрос: «Какие ценности важны для меня как руководящие принципы моей жизни и какие ценности менее важны для меня?». Далее на последующих страницах приведены два списка ценностей, взятых из различных культур. В скобках приведено объяснение каждой ценности.

Ваша задача заключается в том, чтобы оценить степень важности каждой ценности как руководящего принципа Вашей жизни.

Используйте оценочную шкалу отметок от -1 до 7.

Чем выше номер (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7), тем более важной данная ценность является для Вас как руководящий принцип Вашей жизни. При этом примерно ориентируйтесь на следующие значения отметок: отметка «-1» характеризует ценности, противоположные

Вашим принципам, отметка «О» означает, что ценность совершенно не важна, не является руководящим принципом Вашей жизни, отметка «3» означает, что ценность важна, **отметка** «6» означает, что ценность очень важна, отметка «7» характеризует ценности высшей значимости, обычно таких ценностей не должно быть более двух.

Перед каждой ценностью в списке проставьте номер, указывающий важность этой ценности лично для вас как *руководящего принципа вашей жизни.* Постарайтесь различать ценности насколько это возможно, используя все номера от-1 до 7 (—1,0, 1, 2, 3,4, 5,6, 7). Как руководящий принцип моей жизни эта ценность является:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Противоположной моим принципам** | **Не важной** |  | **Важной** | | |  | **Очень важной** | **Высшей значимости** |
| **-1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
|  |  |  |  | | |  |  |  |

Для начала просмотрите ценности из **Списка 1,** выберите одну из них, которая является самой важной для Вас, и оцените ее значимость (отметка «7»). Далее выберите ценность, которая наиболее противоречит Вашим принципам, и оцените ее (отметка - 1). Если нет такой ценности, выберите ценность, наименее важную для Вас, и оцените ее отметкой «0» или «1», в соответствии с ее значимостью. Затем оцените все остальные ценности из **Списка 1.**

### СПИСОК ЦЕННОСТЕЙ 1

1\_\_\_РАВЕНСТВО (равные возможности для всех)

2\_\_\_ВНУТРЕННЯЯ ГАРМОНИЯ (быть в мире с самим собой)

3\_\_\_СОЦИАЛЬНАЯ СИЛА (контроль над другими, доминантность)

4\_\_\_УДОВОЛЬСТВИЕ (удовлетворение желаний)

5\_\_\_СВОБОДА (свобода мыслей и действий)

6\_\_\_ДУХОВНАЯ ЖИЗНЬ (акцент на духовных, а не материальных вопросах)

7\_\_\_ЧУВСТВО ПРИНАДЛЕЖНОСТИ (ощущение, что другие заботятся обо мне)

1. \_\_\_СОЦИАЛЬНЫЙ ПОРЯДОК (стабильность общества)
2. \_\_\_ЖИЗНЬ, ПОЛНАЯ ВПЕЧАТЛЕНИЙ (стремление к новизне)

10\_\_\_СМЫСЛ ЖИЗНИ (цели в жизни)

11\_\_\_ВЕЖЛИВОСТЬ (предупредительность, хорошие манеры)

12\_\_\_БОГАТСТВО (материальная собственность, деньги)

13\_\_\_НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ (защищенность своей нации от врагов)

14\_\_\_САМОУВАЖЕНИЕ (вера в собственную ценность)

15\_\_\_УВАЖЕНИЕ МНЕНИЯ ДРУГИХ (учет интересов других людей, избегание конфронтации)

16\_\_\_КРЕАТИВНОСТЬ (уникальность, богатое воображение)

17\_\_\_МИР ВО ВСЕМ МИРЕ (свобода от войны и конфликтов)

18\_\_\_УВАЖЕНИЕ ТРАДИЦИЙ (сохранение признанных традиций, обычаев)

19\_\_\_ЗРЕЛАЯ ЛЮБОВЬ (глубокая эмоциональная и духовная близость)

20\_\_\_САМОДИСЦИПЛИНА (самоограничение, устойчивость к соблазнам)

21\_\_\_ПРАВО НА УЕДИНЕНИЕ (право наличное пространство)

22\_\_\_БЕЗОПАСНОСТЬ СЕМЬИ (безопасность для близких)

23\_\_\_СОЦИАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ (одобрение, уважение других)

24\_\_\_ЕДИНСТВО С ПРИРОДОЙ (слияние с природой)

25\_\_\_ИЗМЕНЧИВАЯ ЖИЗНЬ (жизнь, наполненная проблемами, новизной и изменениями)

26\_\_\_МУДРОСТЬ (зрелое понимание мира)

27\_\_\_АВТОРИТЕТ (право быть лидером или командовать)

28\_\_\_ИСТИННАЯ ДРУЖБА (близкие друзья)

29\_\_\_МИР КРАСОТЫ (красота природы и искусства)

30\_\_\_СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ (исправление несправедливости, забота о слабых)

### СПИСОК ЦЕННОСТЕЙ 2

Теперь оцените, насколько важна каждая из следующих ценностей для Вас, *как руководящий принцип Вашей жизни.* Эти ценности выражены в способах действия, которые могут быть более или менее важными для Вас. Попытайтесь различить ценности, насколько это возможно, используя все номера. Для начала прочитайте ценности в *списке 2,* выберите то, что для Вас наиболее важно, оцените на шкале (отметка 7). Затем выберите ценность, которая противоречит вашим принципам (отметка -1). Если такой ценности нет, выберите ценность наименее важную для Вас и оцените ее отметками 0 или 1, в соответствии с ее значимостью.

