

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
КАСПИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИИ И
ИНЖИНИРИНГА ИМ.Ш.Е. ЕСЕНОВА

ИНСТИТУТ «ЭКОНОМИКА И ПРАВО»

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ТАБИЛОВА Б.У.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО КУРСУ «
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»
ДЛЯ СТУДЕНТОВ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ 050507- «МЕНЕДЖМЕНТ»
050508- «УЧЕТ И АУДИТ».

УДК 338:658.5 (076)

Составители : ТАБИЛОВА Б.У. Методические указания по проведению практических занятий по курсу «Организационное поведение» для студентов специальностей 050507 – Менеджмент, 050508- Учет и аудит. Кол-во страниц 43стр,2010.

Рецензент: к.э.н. Аманиязова Г.Д.

В экономической деятельности предприятия немаловажное значение имеет управление организационным поведением. Такой важнейший курс, как «Организационное поведение», сегодня объективно востребован управленческими кадрами, поскольку он формирует представление о психолого-управленческом профессионализме.

Целью изучения курса «Организационное поведение» является – овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

Рекомендовано к изданию решением Учебно-Методического Совета Каспийского государственного университета технологий и инжиниринга им Ш.Есенова

© КГУТиИ им.Ш.Е. Есенова,2010

Введение.

В экономической деятельности предприятия немаловажное значение имеет управление организационным поведением.

Одной из ведущих задач экономической стратегии Республики Казахстан является дальнейшее совершенствование системы управления в организациях различного назначения. В решении этой проблемы особое место отводится изучению и внедрению основных научных концепций, результатов исследований и прикладных разработок в области организационного поведения.

Этот курс задает социальную ориентацию всей системе управления. Годы реформ в Казахстане породили, к сожалению, такую административную систему управления, в основе которой лежат бюрократизм, автократизм и технократизм. Управленческие кадры в госучреждениях, в коммерческих фирмах и банках зачастую видели в этом образец организационного поведения в управлении персоналом. Отслеживание своего собственного поведения через систему обратных связей с работниками, как правило, блокировалось. Серьезный провал возник в обучении и подготовке управленческих кадров, которые оказались очень слабо ориентированными на конкретную психолого-управленческую деятельность руководителей. Такой важнейший курс, как «Организационное поведение», сегодня объективно востребован управленческими кадрами, поскольку он формирует представление о психолого-управленческом профессионализме.

Целью изучения курса «Организационное поведение» является – овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

В связи с чем, необходимо научить обучающихся: систематизированному описанию поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях. Объяснению причин поступков индивидов в определенных условиях, предсказанию поведения работников в будущем.

Тематический план дисциплины.

Название темы	Часы			
	лекц ий	практ ич зан.	СР СП	С РС
Современный концептуальный взгляд на организационную культуру, ее уровни и функции. Организационное поведение человека – составная часть организационной культуры	4	2	3	9
Социально-психологические основы коммуникативного поведения личности в организации	3	2	2	8
Социально-психологические феномены групповой динамики	3	2	2	8
Управленческое общение и психология его влияния на поведение людей в организации	4	2	2	9
Основы персонального развития, лидерство, власть и их влияние на организационный климат	4	2	3	9
Психологические механизмы мотивации персонала в организации	4	2	2	9
Конфликт: сущность, причины и управление поведением сотрудников в условиях конфликтной ситуации	4	2	3	9
Развитие организаций и организационной культуры. Методы реализации организационных изменений	4	1	3	9
ИТОГО:	30	15	20	70

Семинар 1

1. Внешние проявления организационной культуры.
2. Ведущие центры и направления исследований организационного поведения.
3. Место исследований социально-психологического климата.
4. Основные теоретические подходы к исследованиям поведения человека в профессиональной среде.

Контрольные вопросы:

1. Управленцы-практики – популяризаторы теории организационного поведения.
2. Становление отечественной психологической школы организационного поведения и психологии управления.
3. Структура, системы и функции организации.

Литература: [1, 3, 5, 7]

Тест « Можете ли вы управлять людьми»

1. Имеете ли вы собственное мнение о разных вещах, событиях?
 - А) всегда. (15 баллов)
 - Б) никогда. (0 баллов)
 - В) иногда. (5 баллов).
2. Легко ли вас переубедить?
 - А) всегда. (0 очков)
 - Б) никогда. (15 баллов)
 - В) иногда. (5 баллов)

3. Волнует ли вас разговор с начальником, директором, вашим руководителем?
А) всегда. (0 баллов)
Б) никогда. (15 баллов)
В) иногда. (5 баллов)
4. Стараетесь ли избегать встреч с людьми чем-то неприятным вам?
А) всегда. (15 баллов)
Б) никогда (0 баллов)
В) иногда (5 баллов)
5. Вас раздражает когда пересекают вам дорогу?
А) всегда (15 баллов)
Б) никогда (0 баллов)
В) иногда (5 баллов)
6. Вас переоценили. Будете ли вы протестовать?
А) всегда (0 баллов)
Б) никогда (15 баллов)
В) иногда (5 баллов)
7. Не замечали ли, что вам приятнее быть в кругу более молодых, чем среди сверстников?
А) всегда (15 баллов)
Б) никогда (0 баллов)
В) иногда (5 баллов)
8. Лучше ли вам переносить неудобства, чем доставлять их другим?
А) всегда (0 баллов)
Б) никогда (15 баллов)
В) иногда (5 баллов)
9. Сохраняется ли в вашем коллективе спокойная атмосфера?
А) всегда (15 баллов)
Б) никогда (0 баллов)
В) иногда (5 баллов)
10. Вам лучше высказываться словами или письмом?
А) словами (15 баллов)
Б) письмом (0 баллов)
В) в зависимости от обстоятельств (5 баллов)
11. Советуетесь ли вы с кем нибудь, прежде чем принять решение даже в мелочах?
А) всегда (0 баллов)
Б) никогда (15 баллов)
В) иногда (5 баллов)
12. При разговоре вам не трудно смотреть собеседнику в глаза?
А) всегда (15 баллов)
Б) никогда (0 баллов)
В) иногда (5 баллов)
13. В одиночестве вам лучше работается, чем в коллективе?
А) всегда (15 баллов)
Б) никогда (0 баллов)
В) иногда (5 баллов)
14. Могут ли некоторые люди воспользоваться вашими слабостями?
А) всегда (0 баллов)
Б) никогда (15 баллов)
В) иногда (5 баллов)
15. Приятно ли вам командовать?
А) всегда (15 баллов)
Б) никогда (0 баллов)
В) иногда (5 баллов)

Подсчёт очков:

Менее 120 очков- Личностных качеств, для того чтобы быть начальником, вам явно не хватает. Да вы и сами не против, чтобы вами управляли. Возможно, это связано с тем, что вы привыкли себя недооценивать. Отсюда ваша неуверенность, подверженность влиянию чужих мнений. Постарайтесь понять чего вы хотите от жизни и окружающих, научитесь отстаивать свою точку зрения, будьте увереннее в том, что считаете правильным. Научитесь управлять собой - и тогда вам легче будет строить взаимоотношения с окружающими.

125-180 очков- Вы не любите, чтобы вами управляли, но и не желаете командовать сами. Однако работать приходится с разными людьми – начальниками и коллегами. Не бойтесь отвечать за свои поступки, постарайтесь отключить в себе эмоции, научитесь видеть в сотрудниках – вышестоящих и находящихся с вами на одной ступеньке служебной лестницы – прежде всего деловых партнёров, которые могут быть вам полезны и которым при необходимости вы сможете оказать сильную поддержку.

185-200 очков- Вы склонны управлять другими людьми. Вы человек ответственный и достаточно организованный. Можете отстаивать свою точку зрения, способны убедить окружающих в правильности вашего решения. Вам, как правило, удаётся установить ровные отношения как с начальством, так и с подчинёнными. В любом случае не стоит забывать: даже начальники должны совершенствовать свои личностные качества.

200 и более очков- У вас властная натура. Вы не любите, когда мнение окружающих отличается от вашего. По отношению к негодным способны применять жёсткие меры. Подчинённые, если они у вас есть, вас в лучшем случае побаиваются. Если вы только мечтаете стать начальником, вам стоит пересмотреть свою позицию по отношению к коллегам по работе. Научитесь считаться с мнением других людей, уважать их и тогда вам легче будет понять их поступки и управлять ими.

Семинар 2

1. Анализ и конструирование организации.

2. Проектирование организации.

Контрольные вопросы:

1. Взаимосвязь структуры организации и внешней среды.

2. Элементы проектирования организации.

Ситуация №1

На предприятии имеется Совет директоров и генеральный директор.

Последнему подчинены производственные отделы А, Б, В. Генеральный директор и каждый из отделов имеют свой аппарат управления (штаб). Составьте структуру управления организацией и определите её тип.

Ситуация №2

Руководство предприятия приняло решение о создании филиала в другом городе. Какие вопросы руководство должно продумать с точки зрения нормального функционирования во вновь создаваемой организации?

Семинар 3

1. Изменения в организации.

2. Характеристика моделей комфортно - психологического общения менеджера.

Модель планирования изменения организации включает семь этапов, которые отражают систематические подходы к введению изменений в организации: разведка, вход, диагностика, планирование, действие, оценка, окончание.

Ситуация №1:

Введение школьного менеджмента в школе Рузвельта.

Школа Рузвельта недавно получила право самостоятельно осуществлять управление. Это означало, что состав преподавателей, совет попечителей и родители будут участвовать в управлении школой. Разработчики концепции предполагали, что школьный менеджмент будет особенно эффективным методом управления в такой многокультурной среде, какой является школа Рузвельта, где студенты и преподаватели представляют различные этнические, расовые и религиозные группы. Вновь сформированный комитет должен быть ответственен за надзор над развитием и исполнением школьного бюджета, формированием состава преподавателей и оценку программ.

Дженни Блейк, одна из учителей, избранных в комитет управления школой, была очень обеспокоена возможностью перехода к новому виду децентрализованного управления. Она в течение 15 лет работала вместе с Соней Джеймс, директором школы Рузвельта, и знала, что она «всегда всё делает по своему».

Соня успешно управляла школой почти авторитарными методами на протяжении нескольких лет. За последние несколько лет успеваемость студентов снизилась.

Кроме того, она недавно начала бороться с новыми требованиями родителей, студентов, преподавателей.

Дженни предполагала, что школьный менеджмент был шагом к повышению качества образования. Она также знала, что Соня боялась изменений, которые могли ограничить её власть над школой.

Дженни разговаривала со многими преподавателями о предложенных изменениях. Большинство из них выразили энтузиазм по отношению к концепции, так и скептицизм по поводу того, как это будет осуществляться и даст ли это позитивные результаты. Дженни думала, что новый подход поможет Соне в решении денежных, кадровых и образовательных проблем школы, которые стали проявляться всё чаще. Но особенно важным она считала то, что школьный менеджмент был шансом для получения права голоса для принятия управленческих решений, которого Дженни и её коллеги были лишены.

Вопрос: Как школа Рузвельта перейдёт к новому виду управления?

Какие потребуются изменения? Кто будет их осуществлять? Какое сопротивление они встретят? Как управленческий состав будет обеспечивать, и проверять эффективность школьного менеджмента?

Семинар 4

1. Управление нововведениями в организации.
2. Характеристика познавательных моделей общения менеджера.

Ситуация №1:

Маргарет Хелен контролировала персонал из десяти человек, ответственных за кредитование жилья. Также в её отделении проводились тренинги для служащих, желающих продвигаться по службе в сфере коммерческого кредита или занять другие позиции в банке.

Маргарет гордилась своей способностью работать с людьми, часто оценивая эффективность работы как успех. Однако в последние месяцы она зашла в тупик в деловых отношениях с Каролиной Крафт.

Крафт была включена в программу по обучению сотрудников по кредитованию три года назад и имела положительные характеристики о своей деятельности. Её первый год работы в отделении был звёздным, но в прошлом году эффективность её работы ухудшилась.

Она сделала несколько неважных решений относительно просроченной ссуды, допустила сырость в отчётных документах и впервые имела значительное число невыходов на работу. Маргарет послала Каролин на несколько дней на специальный тренинг, надеясь, что это исправит её работу.

Маргарет пыталась обсудить проблемы с Каролиной.

Каролина Крафт сказала, что не имеет, никаких проблем в своей работе и плохой экономический климат воздействовал на всеобщие займы. Она также призналась, что сделала одну или две ошибки в документах и это были отдельные инциденты. Она также выразила неудовлетворённость действиями Маргарет. Одним из них назвала тренинг, который был просто тратой времени.

Маргарет испытывала крайне неприятное чувство к Каролине и знала о том, как трудно будет найти для неё работу. В то же время, она задавалась вопросом о том, что способствовало бы улучшению работы Каролин, имея при этом негативное отношение к Маргарет и её работе.

Вопросы для обсуждения :

1. Маргарет и Каролин не согласны относительно причин снижения эффективности работы Каролин. Почему восприятие этих женщин отличаются?
2. Что чувствует каждая из них относительно причин недостаточной эффективности работы Каролин?
3. Как предыдущий опыт работы этих двух сотрудников, их поведение влияет на события, описанные в кейсе?
4. Что повлияло на формирование отношений Маргарет и Каролин?

Семинар 5

1. Организационная культура фирмы.

2. Основные правила делового стиля поведения менеджера в организации.

Ситуация №1: « Проблемы качества на заводе»

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирским перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока ещё качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда ещё больше повлиять на качество создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он ещё не закончил своего объяснения, как Сергей Тяглов, директор завода, вошел в помещении лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошёл ему на встречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору. Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра и он ещё с большим энтузиазмом стал развивать своё идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: « Вообще то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течении определённого времени и только после этого вернулись к

обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Александра были не напрасными. В результате группа попросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора и сдал его приёмной комиссии на неделю раньше установленного срока.

Вопросы для обсуждения :

1. Что вы можете сказать об организационной культуре на заводе?
2. Конкретно, какие аспекты культуры вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?
3. Как бы вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра?
4. Считаете ли вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Объясните свою позицию.

Семинар 6

1. Теории поведения человека в организации.
2. Психологическая характеристика основных стилей работы с персоналом.

Ситуация №1: «Любите ли вы свою работу»

Айнаш Кунаева пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв глаза, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Куляш Имановой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

-«Куляш!- воскликнула Айнаш, пытаясь привлечь её внимание. Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

« Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев,- ответила Куляш.- А как у тебя дела?»

« Я работаю в рекламном агентстве « Альбатрос». Я там почти уже год»,- сказала Айнаш.

« Интересно, что это за организация?- спросила Куляш.- Я слышала, что это достаточно жёсткая контора».

« Я не знаю, откуда у тебя такая информация,- ответила Айнаш, но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а « победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что нибудь на стороне или их просят подыскать себе что нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Куляш сочувственно взглянула на подругу. У нас в страховой компании тоже идёт своя борьба, но всё это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого

хотелось. Когда я начала, работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев, и никого из моей группы ещё не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснётся и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно конечно было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как - то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всём, она отела меня в сторону и сказала, что у меня всё идёт хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто не терпеливая».

Айнаш отставила свой кофе. « Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчинённые надеются на продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нём думала».

« Тебе нравится то, что ты делаешь? - спросила Куляш.

« Да это очень интересное дело, - ответила Айнаш. – Это более сложно, чем то, что нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать чтонибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своём начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключении Куляш сказала: « В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

« Я бы пошла, Куляш, - сказала Айнаш, - взяла домой много работы, может быть, мы сходим, куданибудь вместе в следующий раз, ладно?»

« Да конечно, - ответила Куляш, - после того, как нас обеих повысят».

Они обе засмеялись, и Куляш потянулась за своим пальто.

Вопросы для обсуждения:

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?
2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?
3. Как бы вы оценили удовлетворённость работой Айнаш и Куляш?
4. Кто из них больше доволен работой в целом и почему?
5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?

Семинар 7

1. Лидерство в организации.

2. Психологическая характеристика основных стилей работы с персоналом.

Содержание занятия

Организационная часть:

- Разбор конкретной ситуации «Тымковская игрушка».
- Тестирование на лидерские качества.
- Разбивка на малые группы (3-5 чел.).

Предметная часть:

- Основы лидерства: природа и содержание лидерства, лидерство и эффективность управления, подходы к изучению лидерства.
- Традиционные концепции лидерства: теория лидерских качеств, концепция лидерского поведения.
- Концепции ситуационного лидерства: континиум лидерского поведения; модели Фидлера, Херсея и Бланшарда, «путь - цель» Хауза и Митчелла, Стинсона-Джонсона, Врума-Йеттона-Яго; сравнительный анализ моделей ситуационного лидерства.
- Новое в теориях лидерства: атрибутивное, харизматическое и преобразующее лидерство.

Ситуация 1. Тымковская игрушка

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике.

Она рассчитывала получить в этот раз много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вдруг вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем сегодня имеют.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных художественных промыслов, которым были заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки — конь, всадник, птица — восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. В советское время сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. — Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на челночных операциях на «великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону и окончила там экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо что цены на приватизационных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван создал и ввел в действие новую систему поштучной оплаты труда работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали

глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от проработанного времени. Несмотря на то что Терентьевы были уверены, что почасовая оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был «день урожая» и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступления плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как продажа «тымковских игрушек» носила преимущественно сезонно-туристический характер — особенно широкой она была в периоды Рождества, масленицы и летних отпусков, — Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-нибудь продукцию, например декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля рюс». Это помогло бы фирме повысить и производительность, и общую прибыльность. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Терентьевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди работников уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилами данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате деградации и распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, когда Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «сленге», который ей не был известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо было поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятий и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему или его

заместителю Ане Прохоровой о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех них дело было более успешным.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?
2. Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства, то какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?
3. Если бы Терентьевы наняли вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте свои рекомендации.