Затем оцените остальные ценности. Как руководящий принцип моей жизни, эта ценность является:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Противоположной моим принципам** | **Не важной** |  | **Важной** | | |  | **Очень важной** | **Высшей значимости** |
| **-1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
|  |  |  |  | | |  |  |  |

31\_\_\_САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ (надеющийся на себя, самодостаточный)

32\_\_\_СДЕРЖАННЫЙ (избегающий крайностей в чувствах и действиях)

33\_\_\_ВЕРНЫЙ (преданный друзьям, группе)

34\_\_\_ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ (трудолюбивый, вдохновенный)

35\_\_\_ОТКРЫТЫЙ К ЧУЖИМ МНЕНИЯМ (терпимый к различным идеям и верованиям)

36\_\_\_СКРОМНЫЙ (простой, не стремящийся привлечь к себе внимание)

37\_\_\_СМЕЛЫЙ (ищущий приключений, риск)

38\_\_\_ЗАЩИЩАЮЩИЙ ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ (сохраняющий природу)

39\_\_\_ВЛИЯТЕЛЬНЫЙ (имеющий влияние на людей и события)

40\_\_\_УВАЖАЮЩИЙ РОДИТЕЛЕЙ И СТАРШИХ (проявляющий уважение)

41\_\_\_ВЫБИРАЮЩИЙ СОБСТВЕННЫЕ ЦЕЛИ (отбирающий собственные намерения)

42\_\_\_ЗДОРОВЫЙ (не больной физически или душевно)

43\_\_\_СПОСОБНЫЙ (компетентный, способный эффективно действовать)

44\_\_\_ПРИНИМАЮЩИЙ ЖИЗНЬ (подчиняющийся жизненным обстоятельствам)

45\_\_\_ЧЕСТНЫЙ (откровенный, искренний)

46\_\_\_СОХРАНЯЮЩИЙ СВОЙ ИМИДЖ (защита собственного «лица»)

47\_\_\_ПОСЛУШНЫЙ (исполнительный, подчиняющийся правилам)

48\_\_\_УМНЫЙ (логичный, мыслящий)

49\_\_\_ПОЛЕЗНЫЙ (работающий на благо других)

50\_\_\_НАСЛАЖДАЮЩИЙСЯ ЖИЗНЬЮ (наслаждение едой, сексом, развлечениями и др.)

51\_\_\_БЛАГОЧЕСТИВЫЙ (придерживающийся религиозной веры и убеждений)

52\_\_\_ОТВЕТСТВЕННЫЙ (надежный, заслуживающий доверия)

53\_\_\_ЛЮБОЗНАТЕЛЬНЫЙ (интересующийся всем, пытливый) 54\_\_\_СКЛОННЫЙ ПРОЩАТЬ (стремящийся прощать другого)

55\_\_\_УСПЕШНЫЙ (достигающий цели)

56\_\_\_ЧИСТОПЛОТНЫЙ (опрятный, аккуратный)

57\_\_\_ПОТВОРСТВУЮЩИЙ СВОИМ ЖЕЛАНИЯМ (занимающийся тем, что доставляет удовольствие).

# **Приложение 5. Типы организационной культуры К.Камерона и Р.Куинна**



**Клановая организационная культура**: очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

**Адхократическая организационная культура** (от лат. ad hoc — «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

**Иерархическая организационная культура**: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

**Рыночная культура**. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

**Приложение 6. Опросник определения типа организационной культуры**

Диагностика организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона OCAI)

Инструкция. Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

ОПРОСНИК

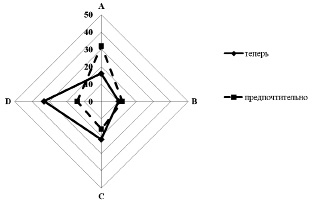
|  | | Теперь | Предпочтительно |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Важнейшие характеристики | |  |  |
| A | Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего |  |  |
| B | Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск |  |  |
| C | Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели |  |  |
| D | Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами |  |  |
| Всего: | | 100 | 100 |
| 2. Общий стиль лидерства в организации | |  |  |
| A | Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить |  |  |
| B | Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску |  |  |
| C | Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат |  |  |
| D | Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел |  |  |
| Всего: | | 100 | 100 |
| 3. Управление работниками | |  |  |
| A | Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений |  |  |
| B | Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого. |  |  |
| C | Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений. |  |  |
| D | Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях. |  |  |
| Всего: | | 100 | 100 |
| 4. Связующая сущность организации | |  |  |
| A | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации |  |  |
| B | Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах |  |  |
| C | Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа |  |  |
| D | Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации |  |  |
| Всего: | | 100 | 100 |
| 5. Стратегические цели | |  |  |
| A | Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия |  |  |
| B | Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей |  |  |
| C | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг |  |  |
| D | Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел |  |  |
| Всего: | | 100 | 100 |
| 6. Критерии успеха | |  |  |
| A | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях |  |  |
| B | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере |  |  |
| C | Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов) |  |  |
| D | Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат |  |  |
| Всего: | | 100 | 100 |

Обработка результатов: «A» – клановая ОК; «B» – адхократическая ОК; «C» – рыночная ОК; «D» – бюрократическая ОК.

Находится среднее значение показателей A, B, C, D по графе «теперь» и строится профиль оргкультуры (показатели откладываются на диагоналях) – см. пример построения «профиля ОК».

Затем просчитываются показатели A, B, C, D в графе «предпочтительно» и строится профиль предпочтительной оркультуры. Проводится содержательной сравнение для определения ресурсов развития организации.

Пример построения «профиля ОК».



В приводимом в качестве примере «профиле» ОК)видим, что существующую организационную культуру сотрудники оценивают как преимущественно бюрократическую. Однако в предпочтительном образе ОК (это, по сути, образ субъект-субъектных отношений в организации) преобладают ценности клановой культуры. Как следует учитывать в практической деятельности руководителя эти данные? Очевидно, надо выделить те ценности, которые характерны для кланового типа оргкультуры: взаимовыручка; восприятие руководителя как заботливого, справедливого и одновременно требовательного «родителя». В клановой культуре каждый сотрудник, независимо от занимаемой им должности и профессионального статуса, ждет от руководства внимания к его личности, готовности включать его в общую систему совместного решения производственных проблем и т.д. Понимание этих особенностей позволяет руководителю значительно поднять эффективность управления коллективом.

**Приложение 7. Общая схема организационного поведения в теории самодетерминации** .

.

***Здоровье и самочувствие***

Психологическое благополучие

Жизнеспособность

Заболеваемость

***Индивидуальные особенности***

Каузальные ориентации

Цели

Намерения

***Базовые психологические потребности***

Удовлетворенные или Фрустрированные

***Мотивация***

***Автономная***

Интринсивная

Интернализи-рованная

***Контролируемая***

Итроекти-рованная

Экстернальная

Независимые переменные

***Рабочие результаты***

Качество

Количество

Эффективность(прибыль)

***Контекст рабочего места***

Способствует/

Препятствует удовлетворению потребностей

Медиаторы

Зависимые переменные

**Приложение 8. Опросник каузальных ориентаций Э. Деси и Р. Райана в адаптации Д.А. Леонтьева, О.Е. Дергачевой, Л.Я. Дорфмана (Дергачева О.Е., 2005)**

На следующих страницах представлено несколько ситуаций. Каждая из них включает описание некоторого случая и три возможных способа реакции на него. Поочередно рассмотрите эти три варианта и оцените, насколько каждый из них соответствует Вашей реакции в подобных случаях. Все мы реагируем в разных ситуациях по-разному, и, скорее всего, все реакции будут в какой-то степени для Вас возможны. Если маловероятно, что Вы будете реагировать данным способом, то на шкале вероятности обведите цифру 1 или 2. Если более или менее вероятно, обведите средние значения, а если весьма вероятно, что Вы будете реагировать так, как описано, обведите 6 или 7. Обведите только одну цифру для каждого из трех ответов в каждой ситуации. Ниже приведен пример. Собственно задания начинаются со следующей страницы.