Ситуация 2

Вы - руководитель организации, в которой собираетесь произвести глубокие и серьезные структурные изменения, затрагивающие интересы многих сотрудников. Вы понимаете, что столкнетесь с большим сопротивлением.

Опишите возможные стили Вашего поведения как руководителя в сложившейся ситуации.

Практикующее упражнение

1. В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что, прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам, затем определить уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи.

Предлагается 4 варианта действий руководителя.

А. Айман, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить: «Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...».

Б. Айман, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о ... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в 3 часа мы смогли его вместе просмотреть.

В. Айман, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

Г. Айман, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Позаботься об этом.

Задание

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве - какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

2. Охарактеризуйте Ваше понимание следующих типов руководства: невмешательство, теплая компания, задача, золотая середина, команда.

3. Какой стиль руководства для Вас является наиболее приемлемым? Дайте обоснование своей позиции.

4. Может ли быть гибким стиль руководства? Выберите индивидуальный тип руководства коллективом в зависимости от целей и задач организации (кирпичный завод, авиаконструкторское бюро, тюрьма, экипаж подводной лодки, вуз, НИИ, машиностроительный завод, торгово-посредническая фирма, туристическое бюро), количества работников в ней, уровня образования и опыта работников и пр.

Домашнее задание

Определение типа руководства конкретного руководителя, которого Вы знаете.

Семинар 8.

1. Мотивация и результативность в организации.

Психологическая характеристика деятельности менеджера как руководителя, коллеги и подчиненного.

Анализ ситуации.

Мотивирование работников кондитерской фабрики «Волна»

Когда три года назад Марат Юсупов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия Кондитерская фабрика «Волна», оно находилось в хорошем финансовом положении. Фабрика продавала свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объём этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию фабрики за её качество. Однако Юсупов вскоре заметил, что работники фабрики не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав крема и глазури.

Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников фабрики, Юсупов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах печенья, и других кондитерских изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своём участке специальной вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на молокозаводе, а также провести обследование супермаркетов и кондитерских киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге всё это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чьё безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они

пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Юсупов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделённое участие в результатах работы фабрики». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделённой прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников фабрики, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники фабрики оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они общаются с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и оборудованию. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы члена группы.

Мурат Юсупов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

- 1 Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.
- 2 Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на выполнение ими своей работы и таким образом мотивировать их.
- 3.Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
- 4.Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
- 5.Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
- 6 Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к ситуации:

- 1.каким образом и в какой степени мотивационная политика Юсупова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
- 3.концентрировал ли Юсупов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?
- 5.охарактеризуйте существующую на кондитерской фабрике систему вознаграждения.

Семинар 9

Тема:

Персональное развитие в организации.

Наиболее распространенные социально-психологические, эмоционально-познавательные и другие группы барьеров, препятствующие деловому общению менеджера в организации.

Анализ ситуации.

Рабочая команда в производственном офисе.

Джеффри Макхейм неожиданно стал руководителем проектного отдела в компании. Отдел работал над созданием офисной мебели, внедряя нововведения, как сам продукт, так и в процесс производства.

Данный отдел был создан за два года до его назначения на пост руководителя. Предварительный анализ работы отдела показал, что в скором будущем он может в корне изменить работу всего предприятия.

Из десяти работников трое были назначены на работу по другим проектам и ещё двое были приняты.

Джеффри Макхейм заменил Тома Антония который перешёл в производственный отдел. Томом была создана команда из десяти человек, с которыми он эффективно работал в течении двух лет. Он считал их своими людьми, и они испытывали чувство преданности к нему.

Джеффри поговорил с многими менеджерами компании относительно своего отдела и их мнения совпадали: « команда Тома была настолько сплочённой, то мы хотели бы знать, что происходит во время их собраний. Они говорили нам, что выполняют много работы, но нам нужно увидеть результат».

Джеффри подготовил для своего первого собрания повестку дня, включающей цели команды и сроки для их реализации. Он стремился к тому, чтобы результаты работы были достигнуты как можно быстрее, хотел показать достижения проекта.

Джеффри считал, что его стиль руководства радикально отличался от стиля Томаса Антония и что он достигнет лучших результатов в выпуске продукции.

Он собирался начать своё первое заседание с того, что должно быть сделано, по его мнению, и хотел представить двух новых сотрудников. После того, как он закончил все приготовления, он задумался над тем, что ещё сделать для эффективного управления командой.

Вопросы для обсуждения кейса:

1. Что должен был сделать Джеффри для обеспечения эффективного функционирования команды?
2. Какие трудности поджидали его в управлении отделом?

Семинар 10.

Формирование группового поведения в организации.

2. Общение как социально-психологический механизм управления персоналом в организации.

Вопросы для обсуждения :

1. Каким настроением вы идёте на работу (учёбу)?
2. С удовольствием или нет, исполняете свои служебные обязанности?
3. Какие у вас отношения с сослуживцами и начальством?

Тест « Комфортно ли вам на службе».

1. Как вы чувствуете себя утром перед уходом на работу?

- а) в прекрасной форме (10 очков)
- Б) уверенно (9 очков)
- В) равнодушно (8 очков)
- Г) устало (-1 очко)
- Д) беспокойно (-3 очка)
- Е) раздражённо (- 6 очков).

2. На рабочем месте вы себя чувствуете:

- а) в прекрасной форме (10 очков)
- Б)) уверенно (9 очков)

- В) равнодушно (8 очков)
 Г) устало (-1 очко)
 Д) беспокойно (-3 очка)
 Е) раздражённо (- 6 очков)
3. Вернувшись, домой, вы чувствуете себя:
 а) в прекрасной форме (10 очков)
 Б)) уверенно (9 очков)
 В) равнодушно (8 очков)
 Г) устало (-1 очко)
 Д) беспокойно (-3 очка)
 Е) раздражённо (- 6 очков)
4. Занимаетесь ли вы иногда сверхурочной работой?
 А) да, когда у меня появляется желание (10 очков)
 Б) да, когда это необходимо по службе (5 очков)
 В) да, по принуждению и с плохим настроением (-5 очков)
 Г) нет, но если в этом возникает необходимость то готов ею заняться время от времени (8 очков)
 Д) нет, никогда не соглашусь на неё (-5 очков)
5. Опаздываете ли вы?
 А) никогда (4 очка)
 Б) иногда (2 очка)
 В) часто (- 2 очка)
 Г) постоянно (- 4 очка)
6. Боитесь ли вы людей, занимающихся более высокие, чем вы должности?
 А) нет. Но внимательно прислушиваюсь к их мнению, поскольку они часто бывают правы (8 очков)
 Б) нет, говорю всегда открыто то, что думаю (10 очков)
 В) да, но главным образом из уважения (5 очков)
 Г) да, но наши отношения в целом нормальные (2 очка)
 Д)да, к тому же я часто чувствую себя неправым в разговоре с ними (-7 очков)
 Е) иногда, часто вступаю с ними в конфликт (- 5 очков)
 Ж) да, при этом всегда оказываюсь не прав (- 10 очков).
7. Разговариваете ли вы со своими близкими о работе?
 А) часто и охотно (16 баллов)
 Б) нет, но это из скромности (10 очков)
 В) иногда – и о плохом, и о хорошем (0 очков)
 Г) редко, ибо это было бы неинтересно (- 6 очков)
 Д) да, очень часто, чтобы пожаловаться (- 6 очков)
 Е) я постоянно нуждаюсь в том, чтобы меня выслушали (- 10 очков)
8. Видитесь ли вы со своими коллегами после работы ?
 а) часто или иногда (3 очка)
 Б) очень редко (0 очков)
 В) никогда (-3 очка)
- 9 Думаете ли вы о работе в неслужебное время?
 а) да, с удовольствием (10 очков)
 Б) редко, поскольку у меня насыщенная личная жизнь (3 очка)
 В) иногда, но это мне не мешает (0 очков)
 Г) да, но это нервирует меня (-4 очка)
 Д) часто, это окончательно портит мне настроение (-10 очков).

Подсчёт очков:

Суммируйте результаты, учитывая знак.

Более 60 очков- Ваша профессиональная ситуация великолепна. Вы каждый день идёте на работу как на праздник. Ведь работа доставляет вам удовольствие. Отношения с начальством и сослуживцами прекрасные. У вас есть все возможности добиться того результата, на который вы рассчитываете.

41-59 очков- Ваша профессиональная ситуация может считаться удовлетворительной. Отношения с коллегами по работе в целом вас устраивают, объём работ и материальная сторона тоже. Хотя... Конечно, вы мечтаете о большем. Разберитесь в ваших приоритетах и будьте последовательны в достижении целей. Тогда на рабочем месте вы будете чувствовать себя более комфортно.

25-40 очков- Тревогу бить ещё рано, но комфортной ситуацию на работе не назовешь. Возможно, проблема в том, что вас не устраивает кто-то из сотрудников вашей фирмы. Или вы недовольны своим статусом (зарплатой). А может, вам приходится выполнять, помимо своей, чужую работу?

Задайтесь целью сделать время пребывания на рабочем месте интересным или, по крайней мере, не наносящим вред вашему психическому состоянию.

15-24 очка- Уже с утра вы чувствуете усталость. Вы прекрасно понимаете смысл выражения «на работу как на каторгу». Вам приходится преодолевать себя, выполняя намеченный фронт работ. Связано ли это с неблагоприятной обстановкой в вашем коллективе или с непосильными задачами, вам следует срочно подумать над тем, как уберечь себя от стресса.

Семинар 11

1. Коммуникативное поведение в организации.

2. Психологическая характеристика основных способов разрешения конфликтов в организации и правила их применения.

Анализ ситуации.

«Бутики Христорара»

Жанна Христорар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христорар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христорара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке рекламы и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно.

Тем не менее от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его

указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам,

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар - отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Семинар 12

1. Конфликты в организации.

Индивидуально-личностная работа по созданию и совершенствованию собственного делового имиджа.

Ситуация «Дилемма для Асель»

Перед Асель стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной

во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Асель считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Амантаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Амантай предложил Асель поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Асель долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Асель практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Асель о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Асель осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Асель обратилась к Ерболу и Жанату, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Асель обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя — начальника отдела аудита. Ербол и Жанат обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Ербол и Жанат призвали Асель быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Асель встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу, и что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами. Как вы предложили бы поступить Асель в данной ситуации?

Семинар 13

1. Этика деловых отношений.
2. Основные направления формирования корпоративной культуры и ее влияние на состояние, и уровень организационного поведения.

Этика ислама изложенная в Коране

Священная книга мусульман этическим проблемам, в том числе и проблемам экономической этики, уделяет также большое внимание, которого они заслуживают.

Выдержки из Корана:

- полностью соблюдайте верность в мере и весе, не причиняйте людям урона ни в чём и не ходите по земле, распространяя нечестие.
- не облакайте истину ложью, чтобы скрыть истину
- будьте верны в договорах
- держись прощения, побуждай к добру и отстранись от невежд
- устраняйтесь слова лживого
- не криви свою щеку пред людьми и не ходи по земле горделиво, терпите и будьте терпимы, будьте стойки и бойтесь аллаха.
- не пожирайте имущества ваших между собой и попусту
- и помогайте одни другим в благочестии и богобоязненности, но не помогайте в грехе и вражде
- сироту не притесняй, а просящего не отгоняй.

Как видно, вышеперечисленные императивы мусульманской этики призваны поставить определённые моральные рамки, как во взаимоотношениях людей, так и в плане личностного поведения.

Вопросы :

1. Насколько актуальны заповеди, изложенные в Коране, сегодня?
2. Какие заповеди, по вашему мнению, уже устарели?
3. Какими заповедями вы дополнили бы Коран, исходя из современных условий?
4. Найдите в тексте принципы, характеризующие экономическую этику.

Семинар 14

1. Стадии развития коллектива.
2. Организация переговоров.

Ситуация № 1

Фирма « Арман» в целях подготовки зарубежного контракта решила прибегнуть к деловой почтовой переписке.

Разбор ситуации:

Группа разбивается на три малые академгруппы. Каждая группа обсуждает свой метод (один из трёх). Затем докладывает плюсы и минусы обсуждённого метода.

Телефонные переговоры имеют ограничения по времени, они дороже. Преимущество их состоит в экономии времени для решения конкретного вопроса со знакомыми партнёрами. Этот способ не годится для согласования условий контракта купли- продажи. Если в результате телефонного разговора достигнута договорённость, то непременно следует послать партнёру письмо для подтверждения достигнутой договорённости.

Деловая постовая переписка далеко не быстрый способ наведения мостов и достижения соглашения, особенно с новым торговым партнёром.

Личные переговоры - высшая форма ведения переговоров.

Основные правила при ведении переговоров:

1. Тщательно планируйте переговоры, их время, место, последовательность обсуждения вопросов, состав участников.
2. Продумайте вопросы организации приёма партнёра (встреча в аэропорту, размещение, доставка к вам, встреча в вашем офисе)
3. Определите тактику ведения переговоров. Старайтесь всё время сохранять инициативу в своих руках.
4. Сбор возможно полной информации о фирме партнёра, её связях, лично о вашем собеседнике.
5. Сделайте всё возможное, чтобы в ненавязчивой, но эффективной форме довести до партнёра выгодную вам позитивную информацию о вашем предприятии.

Семинар 15

- 1 Внешний облик менеджера.
2. Функции, структура и средства общения менеджера в организации

Ситуация №1 Внешний вид Талгата Карипова.

Директор фирмы « Арман» назначил совещание менеджеров в целях обсуждения позиции своей фирмы в связи с приездом через месяц иностранных партнёров и предстоящим заключением выгодного контракта. Заместитель директора фирмы Талгат Карипов, год, назад окончивший колледж, одел на работу в этот день светлый костюм, зелёную сорочку с короткими рукавами и красный галстук. На ноги он надел кроссовки с жёлтыми носками.

Разбор ситуации:

Одна группа должна обсудить внешний вид Талгата Карипова, и отметить ошибки в выборе одежды на совещание. Другая группа должна подготовить ответ как должен был одеться Талгат Карипов.

В деловом мире в рабочее время принято носить не слишком светлые костюмы. Не рекомендуется надевать пестрые или тёмные сорочки. Сорочка должна быть белой или светлой (голубой, бежевой и т. д) галстуки желательно выбирать для деловой обстановки не слишком яркие и без броских узоров, они должны подходить по цветовой гамме к костюму и сорочке. Сорочки с короткими рукавами в деловой обстановке носить не рекомендуется, поскольку считается элегантным, если манжеты сорочки видны из под рукавов пиджака примерно, на два сантиметра.

Одежда для приёмов имеет более строгие правила, чем правила ношения одежды для повседневной работы. Эти правила, прежде всего, определяются временем приёма.

Деловой мир во внешнем облике скорее придерживается не моды, а определённого уровня – одеваться, так чтобы не испортить свой престиж. В этом смысле весьма важно, чтобы одежда и обувь были чистыми и аккуратными.

Психолого-педагогический глоссарий

Авторитарный стиль руководства – стиль деятельности по руководству людьми, связанный с безоговорочным подчинением руководимых людей, подавлением их инициативы, ущемлением демократизма во взаимоотношениях с ними.

Адаптация (от лат. adapto – приспособляю) – приспособление организма к внешним условиям. В настоящее время различают физиологическую, психофизиологическую, психическую, социально-психическую и социальную адаптацию.

Адаптация психическая – психическое явление, выражающееся в перестройке динамического стереотипа личности в соответствии с новыми требованиями окружающей среды.

Акмеограмма профессионала – описание всех сторон его труда (профессиональной деятельности, повседневных отношений, личностного развития и совокупного результата труда) и вытекающих из него требований к индивидуально-психологическим и психофизиологическим особенностям специалиста. Она ориентирует специалиста на выявление, продуктивное развитие и задействование творческого потенциала в феноменологической целостности, когда он предстает одновременно и как индивид, и как субъект труда, и как личность, и как индивидуальность.

Акмеология – наука, возникшая на стыке естественных, общественных и гуманитарных дисциплин и изучающая феноменологию, закономерности и механизмы развития человека на ступени его зрелости и особенно при достижении им наиболее высокого уровня в этом развитии – акме.

Активность психическая – процесс психического отражения в форме психических актов, действий, деятельности, поведения.

Аналитическая психология – система взглядов швейцарского психолога К. Г. Юнга, в которой, как и в концепции психоанализа Фрейда, придается особое значение бессознательному. Однако наряду с его личной формой существования выделяется и коллективное бессознательное как автономное психическое явление, а в концепции бессознательного особое место отводится архетипам.

Ассоцианизм – учение в психологии, рассматривающее психическую жизнь человека как соединение отдельных (дискретных) явлений психики и придающее особое значение принципу ассоциации при объяснении психических явлений.

Ассоциативно-рефлекторная теория (от лат. *assoziatio* – соединение и *reflexus* – отраженный) – психолого-педагогическая теория обучения, опирающаяся на основные закономерности условно-рефлекторной деятельности головного мозга. В соответствии с а.-р. т. усвоение знаний, навыков, умений осуществляется как процесс образования в сознании различных ассоциаций. Это образование включает в себя восприятие, осмысление, запоминание и применение полученных знаний на практике. Центральным звеном этого процесса выступает осмысление.