### ПРИМЕР

**Вы говорите с другом или подругой о политике и обнаруживаете значительные разногласия. Скорее всего, Вы будете:**

* Настаивать на своей точке зрения и стараться сделать так, чтобы он (она) понял (а) её.
  1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* Смените тему разговора, чувствуя, что неспособны убедительно разъяснить свою точку зрения.
  1. . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* Постараетесь понять позицию вашего друга (подруги), чтобы выявить причину разногласий.
  1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно …. Возможно Весьма вероятно

1. **Вас оштрафовал контролер за безбилетный проезд в транспорте. В связи с этим первой мыслью будет:** 
   * Я знал(а), на что иду.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Нет справедливости, все равно он эти штрафы себе в карман кладет.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Вечно мне везет.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вы собираетесь купить себе новый костюм. Самым главным критерием при выборе для Вас будет:**
   * Чтобы Ваш выбор одобрили другие.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Смените тему разговора, чувствуя, что неспособны убедительно разъяснить свою точку зрения.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Постараетесь понять позицию вашего друга (подруги), чтобы выявить причину разногласий.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Впереди Вас без очереди влезает человек. В ответ Вы:**
   * Начинаете возмущаться и говорить, что вперед Вы его не пропустите.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Решите не связываться и пропустите его вперед.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Объясните ему, что встал не туда и лучше ему встать в свою очередь.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **У Вас появилась возможность сделать дома ремонт. Дизайн квартиры будет:**  Оригинальным и необычным, в соответствии с Вашим индивидуальным вкусом.

1 . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Не хуже, чем у всех.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Дорогим и современным, в соответствии с последними разработками.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **На работе произошел сбой, и начальник сделал Вам выговор, хотя виноваты были не Вы. Вашей реакцией будет:**
   * Объясните, как было дело, после того, как шеф «остынет».
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Сорвать зло на истинном виновнике сбоя.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Пожаловать коллеге.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вы выбираете подарок другу на день рождения. Как Вы поступите:**
   * Выберете подарок, исходя из собственных предпочтений.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Постараетесь косвенным путем узнать, чего бы ему хотелось получить.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Купите то, что попадется.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вы сдаете важный для Вас экзамен. Хорошо отвечаете по билету, затем экзаменатор задает Вам вопрос, которого не было в программе, - Вы проваливаетесь. После этого Вы:**  Расстроитесь, зная, что «экзаменатор всегда прав».

1 . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Зная высокий уровень собственной подготовленности, подадите апелляцию в связи с выходом экзаменационного вопроса за пределы программы.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Возмутитесь несправедливостью, объясняя происходящее тем, что у Вас нет возможности давать взятки.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вы захотели сменить имидж и сделать новую стрижку. Самым главным критерием выбора прически будет:**
   * Чтобы стрижка вам шла.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Современный фасон.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Совет парикмахера.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Разговаривая по телефону с другом, Вы с ним из-за мелочи поссорились. После этого Вы:**
   * Ни за что не будете звонить первым, из принципа.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Расстроитесь из-за такой глупой ситуации.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Осознав пустяковость причины ссоры, сразу перезвоните, предлагая не портить отношения по пустякам.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вы в первый раз пришли в незнакомый бар или клуб. Тип Вашего поведения в этой ситуации, скорее всего, будет таким:**
   * Буду вести себя так, чтобы чувствовать себя наиболее комфортно.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Буду вести себя так, как и большинство окружающих.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Я не буду знать, что мне делать, и буду чувствовать себя очень неуютно.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **В организации, где Вы работаете, начались увольнения, и Вы тоже попали под сокращение. Вы, скорее всего:**
   * Будете сидеть без дела, ожидая пока ситуация сама как-нибудь не наладится.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Сразу же начнете собирать информацию о свободных вакансиях.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Попробуете доказать неправомерность действий организации.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вы стоите перед выбором, куда поехать в отпуск. Ваше решение, скорее всего, будет таким:**
   * Не принимать решений, ожидая, что ситуация определится сама.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно
   * Отправитесь туда, куда Вам посоветовали друзья.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Поехать в то место, куда Вам давно очень хотелось попасть.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вы стояли в очереди на запись к зубному врачу, но Вам не досталось талона.**

**Скорее всего, Вы:**

* + Решите в следующий раз прийти пораньше.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Будете страдать от мысли, что еще один день придется проходить с больным зубом.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Будете ругать отечественную медицинскую систему.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **У Вас выдался свободный вечер в пятницу, и Вы хотели бы пойти куда-нибудь отдохнуть Вы отправитесь:**
   * Туда, где Вам было наиболее комфортно.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Туда, куда, по отзывам знакомых, стоит сходить и это модно.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Не решив, куда пойти, скорее всего, останетесь дома.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **У Вас в квартире без предупреждения отключили горячую и холодную воду. Вы скорее всего:**
   * Будете ругать ДЭЗ.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Постараетесь узнать, когда воду включат, а также где в случае необходимости ее можно взять.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Бездействуете, поскольку от вас ничего не зависит.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вы хотели бы сходить в кино. Какой фильм Вы предпочтете:**
   * Один из тех, которые идут в ближайшем кинотеатре.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Своего любимого режиссера.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Тот, о котором в последнее время много говорят.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **В транспорте, в давке Вас толкнули и при этом нагрубили. Ваши действия:**
   * «Поставите на место» обидчика.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Будете страдать от несправедливости.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Выскажете недовольство ситуацией.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вы накопили довольно крупную сумму денег и теперь думаете, на что ее потратить. Вы вложите деньги:**
   * В то, что вам сейчас наиболее необходимо.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + В какую-нибудь новинку.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + В то, что порекомендуют близкие.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Пообещали выплатить премию, но денег так и не дали. В ответ на это Вы:**  Станете думать, от каких запланированных на эти средства покупок придется отказаться.