Ассоциация (от лат. *assoziatio*) – связь между двумя или более психическими явлениями (ощущениями, восприятиями, представлениями, идеями, образами и т. д.), проявляющаяся рефлекторно, бессознательно. Актуализация хотя бы одного члена а. влечет за собой появление другого. Психофизической основой а. считается условный рефлекс. Запоминание по ассоциации является одним из путей совершенствования памяти.

Аффект (от лат. *affectus* – душевное волнение, страсть) – эмоциональное состояние человека, характеризующееся бурным и относительно кратковременным протеканием и возникающее в связи с резким критическим изменением жизненно важных для субъекта обстоятельств при неспособности его найти адекватный выход из сложившейся ситуации. Формами проявления а. могут быть ярость, гнев, ужас и т. д.

Безусловный рефлекс (от лат. *reflexus* – отражение) – врожденное, инстинктивное реагирование организма на стимул; наследственно закрепленная стереотипная форма реагирования на значимые изменения внутренней и внешней среды.

Бессознательное – сфера коллективной или индивидуальной психики, характеризующаяся таким типом отражения действительности, при котором восприятие этой действительности и отношение к ней субъекта в данный момент в сознании не актуализируется.

Бихевиоризм (от англ. behaviour – поведение) – одно из ведущих направлений в американской психологии, получившее широкое распространение и в других странах. Оно сводит изучение предмета психологии прежде всего к анализу поведения. При этом порой невольно из предмета исследования исключается сама психика, сознание. Основное положение бихевиоризма: психология должна изучать поведение, а не сознание, психику, которые в принципе не наблюдаемы непосредственно. Поведение же понимается ортодоксальными бихевиористами как совокупность отношений «стимул-реакция» (С-Р). Родоначальники б. Э. Торндайк, Дж. Уотсон. Необихевиоризм в той или иной степени отказался от классической формулы б. и пытается учесть и факты сознания как реальные детерминанты поведения человека. Многие выводы, достижения б. плодотворны с научной точки зрения и исключительно практически.

Внимание – психический познавательный процесс, заключающийся в преимущественной устремленности сознания человека на определенный объект или явление, в результате чего они отражаются полнее, отчетливее, глубже. К числу характеристик в. относятся ряд свойств и качеств: концентрация, распределение, объем, переключаемость, устойчивость, колебание, избирательность. Выделяют три вида в.: в. произвольное, в. произвольное, в. послепроизвольное.

Воздействие педагогическое – влияние педагога на сознание, волю, эмоции воспитуемых, на организацию их жизни и деятельности в интересах формирования у них требуемых качеств и обеспечения успешного достижения заданных целей.

Воображение – психический познавательный процесс, в результате которого создаются новые образы, идеи, программируются ситуации и их возможное развитие на основе имеющихся представлений, знаний, накопленного опыта, а порой и при отсутствии необходимой полноты **знаний в данном вопросе (области)**.

Воспитание – это процесс целенаправленного и систематического воздействия субъекта воспитания на объект в интересах привития ему качеств, соответствующих воспитательным целям и задачам.

Воспитательный процесс – это целенаправленная деятельность всех субъектов воспитания по обеспечению систематического эффективного их воздействия на объект в интересах привития ему качеств, соответствующих воспитательным целям и задачам.

Восприятие – психический познавательный процесс, заключающийся в целостном отражении в психике человека непосредственно воздействующих на его органы чувств вещей, предметов, явлений в целом, а не отдельных их сторон и качеств как при ощущении.

Вторая сигнальная система (от лат. signum – знак и systema – целое, соединение) – система способов регуляции психической активности живых существ в окружающем мире, свойства которого воспринимаются головным мозгом в виде сигналов, представленных в знаковой форме, в отличие от первой сигнальной системы. Понятие введено И. П. Павловым.

Ген (от греч. genos – род, происхождение) – материальный носитель наследственности в животных или растительных организмах, представляющий собой отрезок молекулы дезоксирибонуклеиновой кислоты – ДНК.

Генезис (от лат. genesis – происхождение) – происхождение, возникновение и последующее развитие какого-либо явления, приведшее к определенному состоянию, виду этого явления. Различают фило- и онтогенез психики.

Генетическая психология – учение, разработанное Женевской психологической школой Ж. Пиаже и его последователями, изучающее происхождение и развитие интеллекта человека, особенно в его детском возрасте.

Его психологическая концепция: развитие интеллекта происходит в процессе перехода от эгоцентризма (центрация) через децентрацию к объективной позиции путем экстерии- и интериоризации.

Гештальтпсихология (от нем. Gestalt – целостная форма, образ, структура) – одно из крупнейших направлений в зарубежной психологии, возникшее в Германии в первой половине XX века и выдвинувшее в качестве центрального тезиса о необходимости целостного подхода к анализу сложных психических явлений. Основное внимание г. уделила исследованию высших психических функций человека (восприятия, мышления, поведения и пр.) как целостных структур, первичных по отношению к своим компонентам (см.: инсайт). Главные представители этого направления – немецкие психологи М. Вертгеймер, В. Келнер, К. Коффка.

Головной мозг – передний отдел центральной нервной системы позвоночных животных и человека, помещающийся в полости черепа. Г. м. – материальный субстрат высшей нервной деятельности и главный регулятор всех жизненных функций организма.

Гуманистическая психология – направление в зарубежной психологии, в последнее время бурно развивающееся и у нас в стране, признающее своим главным предметом личность как уникальную целостную систему, которая представляет собой не нечто заранее заданное, а «открытую возможность» самоактуализации, присущую только человеку.

Девиантное поведение (от лат. deviatio – отклонение) – поведение с отклонением от принятых в обществе правовых или нравственных норм. Основные виды д. п. – преступность и уголовно наказуемое аморальное поведение.

Деятельность педагогическая – процесс целенаправленного и организованного труда педагогов в интересах достижения целей воспитания, обучения и развития обучаемых (воспитуемых).

Деятельность управленческая в системе «человек – человек» состоит в реализации руководителем аналитико-конструктивных, деятельно-регулятивных, коммуникативных и оценочно-корректировочных функций, обеспечивающих эффективное воздействие на персонал для гарантированного выполнения задач совместной деятельности. Сущность этой деятельности заключается в организации мотивированных отношений в коллективах в целях успешного решения служебных и других задач. Мотивированные отношения выражаются в гармонии воздействия всех субъектов труда.

Дидактика – составная часть педагогики, исследующая закономерности, механизмы, условия и факторы обучения и разрабатывающая теорию и практику эффективного достижения его целей.

Дифференциальная психология (от лат. differentia – различие) – отрасль психологии, изучающая психологические различия как между индивидами, так и между группами людей, причины и последствия этих различий.

Единица анализа психики – предполагаемое структурное или функциональное психическое образование, выступающее как минимальный исходный элемент психического и сохраняющее основные свойства последнего. На разных этапах развития психологии, в разных психологических школах в качестве е. а. п. выступали: ощущение, восприятие, представление, идея; рефлекс, реакция, поведенческий акт; соотношение фигуры и фона; проба и проверка; ситуация; схема; действие; операция (обратимое действие); функция; функциональный блок; установка, образ, мотив, значение, отношение и др.

Закономерности воспитания представляют собой устойчивые, повторяющиеся и существенные связи воспитательного процесса, реализация которых позволяет

добиваться требуемых результатов в развитии людей, коллективов и оказывать воспитующее воздействие на весь уклад жизнедеятельности.

Закономерности педагогического процесса – система существенных, устойчиво повторяющихся связей и отношений, которые в совокупности детерминируют целостный характер обучения и воспитания.

Знание – преимущественно логическая информация об окружающем и внутреннем мире человека, зафиксированная в его сознании.

Имидж (от англ. image – образ) – эмоционально окрашенный стереотип восприятия массовым, обыденным сознанием кого-либо, чего-либо (например, и. политического деятеля и др.).

Индивид (от лат. *individuum* – неделимое) – одна из макрохарактеристик человека, указывающая на него как на единичное природное существо, представителя вида *Homo sapiens*, продукт филогенетического и онтогенетического развития, врожденного и приобретенного, носителя индивидуальных черт.

Индивидуальная психология – одно из направлений глубинной психологии, разработанное А. Адлером и исходящее из концепции наличия у индивида комплекса неполноценности и стремления к его преодолению как главного источника мотивации поведения личности. Наибольшее распространение, особенно в области педагогики и психотерапии, и. п. получила в 20–60 гг. XX века.

Индивидуально-психологические особенности – устойчивое сочетание различных структурных компонентов психики личности, преодолевающее ее индивидуальность, стиль деятельности и воплощающееся в ее качествах.

Индивидуальность – интегральная социально-психологическая макрохарактеристика человека, совокупность индивидуально-психических особенностей, делающих его уникальным, неповторимым.

Интеллект (от лат. *intellectus* – познание, понимание, рассудок) – относительно устойчивая структура способностей, в основе которых лежат как сознательные, так и бессознательные процессы, обеспечивающие переработку разнокачественной информации и осознанную оценку ее. В силу своей сложности и. неоднозначно понимается представителями различных философских и психологических школ, направлений.

Интроверсия (от лат. *intra* – внутри и *versare* – поворачивать, обращать) – преимущественная направленность личности на его собственный внутренний мир, собственное «Я», личные ощущения, переживания, чувства, мысли. Термин введен К. Юнгом.

Качества личности – сложные социально и биологически обусловленные структурные компоненты личности, вбирающие в себя психические процессы, свойства, образования, устойчивые состояния и предопределяющие устойчивое поведение личности в социальной и природной среде.

Коллектив (от лат. *collectifions* – собирательный) – группа людей, взаимно влияющих друг на друга и связанных между собой общностью социально обусловленных целей, интересов, потребностей, норм и правил поведения, совместно выполняемой деятельностью, общностью средств деятельности, единством воли, выражаемой руководством коллектива, в силу этого достигающего более высокого уровня развития, чем простая группа. К числу признаков к. относится также сознательный характер объединения людей, относительная его устойчивость, выраженность организационной структуры, наличие органов координации деятельности.

Коллективное мнение – разновидность общественного мнения, представляющая собой совокупное оценочное суждение, выражающее отношение

коллектива (или его значительной части) к различным событиям и явлениям в жизни общества, данного коллектива.

Коллективное самоопределение – психический механизм обретения личностями свободы в коллективе, когда различные индивидуальные мнения, точки зрения так не нивелируются механизмами подражания, конформности, внушения и т. д., как в простой группе, а получают возможность относительно свободного существования.

Коммуникация (от лат. *communico* – связываюсь, общаюсь) (в психологии) – сообщение, передача информации посредством языка, речи или иных знаковых систем в процессе межличностного взаимодействия.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – психическое явление, заключающееся в столкновении противоположных действий, взглядов, интересов, стремлений, планов различных людей или мнений, мотивов, потребностей одного человека. В последнем случае говорят о внутреннем конфликте.

Концепция транзактного анализа – совокупность научных взглядов американского психолога Э. Берна и его последователей о том, что судьба человека предопределена в существенной степени особенностями его бессознательного, которое как бы влечет его к определенным событиям – успеху, неуспеху, трагедиям и т. д. По взглядам Э. Берна, в бессознательном человека как бы сидит некий маленький человек и дергает за веревочки, управляя жизнью большого человека по сценарию, зафиксированному в бессознательном с помощью жизненных ситуаций, имевших место при активном формировании бессознательного (детские, юношеские годы).

Критическая психология – направление в психологии, возникшее на рубеже 60–70 гг. XX в. (К. Хольцкамп, У. Хольцкамп-Остеркамп, П. Кайлер и др.), исходящее из теории деятельности А. Н. Леонтьева и исследующее социогенез психики личностей, социальных общностей (класса, социальной группы и др.).

Личность – макрохарактеристика человека, выражающая его социальную сторону, совокупные социальные качества как представителя определенных социальных общностей (нация, класс, коллектив и др.), который включен в социальные связи, занимается общественно значимым трудом, осознающий свое отношение к окружающей среде.

Мастерство профессиональное – психическое образование, проявляющееся в высоком уровне развития знаний, навыков, умений, профессионально важных качеств личности, обеспечивающих ее успех в данной профессиональной среде.

Межличностные отношения – массовидные социально-психические явления, заключающиеся во взаимодействии людей, находящихся в какой-либо группе, составляющих ядро их общения, и объективно проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения.

Меланхолик (от греч. *melax* – черный, *chole* – желчь) – субъект, обладающий одним из четырех основных типов темперамента, характеризующийся неуравновешенностью, слабостью, инертностью нервных процессов, проявляющийся в высокой реактивности психики, склонности к переживаниям, интроверсии, некоторой замкнутости, болезненным реагированиям на трудности, неудачи, недостаточной инициативности и т. д.

Метод (от греч. *methodos* – путь исследования или познания, теория, учение) – совокупность относительно однородных приемов, операций практического или теоретического освоения действительности, подчиненных решению конкретной задачи.

Методика акмеологического исследования – описание концепции инструментария и процедуры изучения целостного феномена, которое определяет

совокупность приемов, способов организации и регуляции исследования, порядок их применения и интерпретации полученных результатов.

Методология (от греч. *methodos* – путь исследования, *logos* – учение) – учение о наиболее общих принципах, структуре, логической организации, методах и средствах познания и преобразования окружающего мира.

Методы воспитания – это определенные способы однородного педагогического воздействия на человека и коллективы или взаимодействия с ними в целях формирования и развития в них качеств, необходимых для успешного выполнения социальных ролей и достижения личностно значимых целей.

Мотив (от лат. *movere* – приводить в движение, толкать) – субъективная причина (осознанная или не осознанная) того или иного поведения, действия человека – психическое явление, непосредственно побуждающее человека к выбору того или иного способа действия и его осуществлению. В качестве м. могут выступать инстинкты, влечения, направленные на определенный объект эмоции, установки, идеалы, элементы мировоззрения и др. От м. следует отличать мотивировку.

Мотивация – совокупность стойких мотивов, побуждений, определяющих содержание, направленность и характер деятельности личности, ее поведения. Мотивация достижения – выработанный в психике механизм достижения, действующий по формуле: мотив «жажда успеха» – активность – цель – «достижение успеха».

Мышление – процесс опосредованного отражения в человеческом сознании сложных связей и отношений между предметами и явлениями субъективного мира; познавательная деятельность личности, характеризующаяся обобщенным и опосредованным отражением действительности.

Выделяют м. теоретическое и практическое; интуитивное и словесно-логическое; наглядно-действенное и наглядно-образное; формально-логическое и творческое и т. д.

Навык – действие, сформированное путем повторения и доведенное до автоматизма. Формирование н. протекает в соответствии с рядом законов (см. закон изменения скорости в развитии н., закон плато в развитии н., закон отсутствия предела в развитии н., закон угасания, закон переноса и т. д.).

Направленность личности – психическое свойство личности – система потребностей-доминант, ценностей, устремлений, преобладающая системой смыслообразующих мотивов, выражающаяся в жизненных целях человека, его установках, перспективах, намерениях, стремлениях и активной деятельности по их достижению. В н. л. обычно выделяют мировоззренческую (общественно-политическую), профессиональную, бытовую направленность.

Образование – процесс усвоения и развития человеком объективно востребованных качеств, результатом которого выступает сформированность интеллектуальной, теоретической и практической подготовленности к жизни и деятельности.

Обучение – целенаправленный, систематический и организованный процесс формирования и развития у социальных субъектов качеств, необходимых им для выполнения каких-либо функций.

Общая психология – отрасль психологической науки, предметом исследования которой являются общие закономерности, тенденции, особенности развития психики в фило- и онтогенезе, а также теоретические методы и принципы психологии, ее основные понятия и категориальный строй.

Общение – одна из универсальных форм активности личности (наряду с познанием, трудом, игрой), проявляющаяся в установлении и развитии

контрактов между людьми, в формировании межличностных отношений и порождаемая потребностями в совместной деятельности.

Общественное мнение – совокупное оценочное суждение, выражающее отношение коллектива, социальной общности (или их значительной части) к различным событиям и явлениям окружающей действительности, затрагивающим общие интересы.

Оптимизация управленческой деятельности – это процесс выявления и установления ее соответствия принципам оптимальности, которые выражают требования объективных законов осуществления управления. Она призвана обеспечить наилучшее выполнение руководителем управленческих функций.

Оптимизация учебно-воспитательного процесса – деятельность по овладению наилучшими моделью, алгоритмом и технологией обучения и воспитания, которые обеспечивают достижение наивысшего результата в конкретных условиях.

Опыт – результат чувственно эмпирического отражения в человеческой психике объективной действительности, выражающийся в единстве знаний, навыков, умений.

Организаторская деятельность – практическая деятельность по созданию связей, взаимодействия между субъектами деятельности, а также управление ее процессами. Организаторские способности обеспечивают эффективность организаторской деятельности.

Операция (в психологии) (от лат. operatio – действие) – единица деятельности, способ выполнения действия в конкретной, реальной или условной ситуации. Понятие о. как единицы деятельности введено А. Н. Леонтьевым.

Органы чувств – периферические анатомо-физиологические системы, с помощью которых человек (животное) воспринимает и частично анализирует разнообразные раздражения, поступающие из внешней среды (экстерорецепция) и из его собственного организма (интерорецепция).

Ощущение – отражение в сознании человека отдельных свойств и качеств предметов и явлений, непосредственно воздействующих на органы чувств.

Память – психический познавательный процесс, заключающийся в запоминании, сохранении и последующем возможном воспроизведении в сфере сознания или в процессе деятельности того, что человек делал, переживал, воспринимал.