1 . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Постараетесь выяснить, почему.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Будете возмущаться таким положением дел.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вы решили заняться спортом и думаете, в какую секцию поступить. Скорее всего, Вы сделаете выбор, исходя из соображений:**
   * Качества тренерской работы.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Ваших интересов и физических возможностей.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Близости к дому.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вы ищите работу и уже есть несколько вакансий. Вы предпочтете:**
   * Наиболее интересную и перспективную работу.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Более высоко оплачиваемую с возможностью карьерного роста.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Ту, что посоветуют знающие люди.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Родители в очередной раз доказывают Вам неправильность Вашего образа жизни и учат, «как надо». Вашей реакцией будет:**
   * Потерпеть, пока разговор не перейдет на что-нибудь другое.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Выслушать их, вдруг в их словах будет что-то разумное.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Доказать им, что они не правы.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вас привели в незнакомую компанию. Какие шаги Вы предпримете. Чтобы там освоиться:**
   * Постараетесь найти в этой компании единомышленников или тех, с кем было бы интересно пообщаться.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Будете пытаться стать в этом обществе «своим».
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Подождете, пока кто-нибудь из этой компании не захочет с Вами поговорить.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Зайдя в кафе перекусить, Вы просматриваете меню и не знаете, что заказать. Для того, чтобы сделать выбор, Вы:**
   * Закажете то, что и сосед по столу.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Выберете наугад.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Спросите у официанта, из чего приготовлены те или иные блюда.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вам очень хотелось пойти в театр на один интересный спектакль, но Вы не смогли купить билет. Вашей реакцией на это будет:**
   * Испорченное настроение, поскольку Ваши планы нарушены, и досуг не удался.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Легкое сожаление и поиск в афише, когда еще идет этот спектакль или что-то равноценное.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Огорчение и растерянность.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

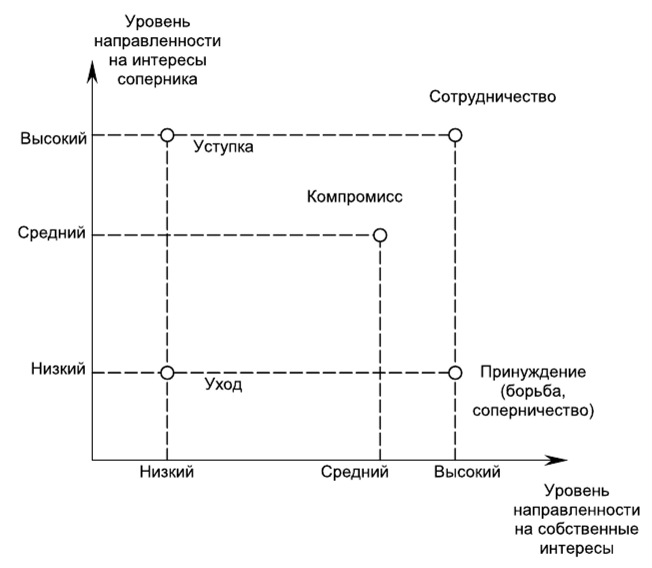
Маловероятно Возможно Весьма вероятно

1. **Вы решили купить стиральную машину. Чтобы определить. Какую именно модель Вы приобретете, Вы:**
   * Выясните, какие дополнительные функции вообще могут быть у машины. Определите, какие именно функции необходимы Вам, и уже исходя из этого, осуществите выбор модели.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно
   * Скорее всего, купите наиболее рекламируемую или наиболее продаваемую модель.
     1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7

Маловероятно Возможно Весьма вероятно

* + Подключите к процессу выбора кого-нибудь из знающих друзей и предоставите принимать решение ему.
    1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . . 6. . . . 7 Маловероятно Возможно Весьма вероятно

**Приложение 9. Стратегии поведения в конфликте**



# **Приложение 10. Определение типа поведения в конфликте (тест К. Томаса в адаптации Н.В. Гришиной )**

Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

**1.**

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

**2.**

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

**3.**

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

**4.**

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

**5.**

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого. В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**6.**

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя. В. Я стараюсь добиться своего.

**7.**

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

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

**8.**

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

**9.**

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий. В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

**10.**

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

**11.**

А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы. В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

**12.**

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

**13.**

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

**14.**

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

**15.**

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения. В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

**16.**

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

**17.**

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**18.**

А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.

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

**19.**

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

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

**20.**

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

**21.**

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

**22.**

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

**23.** А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

**24.**

А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям. В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

**25.**

А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

**26.**

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

**27.**

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

**28.**

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

**29.**

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

**30.** А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

**Ключ к опроснику**

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

**Обработка результатов**

В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

**Приложение 11. Техники регуляции эмоционального напряжения**

|  |  |
| --- | --- |
| **Снижают напряжение:** | **Повышают напряжение:** |
| 1. Подчеркивание общности с партнером(сходства целей, интересов, мнений, личностных черт и др.) | 1. Подчеркивание различий между собой и партнером |
| 2. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах  *«Мне кажется ценным то, что ты делаешь»* | 2. Принижение партнера, негативная оценка личности, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего |
| 3. Вербализация эмоционального состояния:  а) своего  б) партнера  *«Я удивлен…, У меня вызывает некоторый протест…, я огорчен…» и т.п.* | 3. Игнорирование эмоционального состояния:  а) своего  б) партнера |
| 4. Проявление интереса к проблемам партнера | 4. Демонстрация не заинтересованности в проблеме партнера |
| 5. Предоставление партнеру возможности выговориться | 5. Перебивание партнера |
| 6. В случае вашей неправоты немедленное признание ее | 6. Оттягивание момента признания своей неправоты или ее отрицание |
| 7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации | 7. Поиск виноватых и обвинения партнера |
| 8. Обращение к фактам | 8. Переход на «личность» |
| 9. Спокойный, уверенный темп речи | Резкое убыстрение темпа речи |
| 10. Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела | 10. Избегание пространственной близости и контакта глаз |

**Приложение 12. Опросник толерантности к неопределенности (MSTAT) Д. МакЛейна в адаптации**  **Е.Г. Луковицкой (Луковицкая Е.Г., 1998)**

**Инструкция:** оцените, пожалуйста, справедливость каждого утверждения по отношению к Вам по шкале от 1 до 7

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Я плохо выношу неопределенные ситуации. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 2. Мне бывает трудно реагировать на неопределенные события. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 3. Думаю, что новые ситуации более опасны, чем привычные. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 4. Меня привлекают ситуации, которые можно по-разному истолковать. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 5. Я предпочитаю избегать решения проблем, которые необходимо рассматривать с разных точек зрения. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 6. Я пытаюсь избежать неопределенных событий. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 7. Я хорошо справляюсь с неопределенными ситуациями. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 8. Я предпочитаю привычные ситуации (новым). | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 9. Вопросы, которые нельзя рассматривать только с одной точки зрения, несколько пугают меня. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 10. Я избегаю ситуаций, которые слишком трудны для моего понимания. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 11. Я терпим к неопределенным ситуациям. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 12. Мне доставляет удовольствие решение проблем, которые довольно сложны и неопределенны. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 13. Я пытаюсь избегать проблем, которые не имеют единственного «лучшего» решения. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 14. Я часто ищу что-либо новое и не стараюсь сохранять все по-старому в своей жизни. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 15. Я обычно предпочитаю новизну, нежели привычное. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 16. Мне не нравятся неопределенные ситуации. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 17. Некоторые проблемы так сложны, что попытка понять их доставляет удовольствие. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 18. Я вовсе не переживаю, когда приходится искать выход в неожиданной ситуации. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 19. Мне нравятся проблемные ситуации, которые своей сложностью ставят в тупик некоторых людей. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 20. Мне трудно делать выбор, когда результат не ясен. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 21. Мне доставляет удовольствие удивляться время от времени. | **1 2 3 4 5 6 7** |
| 22. Я предпочитаю ситуацию, в которой есть некоторая неопределенность. | **1 2 3 4 5 6 7** |

**Приложение 13. МЕТОДИКА ДЖ. ХОЛЛАНДА НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ Взаимосвязи типа личности и сферы профессиональной деятельности**

### Теория профессионального выбора Дж. Холланда

Одной из наиболее известных психологических теорий профессионального выбора, объединяющей личностные черты с предпочтением рода занятий, является концепция Дж. Холланда (Holland, 1963). **Джон Генри Холланд** ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *John Henry Holland*; [2 февраля](https://ru.wikipedia.org/wiki/2_%D1%84%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8F) [1929](https://ru.wikipedia.org/wiki/1929_%D0%B3%D0%BE%D0%B4), [Форт-Уэйн](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D1%82-%D0%A3%D1%8D%D0%B9%D0%BD) — [9 августа](https://ru.wikipedia.org/wiki/9_%D0%B0%D0%B2%D0%B3%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B0) [2015](https://ru.wikipedia.org/wiki/2015_%D0%B3%D0%BE%D0%B4), [Анн-Арбор](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%BD-%D0%90%D1%80%D0%B1%D0%BE%D1%80)) — американский учёный, профессор психологии, профессор электротехники и информатики в [Мичиганском университете](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82), [Анн-Арбор](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%BD-%D0%90%D1%80%D0%B1%D0%BE%D1%80). Родился в [Форт-Уэйне](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D1%82-%D0%A3%D1%8D%D0%B9%D0%BD), штат [Индиана](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%BD%D0%B0), в 1929 году. Он изучал физику в [Массачусетском технологическом институте](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%B0%D1%87%D1%83%D1%81%D0%B5%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%82), где получил степень бакалавра наук в 1950 году. Затем изучал математику в Мичиганском университете, где получил степень магистра искусств в 1954 году и первую степень доктора философии в области информатики в 1959 году.Он попытался объяснить, почему разные типы людей предпочитают разные типы профессиональных занятий.

Холланд полагает, что все люди делятся на 6 типов: реалистичных (Р), интеллектуальных (И), социальных (С), конвенциальных (К), предприимчивых (П) и артистических (А). Каждый тип личности характеризуется:

1. определенными чертами характера и складом ума;
2. способностями к определенным видам деятельности;
3. предпочтениями определенного рода занятий;
4. содержанием увлечений;
5. профессиональными возможностями.

Каждому типу личности соответствует определенный тип профессий (табл. 1.1).

### 

### Реалистический тип

Это мужской, несоциальный, стабильный, ориентированный на настоящее тип. Занимается конкретными объектами (вещами, животными, машинами) и их практическим использованием.

Предпочитаемые виды деятельности:

* любая деятельность, которая дает ощутимый результат; люди этого типа предпочитают действие мышлению, конкретные задачи трудным и абстрактным проблемам;
* управление большими машинами, тяжелым оборудованием, механизмами и использование инструментов, требующих точности, ловкости, координированность (сверлильный, токарный станки, бор дантиста, хирургический скальпель, ювелирные инструменты);
* строительство, ремонт, военное дело, конструкторские работы.

Способности:

* физическая сила, ручная ловкость, психомоторные навыки;
* механические способности, изобретательность;
* математические способности.

Личностные качества и ценности:

* эмоциональная стабильность;
* практичность, бережливость;
* упорство, настойчивость, уверенность в себе, склонность к риску;
* скромность, застенчивость, откровенность, искренность, естественность;
* независимость, консервативность, склонность к поддержке традиционных ценностей;
* ригидность (Ригидность в психологии – это затрудненность или невозможность изменения программы деятельности в ситуациях, требующих ее перестройки), медленное принятие новых идей, подчиняемость, конформность;
* аккуратность, тщательность, систематичность при выполнении работы;
* склонность к регламентации работы (что, как и когда надо делать);
* не склонны к лишним разговорам, обсуждениям и переговорам.

Межличностные отношения:

* взаимодействие с С-типом может вызывать недружелюбие, непонимание, резкость;
* наиболее близок к И- и К-типам, предпочитает работать с ними.

Предпочитаемое окружение:

* природа, сельская местность;
* наименьшее взаимодействие с другими людьми;.
* ситуации, требующие небрежной одежды;
* организации, имеющие жесткую иерархическую подчиненность и авторитарность (силовые структуры);
* фирмы, производящие конкретные, ощутимые продукты;
* транспорт, инженерные, технические, энергетические предприятия.

Типичные хобби:

* реставрация старых механизмов (автомобили, часы и т. п.), ремонт, конструирование, сборка различных устройств;
* строительные и восстановительные работы;
* фермерство, обустройство дачи, огородничество, садоводство;
* охота, рыболовство, туризм;
* управление моторными видами транспорта;
* физически опасные виды спорта, спорт на открытом воздухе.