Педагогика (греч. paidagogike – детоводство) – это теория и практика достижения целей воспитания, образования и обучения.

Педагогическая психология (от греч. pais – дитя) – отрасль психологии, изучающая психические явления и закономерности педагогического процесса.

Педология (от греч. pais – дитя и logos – учение) – течение в педагогике и психологии конца XIX – середины XX века (С. Холл, П. П. Блонский и др.), пытающееся обобщенно использовать психологические, анатомо-физиологические, биологические и социологические подходы при обучении и воспитании детей. П. накопила ценный эмпирический материал, однако была ошибочно оценена в СССР как буржуазная наука и запрещена (постановление ЦК ВКП(б) от 1936 г. «О педагогических извращениях в системе наркомпросов»), в результате чего нарушился естественный ход развития педагогической и возрастной психологии, психодиагностики, ослабилось внимание науки к личности ребенка в процессе обучения и воспитания.

Первая сигнальная система – система условно-рефлекторных связей, формирующихся в коре головного мозга животных и человека при воздействии на рецепторы органов чувств раздражителей, исходящих из внешней среды. Понятие введено И. П. Павловым.

Перцепция (**ощущаю**) – в современной психологии то же, что и восприятие. Г. Лейбниц употреблял термин п. для обозначения смутного и бессознательного восприятия в противоположность ясному, осознанному – апперцепции.

Поведение – система взаимосвязанных рефлекторных и сознательных действий (физических и психических), осуществляемых человеком при достижении определенной цели, реализации определенной функции в процессе его взаимодействия со средой. Термин п. употребляют и при анализе активности животных. В современной психологии в качестве центральной категории принято рассматривать не п., а деятельность.

Пограничное состояние – слабо выраженные нервно-психические расстройства, состояния на грани нормы и психического отклонения.

Позиция (в психологии) (от лат. position) – 1) устойчивая система отношений человека к определенным сторонам действительности, проявляющаяся в соответствующем поведении; 2) положение человека в статусно-ролевой внутригрупповой структуре.

Познавательные психические процессы – психические явления, в своей совокупности непосредственно обеспечивающие познание как процесс и как результат. К их числу относятся: ощущение, восприятие, внимание, представление, воображение, память, мышление, речь.

Познание – процесс психического отражения и восприятия объективного мира в сознании, результатом которого является новое знание о его многопорядковой сущности.

Предмет педагогики – область педагогических явлений, в которых исследуются педагогические закономерности, механизмы, условия и факторы эффективного обучения, воспитания и развития социальных субъектов – конкретных людей и коллективов.

Предмет психологии – закономерности, тенденции, особенности развития и функционирования психики человека.

Представление – психический познавательный процесс воссоздания образов предметов, событий на основе их припоминания или же продуктивного воображения.

Привычка – сложившийся в динамический стереотип способ поведения, возможность осуществления которого в определенной ситуации приобретает силу потребности.

Принятие решения – акт волевого действия и одновременно этап управленческого цикла, когда личность на основе переработанной информации, как правило, в результате борьбы мотивов, приходит к необходимости сохранения одного из них как ведущего, главного, смыслообразующего, которому она подчиняет свою конкретную деятельность.

Принципы воспитания – это исходные педагогические предложения, служащие руководящим нормам, которые детерминируют направленность, содержание, организацию и методику воспитательного процесса.

Проницательность – качество человека, выражающееся в способности замечать, чувствовать, предвосхищать и прогнозировать намерения, действия и поступки других людей, развитие процессов и явлений в реальных условиях.

Профессиональная компетентность – это профессиональная подготовленность и способность субъекта труда к выполнению задач и обязанностей по занимаемой должности. П. к. выступает мерой и основным критерием определения его соответствия требованиям совокупного труда. Каждая из сторон труда (профессиональная деятельность, повседневные отношения, сам развивающийся субъект и результаты его труда) может быть оценена с помощью критериального модуля. Его показателями являются объективно необходимые знания, умения,

навыки, а также профессиональные позиции, психологические особенности (качества) и акмеологические инварианты.

Психика (от греч. *psychicos* – душевный) – системное свойство высокоорганизованной материи, проявляющееся в специфическом отражении субъектом объективной реальности, включающем в себя интроспектирующееся моделирование им этой реальности и регуляцию на основе созданной модели своего поведения и деятельности. Изучение закономерностей развития и функционирования п. составляет предмет психологии как науки.

Психическое состояние – определенный, временный уровень целостного функционирования психики, непосредственно влияющий на характер и эффективность деятельности личности, группы людей, который, будучи устойчивым проявлением психики индивида, закрепляется и повторяется в ее структуре.

Психология – наука о закономерностях, механизмах, условиях, факторах и особенностях развития и функционирования психики.

Психология коллектива – система психических явлений, возникающих в процессе развития и функционирования коллектива, которые характеризуются коллективными ценностями, взглядами, интересами, убеждениями, коллективным мнением, коллективным настроением, традициями и др.

Психология управленческой деятельности – новое ведущее направление психологии, функции которого заключаются в выявлении закономерностей, механизмов, условий и факторов эффективного управления в различных условиях, формировании управленческого мышления и способности руководителей самостоятельно, творчески управлять жизнедеятельностью персонала, используя продуктивные модели, алгоритмы и технологии.

Развитие – целенаправленный процесс функционального совершенствования качеств социальных субъектов в соответствии с характером решаемых задач и собственными потребностями.

Рефлекс (от лат. *reflexus* – повернутый назад, отраженный) – реакция организма, опосредованная центральной нервной системой при раздражении рецепторов агентами внутренней или внешней среды.

Рефлексия (от позднелат. *reflexio* – обращение назад, отражение) – внутренняя психическая деятельность человека, направленная на осмысление своих собственных действий и состояний; самопознание человеком своего духовного мира. Данный термин возник в философии и означал процесс размышления индивида о происходящем в его собственном сознании; позднее был заимствован психологией.

Рецепторы (от лат. *receptor* – принимающий) – специальные чувственные образования, воспринимающие и преобразующие раздражения из внешней или внутренней среды и передающие информацию о действующем раздражителе в нервную систему. Р. делят на внешние (экстерорецепторы), внутренние (интерорецепторы) и на рецепторы, воспринимающие положение тела в пространстве, напряжение связок, мышц (проприорецепторы).

Речь – одно из средств коммуникативной деятельности человека, общения, опосредованное языком, процесс материализации мысли.

Руководство – деятельность по координации усилий отдельных людей и коллектива в целом при их совместном достижении определенной цели.

Самоактуализация (от лат. *aktualis* – действительный, настоящий) – непрерывное стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей. С. во многом определяет дружелюбие, отсутствие агрессивности, способность к глубоким привязанностям, независимость в отстаивании своей точки зрения, принципов, а также

обуславливает стремление к творчеству, полноценному общению, активному саморазвитию.

Самовнушение (аутосуггестия) – процесс внушения, направленный субъектом на самого себя с целью саморегуляции, самовоспитания и самоорганизации человека, заключающийся в сознательном использовании им возможности влияния второй сигнальной системы на психические и даже физиологические процессы в организме.

Самовоспитание – это организованная, активная, целеустремленная деятельность человека по систематическому формированию и развитию у себя положительных и устранению отрицательных качеств в соответствии с осознанными потребностями отвечать социальным требованиям и личной стратегии развития.

Самонаблюдение – психодиагностический метод исследования непосредственного познания сознанием самого себя, основанный на фиксации человеком динамики его собственного сознания, сформированности различных качеств и уровня подготовленности.

Самоопределение человека – сознательный выбор и утверждение личностью своей позиции и направленности действий в разнообразных проблемных ситуациях.

Самоотчет – психологический метод исследования, направленный на анализ собственной деятельности и ее результатов в соответствии с личностно значимыми критериями, взглядами и ценностями.

Самооценка – определение человеком уровня собственной значимости, своих возможностей, качеств и места среди других людей.

Самопознание – это сложный процесс определения человеком своих способностей и возможностей, уровня развития требуемых качеств и реализации творческого потенциала в деятельности и поведении.

Саморегуляция (от лат. *regulare* – приводить в порядок, налаживать) – свойство живых систем видоизменять, восстанавливать свою структуру, функции в соответствии с требованиями ситуации.

Самосознание – высшее выражение сознания человека, проявляющееся в осознании и переживании системы его представлений о самом себе, присущих ему социальных отношениях, потребностях, мотивах деятельности, поведении, которое активно развивается в рамках Я– концепции.

Сангвиник (от лат. *sanguis* – кровь) – субъект – носитель одного из четырех основных типов темперамента, отличающийся подвижностью, уравновешенностью, силой нервных процессов, высокой психической активностью, работоспособностью. «Сангвиник – горячий, очень продуктивный деятель, но лишь тогда, когда у него много интересного дела, т. е. постоянное возбуждение. Когда же такого дела нет, он становится скучным, вялым...» (Павлов И. П. Полн. собр. соч., т. 3, кн. 2, с. 86).