Профессии Р-типа: ветеринар, водитель, инженер, картограф, лесничий, милиционер, пилот, плотник, сварщик, фермер.

### Исследовательский тип

Предпочитаемые виды деятельности:

* предпочитают размышления действиям;
* сбор информации, ее систематизация, анализ;
* выполнение сложных или абстрактных заданий;
* решение проблем через размышления, анализ гипотез и теорий;
* независимая, самостоятельная работа с опорой на самого себя;
* выполнение научной или лабораторной работы.

Способности:

* математические;
* склонность к анализу;
* рациональность, эрудированность;
* навыки письменного изложения мысли;
* склонность к рациональному логическому анализу.

Личностные качества и ценности:

* независимость, самостоятельность, самомотивация, ориентированность на задачу, погруженность в работу;
* сдержанность, интроспективность (Интроспекция или самонаблюдение (от лат. introspecto —смотреть внутрь") — метод психологического исследования, который заключается в наблюдении собственных психических процессов без использования каких-либо инструментов или эталонов.), склонность к анализу, рациональность, методичность;
* любознательность, креативность;
* уверенность в себе, ориентированность на нетрадиционные ценности и установки;
* склонность к выяснению множества деталей, чтобы сделать заключение, поиску причин, стоящих за тем или иным явлением; склонность к излишнему фокусированию на деталях, что мешает увидеть проблему целиком; склонность к пересмотру информации заново перед принятием решения.

Межличностные отношения:

* взаимоотношения с П-типом порождают много проблем и вопросов;
* наиболее схож с типами Р и А.

Предпочитаемое окружение:

* слабоструктурированные организации, предоставляющие свободу в рабочих действиях;
* организации, ориентированные на достижение, исследовательские и проектные лаборатории и фирмы, университеты и институты;
* ограниченность общения с другими людьми.

Типичные хобби:

* работа (часто полностью поглощен своей работой и работает много часов в день);
* сложные виды деятельности, которые требуют освоения многих фактов, деталей (парусный спорт, подводное плавание, альпинизм, астрономия и т. п.);
* компьютеры: оценка, программирование, чтение литературы, обсуждение проблем;
* чтение научной литературы.

### Артистический тип

Предпочитаемые виды деятельности:

* художественное творчество (живопись, скульптура, фотография, создание украшений, дизайн, композиция, литературное творчество и т. п.);
* игра на музыкальных инструментах;
* исполнительская актерская деятельность.

Способности:

* воображение, креативность;
* музыкальные способности;
* артистические способности;
* вербально-лингвистические способности; чувство гармонии, вкуса. Личностные характеристики и ценности:
* независимость, самостоятельность, нонконформизм;
* импульсивность, экспрессивность, эмоциональность, чувствительность;
* непрактичность, беспорядочность;
* интуитивность, ориентированность на ценности красоты и эстетичности, образность мышления;
* стремление к самовыражению, демонстративность;
* оригинальность, открытость, свобода от условностей;
* допускает альтернативные варианты решения проблем.

Межличностные отношения:

* более всего несхож с К-типом;
* близок к И- и С-типу.

Предпочитаемое окружение:

* неструктурированные, гибкие организации, дающие возможность для самовыражения (артистические студии, театры, концертные залы и т. п.);
* организации, обучающие артистическим навыкам (музыкальные и художественные школы, институты искусств и т. п.);
* музеи, библиотеки, галереи, рекламные и дизайнерские фирмы.

Типичные хобби:

* фотография, рисование, живопись;
* посещение танцевальных и музыкальных концертов, театров, музеев;
* сочинение поэм, рассказов, художественное коллекционирование;
* игра на музыкальных инструментах, занятие танцами.

Профессии А-типа: артист, дирижер, директор музея, архитектор, фотограф, скульптор, учитель музыки.

### Социальный тип

Предпочитаемые виды деятельности:

* ориентация на работу в группе с людьми, а не с предметами;
* обучение, объяснение, разъяснение;
* оказание помощи, консультирование;
* организация групповых мероприятий, ведение дискуссий.

Способности:

* вербальные способности;
* навыки общения и взаимодействия с людьми;
* преподавательские, ораторские способности;
* навыки слушания.

Личностные характеристики и ценности:

* гуманистичность, идеалистичность, этичность, ответственность, моральность;
* кооперативность, настроенность на других, понимание других;
* тактичные, эмоционально теплые, дружеские, жизнерадостные, оптимистичные.

Межличностные отношения:

* более всего несхож с Р-типом;
* близок к А- и П-типам.

Предпочитаемое окружение:

* социальные организации, школы, религиозные организации, учреждения по отбору персонала;
* медицинские учреждения, психиатрические, психотерапевтические, психологические консультативные службы;
* агентства социальной защиты.

Типичные хобби:

* организация развлечения других;
* посещение общественных мероприятий, собраний;
* добровольное выполнение благотворительной и социальной работы.

Профессии С-типа: учитель, воспитатель, работник сферы здравоохранения, социальный работник, психолог, священнослужитель.

### Предпринимательский тип

Предпочитаемые виды деятельности:

* работа с людьми в организациях для достижения организационных целей и экономического успеха;
* финансовый и межличностный риск, участие в соревновательной деятельности;
* продажа, покупка, коммерция, предпринимательство;
* проведение собраний групп, руководство организациями, компаниями, управление людьми и проектами;
* проведение политических кампаний, выборов, презентаций и т. п.

Способности:

* организаторские, ораторские, вербальные способности, способность убеждения;
* руководящие и лидерские;
* социальные навыки и навыки межличностного взаимодействия;
* склонность к предпринимательской деятельности.

Личностные качества и ценности:

* стремление к власти, к позиции лидера, к высокому статусу;
* амбициозность, азартность, соревновательность, доминантность, самоуверенность, агрессивность, авантюристичность;
* экстравертированность, коммуникабельность;
* ориентация на деньги, власть, материальное благополучие;
* оптимистичность, энергичность, любовь к популярности.

Межличностные отношения:

* более всего затруднено взаимодействие с И-типом;
* лучше всего срабатывается с С- и К-типами.

Предпочитаемое окружение:

* посты в государственных и политических организациях с властью, по распоряжению крупными финансами;
* промышленные фирмы, компании по розничной и оптовой продаже, агентства по продаже земельных участков, домов, недвижимости, брокерские фирмы.

Типичные хобби:

* членство в клубах и организациях, посещение собраний;
* спортивные состязания (в качестве зрителя или участника), богатый отдых;
* развлечения, организация вечеринок, увеселений;
* политическая деятельность.

Профессии П-типа: коммерсант, адвокат, предприниматель, страховой агент, биржевой брокер, менеджер.

### Конвенционный тип

Предпочитаемые виды деятельности:

* работа, которая требует внимания к деталям и аккуратности;
* управление офисным оборудованием;
* ведение картотек, хранение и систематизация записей, фактов, данных, финансовых книг;
* написание деловых отчетов, подготовка схем, таблиц, диаграмм.

Способности:

* арифметические;
* канцелярские;
* тонкая ручная моторика;
* организованность, пунктуальность, педантичность, аккуратность.

Личностные качества и ценности:

* сознательность, упорство, практичность, честность;
* самоконтроль, консервативность, осторожность, плановитость, конформность;
* бережливость, заинтересованность в деньгах, материальном благополучии;
* для эффективного выполнения работы нуждается в четком плане, удобен для групповой работы.

Межличностные отношения:

* наиболее несхож с типом А;
* ближе всего к типам Р и П.

Предпочитаемое окружение:

* хорошо работает в организациях, но предпочитает не лидерскую, а подчиненную роль;
* большие корпорации, финансовые организации, банки, бухгалтерские конторы;
* отделы контроля качества, архивы, картотеки, инспекции;
* хорошо структурированные организации со строгой иерархией.

Типичные хобби:

* коллекционирование (марки, монеты и т. п.);
* постройка моделей;
* проекты улучшения жилища;
* участие в гражданских и общественных организациях;
* игры с ясными и четкими правилами.

Профессии К-типа: бухгалтер, кассир, банкир, секретарь, счетовод.

Вам будут предложены 42 пары профессий. Из каждой пары Вам нужно будет выбрать один вариант, который Вам больше нравится и лучше всего подходит, но не с точки зрения престижности, а с точки зрения содержания работы и Вашего отношения к тому, что необходимо делать. Вам нужно определить, можете ли Вы успешно заниматься данным видом деятельности и хотите ли Вы этим заниматься.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Инженер-технолог | Инженер-конструктор |
| 2. Вязальщик | Санитарный врач |
| 3. Повар | Наборщик |
| 4. Фотограф | Заведующий магазином |
| 5. Чертежник | Дизайнер |
| 6. Философ | Психиатр |
| 7. Ученый-химик | Бухгалтер |
| 8. Редактор научного журнала | Адвокат |
| 9. Лингвист | Переводчик художественной литературы |
| 10. Врач-психиатр | Статистик |
| 11. Завуч | Председатель профкома |
| 12. Спортивный врач | Фельетонист |
| 13. Нотариус | Снабженец |
| 14. Перфоратор | Карикатурист |
| 15. Политический деятель | Писатель |
| 16. Садовник | Метеоролог |
| 17. Водитель троллейбуса | Медсестра |
| 18. Инженер-электронщик | Секретарь-машинистка |
| 19. Маляр | Художник по металлу |
| 20. Биолог | Глазной врач |
| 21. Телеоператор | Режиссер |
| 22. Гидролог | Ревизор |
| 23. Зоолог | Главный зоотехник |
| 24. Математик | Архитектор |
| 25. Работник детской комнаты милиции | Счетовод |
| 26. Учитель | Командир части |
| 27. Воспитатель | Художник по керамике |
| 28. Экономист | Заведующий отделом |
| 29. Корректор | Критик |
| 30. Завхоз | Дирижер |
| 31. Радиооператор | Специалист по ядерной физике |
| 32. Наладчик | Монтажник |
| 33. Агроном-семеновод | Председатель колхоза |
| 34. Закройщик-модельер | Декоратор |
| 35. Археолог | Эксперт |
| 36. Работник музея | Консультант |
| 37. Ученый | Актер |
| 38. Логопед | Стенографист |
| 39. Врач | Дипломат |
| 40. Главный бухгалтер | Директор |
| 41. Поэт | Психолог |
| 42. Архивариус | Скульптор |

1. Реалистический тип: 1, 2*,* 3, 4, 5, 16, 17, 18, 19, 21, 31, 32, 33, 34 все А.

2. Интеллектуальный тип: 1Б, 6А, 7А, 8А, 9А ,16Б, 20А, 22А, 23А, 24А, 31Б, 35А, 36А, 37А.

3. Социальный тип: 2Б,6Б, 10А, НА, 12А, 17Б, 20Б, 25А, 26А, 27А, 36Б, 38А, 39А, 41Б

4. Конвенциальный тип: ЗБ, 7Б, 10Б, 13А, 14А, 18Б, 22Б, 25Б, 28А, 29А, 32Б, 40А, 42А, 38Б

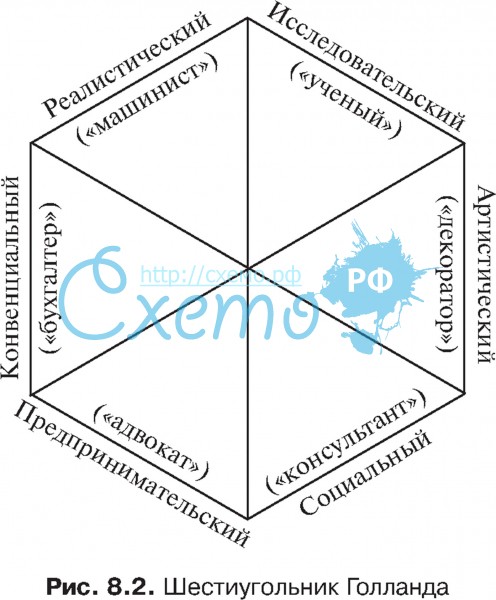
5. Предприимчивый тип: 4Б, 8Б, 11Б, 1ЗБ, 15A, 23Б, 26Б, 28Б, ЗОА ЗЗБ, 35Б, 37Б, 39Б, 40Б.

6. Артистичный тип: 5Б,9Б, 12Б, 14Б, 15Б, 19Б, 21Б, 24Б, 27Б, 29Б, 30Б, 34Б, 41А, 42Б.

Используя гексагон Дж. Холланда, можно определить однородность личности испытуемого. Если в код испытуемого входят буквы, расположенные рядом друг с другом в шестиугольнике, то можно говорить об однородности личности. Чем дальше друг от друга расположены буквы кода в шестиугольнике, тем ниже однородность личности.

Индивиды высокой и средней однородности легче найдут удовлетворение профессией, если их код соответствует коду профессии. Испытуемые с кодом низкой однородности труднее находят удовлетворение профессией, даже если их код хорошо подходит к коду профессии.

Одним из путей помощи людям с низкой однородностью кода является подбор профессии или карьеры по первой букве кода. Интересы же, относящиеся к противоположному типу, могут удовлетворяться вне сферы работы — в хобби, досуговых формах деятельности.



# **Приложение 14. МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ В. П. ЗАХАРОВА И А. Л. ЖУРАВЛЕВА**

Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами А, Б, В. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно из них, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе.

Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой или просто обведите выбранную Вами букву. Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям.

Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: 0; +; —. Ставьте отметки на бланке для ответов.

# **Текст опросника**

1.

А. Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему.

Б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

В. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

А. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

Б. Приказывает так, что хочется выполнить.

В. Приказывать не умеет.

3.

А. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

Б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

В. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

А. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

Б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

В. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

А. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

Б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

В.Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

6.

А. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

Б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

В. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

А. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

Б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

В. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

А. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками

Б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

В. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

А. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

Б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

В. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

А. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

Б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

В. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

А. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями

Б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

В. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

А. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

Б. Если что-то не знает, то боится этого показать и обращается за помощью к другим.

В. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

А. Пожалуй, он не очень требовательный человек Б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

В. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

А. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

Б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

В. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

А. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок

Б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

В. Не может влиять на дисциплину.

16.

А. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

Б. С руководителем работать интересно.

В. Подчиненные предоставлены самим себе.

# **Бланк ответов**

|  |  |
| --- | --- |
| Оценивает(ют)ся: |  |
| 1. А Б В 9. | А Б В |
| 2. А Б В 10. | А Б В |
| 3. А Б В 11. | А Б В |
| 4. А Б В 12. | А Б В |
| 5. А Б В 13. | А Б В |
| 6. А Б В 14. | А Б В |
| 7. А Б В 15. | А Б В |
| 8. А Б В 16. | А Б В |

**Обработка и интерпретация результатов.**

Подсчитывается количество баллов по каждой из трех компонентов.

Максимальный балл определяет стиль руководства.

Всего рассматривается 3 стиля руководства.

## Директивный компонент — Д

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

## Попустительский компонент (пассивного невмешательства) — П

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

## Коллегиальный компонент — К

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

# **Ключ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **А** | **Б** | **В** | **№** | **А** | **Б** | **В** |
| **1** | Д | К | П | **9** | Д | К | П |
| **2** | Д | К | П | **10** | К | П | Д |
| **3** | К | П | Д | **11** | П | Д | К |
| **4** | Д | П | К | **12** | Д | К | П |
| **5** | П | Д | К | **13** | П | К | Д |
| **6** | К | Д | П | **14** | К | Д | П |
| **7** | П | К | Д | **15** | К | Д | П |
| **8** | К | П | Д | **16** | Д | К | П |

**Приложение 15. Виды влияния ( по Е.В.Сидоренко)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид влияния** | **Определение** |
| **1. Убеждение** | Сознательное аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их суждения, отношения, намерения или решения |
| **2. Самопродвижение** | Открытое предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества при отборе кандидатов, назначении на должность и др. |
| **3. Внушение** | Сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и предрасположенности к определенным действиям |
| **4. Заражение** | Передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей, которые каким-то образом (пока не нашедшим объяснения) перенимают это состояние или отношение. Передаваться состояние может как непроизвольно, так и произвольно, усваиваться – также непроизвольно или произвольно |
| **5. Пробуждение импульса к подражанию** | Способность вызывать стремление быть подобным себе. Эта способность может как непроизвольно проявляться, так и произвольно использоваться. Стремление подражать и подражание (копирование чужого поведения и образа мыслей) также может быть как произвольным, так и непроизвольным |
| **6. Формирование благосклонности** | Развитие у адресата положительного отношения к себе |
| **7. Просьба** | Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия |
| **8. Принуждение** | Требование выполнять распоряжения инициатора, подкрепленное открытыми или подразумеваемыми угрозами. Субъективно принуждение переживается как давление: инициатором - как собственное давление, адресатом - как давление на него со стороны инициатора или “обстоятельств” |
| **9. Деструктивная критика** | Высказывание пренебрежительных или оскорбительных суждений о личности человека и/или грубое агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его дел и поступков. Разрушительность такой критики - в том, что она не позволяет человеку “сохранить лицо”, отвлекает его силы на борьбу с возникшими отрицательными эмоциями, отнимает у него веру в себя |
| **10. Игнорирование** | Умышленное невнимание, рассеянность по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям.  Чаще всего воспринимается как признак пренебрежения и неуважения, однако, в некоторых случаях игнорирование выступает как тактичная форма прощения бестактности или неловкости, допущенной партнером |
| **11. Манипуляция** | Скрытое от адресата побуждение его к переживанию определенных состояний, изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей. При этом для манипулятора важно, чтобы адресат считал эти мысли, чувства, решения и действия своими собственными, а не «наведенными» извне, и признавал себя ответственным за них |

**Приложение 16. Принципы управления по А.Файолю.**

1. Дисциплина, т.е. послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предполагает также справедливо применяемые санкции.
2. Вознаграждение персонала, в том числе справедливая зар­плата.
3. Справедливость: сочетание доброты и правосудия.
4. Корпоративный дух, т.е. гармония персонала, его спло­чение.
5. Подчиненность личных интересов общим. Интересы от­дельного работника или группы не должны превалировать над интересами компании.
6. Разделение труда, т.е. специализация. Ее цель: выполне­ние работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях.
7. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность — ее составляющая проти­воположность.
8. Единоначалие. Работник должен получать приказы толь­ко от одного — непосредственного начальника.
9. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
10. Централизация. Речь идет о правильной пропорции ме­жду централизацией и децентрализацией. Это проблема опре­деления меры, которая обеспечит лучшие возможные резуль­таты.
11. Скалярная цепь.Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое по­ложение, до руководителя низового звена.
12. Порядок. Место — для всего, и все на своем месте.
13. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.
14. Инициатива. Означает разработку плана и обеспече­ние его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.