Ситуация (от франц. *Situation* – система внешних условий, факторов, действующих на субъекта и детерминирующих его деятельность наряду с субъектами, внутренними условиями, факторами).

Сознание – высшая форма психического отражения действительности, использующая системы понятий, категорий.

Сплоченность коллектива – степень единства коллектива, проявляющаяся в единстве мнений, убеждений, традиций, характере межличностных отношений, настроений и других компонентов его психики, а также в единстве практической деятельности.

Способности – психическое свойство личности, проявляющееся в соответствии психофизиологических, психических особенностей человека требованиям, предъявляемым к нему одним или несколькими видами

деятельности, что дает ему возможность более быстро и качественно овладевать ими.

Стиль управленческой деятельности (стиль – от лат. *stylus*, греч. *stylos* – стерженек для письма) – это устойчивая система характерных подходов, способов и приемов, отражающая индивидуальный почерк руководителя в реализации им управленческих функций, которая сформировалась и развивается под влиянием внутренних и внешних факторов. Выбор наилучшего стиля руководства осуществляется в соответствии с критерием оптимальности, который выражается через структурно-функциональный, психологический, процессуальный и результативный показатели оптимальности.

Структурная психология – одно из направлений зарубежной психологии (В. Вундт, Э. Титченер и др.), основное внимание уделявшее структурной организации психического, отношениям между его структурными элементами. С. п. подверглась критике со стороны гештальтпсихологии и функциональной психологии.

Субъект (от лат. *subjectum* – подлежащее. Лежащий внизу, в основании) – конкретный носитель предметно-практической деятельности и познания, активный творец своей жизни.

Темперамент (от лат. *temperamentum* – надлежащее соотношение частей, соразмерность) – психическое свойство личности, предопределяемое силой, уравновешенностью, подвижностью нервных процессов и влияющее, в свою очередь, на динамику протекания всех психических явлений, свойственных личности. Различают четыре основных вида темперамента: сангвинистический, флегматический, холерический, меланхолический. Кроме данного, классического деления людей по типам темперамента существуют и другие классификации (по У. Шелдону и др.).

Теория – система принципов, законов, категорий, понятий, концепций, описывающая какое-либо относительно однородное, целостное явление – систему или ее элементы, функции. В психологии известны теории бихевиоризма, фрейдизма, когнитивные теории, гештальттеория и т. д. Критерии научной теории в психологии: относительно завершенная логическая структура (принципы, категории, понятия и др.), наличие теоретических конструктов (концепций, положений, гипотез и др.), наличие положений, доказательств, соединяющих эти конструкты с имеющимися фактами, другими теориями.

Теория личности Маслоу – система взглядов на личность американского психолога А. Маслоу – одного из основателей гуманистической психологии. Фундаментальными потребностями человека согласно данной теории являются: физиологические (пища, вода, сон и др.); потребность в безопасности, стабильности, порядке; потребность в любви, чувстве принадлежности к какой-то общности людей (семья, дружба и др.); потребность в уважении (самоутверждении, признании); потребность в самоактуализации.

Теория поэтапного формирования умственных действий – современная концепция обучения, нашедшая широкое распространение, применение и при обучении радистов, телеграфистов и т. д. Согласно этой концепции умственное развитие, как и усвоение знаний, навыков, умений, происходит путем интериоризации, то есть поэтапным переходом «материальной» (внешней) деятельности во внутренний (умственный) план, в план сознания. В силу этого обучение протекает поэтапно. На первом этапе обучаемые овладевают ориентировочной основой деятельности (ООД), то есть системой указаний о том, как выполнять различные действия. На втором этапе обучаемые самостоятельно выполняют реальные действия (например, манипуляции с техникой или ее заменителями – моделями, тренажерами, макетами, чертежами и т. п.). На третьем этапе эти действия проговариваются вслух; на четвертом – про себя. Применение

т. п. ф. у. д. в практике обучения некоторых специалистов (телеграфисты и др.) дало ощутимый эффект. Большой вклад в обоснование и развитие теории внес П. Я. Гальперин и др.

Тест (от англ. test – задача, проба) – метод исследования личности, построенный на ее оценке по результатам стандартизированного задания, испытания, пробы с заранее определенной надежностью и валидностью.

Технология воспитательной деятельности – это совокупность методологических и организационно-методических установок, определяющих подбор, компоновку и порядок задействования воспитательного инструментария. Она определяет стратегию, тактику и технику организации процесса воспитания личного состава.

Технология управленческой деятельности представляет собой совокупность методологических и организационно-методических установок, определяющих подбор, конструирование, задействование руководителем управленческого инструментария. Она включает стратегию, тактику и технику управления.

Умение – психическое образование, заключающееся в освоении личностью, группой, коллективом определенных приемов, способов, навыков деятельности.

Управление – процесс воздействия субъекта на ту или иную систему, обеспечивающий ее целенаправленное развитие, сохранение или видоизменение структуры, поддержание или изменение режима деятельности, реализацию программ и целей.

Управленческая функция – роль, которую выполняет руководитель на определенном этапе управления в соответствии с промежуточной задачей.

Управленческий менталитет – специфический склад труда руководителя, в котором ярко выражен приоритетный профиль его деятельности как самобытного и неповторимого управленца.

Управленческое искусство представляет собой совершенство управленческой компетентности руководителя, которое характеризуется твердой волей, нравственно-патриотическим отношением к своим обязанностям, творческим владением современными технологиями управления и высокими стабильными результатами на порученном участке.

Управленческое мастерство руководителя характеризует высокий уровень его управленческой компетентности, на котором он эффективно применяет передовые технологии и добивается стабильных результатов.

Условный рефлекс – индивидуально приобретенная, сложная приспособительная реакция организма животных и человека, возникающая при определенных условиях на основе образования временных нервных связей между условиями раздражителя и подкрепляющим этот раздражитель безусловно рефлекторным актом. Система взаимосвязанных у. р. образует динамический стереотип. Термин «у. р.» предложен И. П. Павловым.

Установка – готовность субъекта к той или иной деятельности, актуализирующаяся при предвосхищении им появления определенного объекта, явления и несущая на себе черты целостной структуры личности с постоянным набором характеристик.

Учение – деятельность обучаемого по овладению социальным опытом и развитию качеств, объективно необходимых для успешного выполнения социальных функций и решения жизненных задач.

Феноменалистическая психология – направление зарубежной, главным образом американской (Р. Бернс, К. Роджерс, А. Комбас), психологии, объявившей себя «третьей силой» и в противовес бихевиоризму и фрейдизму обратившая главное внимание на целостное человеческое «Я», его личностное самоопределение, его эмоции, отношения, ценности, убеждения. Ф. п. рассматривает поведение личности как результат восприятия ею ситуации.

Флегматик (от греч. phlegma – слизь) – субъект – носитель одного из четырех основных типов темперамента, характеризующийся уравновешенностью, малой подвижностью, но относительно высокой силой нервных процессов, что проявляется в психическом плане в замедленных темпах психических процессов, спокойствию, устойчивости интересов и стремлений. «Флегматик – спокойный, всегда ровный, настойчивый и упорный труженик жизни». (И. П. Павлов. Полн. собр. соч., т. 3, кн. 2, с. 86).

Формирование – процесс целенаправленного и организованного овладения социальными субъектами, целостными устойчивыми чертами и качествами, необходимыми им для успешной жизнедеятельности.

Фрейдизм – общее обозначение различных школ и учений, возникших на научной базе психологического учения З. Фрейда, психоанализа, и работавших над созданием единой психотерапевтической концепции. Психоанализ (от греч. psyche – душа и analysis – разложение, расчленение) – учение, разработанное З. Фрейдом и исследующее бессознательное и его взаимосвязи с сознательным в психике человека. В дальнейшем ф. возвел свои положения в ранг общепсихологической теории, приобретя большое влияние во всем мире. Для ф. характерно объяснение психических явлений через бессознательное, ядром его является представление об извечном конфликте между сознательным и бессознательным в психике человека.

Характер (от греч. character – печать, чеканка) – совокупность устойчивых психических черт личности, влияющая на все стороны поведения человека, обуславливающая его устойчивое отношение к окружающему миру, другим людям, труду, самому себе, выражающая индивидуальное своеобразие личности и проявляющаяся в стиле деятельности и общении.

Холерик (от греч. chole – желчь) – субъект – носитель одного из четырех основных типов темперамента, характеризующийся подвижностью, неуравновешенностью, силой нервных процессов и проявляющийся в психическом плане в несдержанности, бурных эмоциональных реакциях, резких сменах настроений, ярко отражающихся в речи, жестах, мимике, поведении.

Цель – один из элементов поведения, сознательной деятельности, который характеризуется предвосхищением в сознании, мышлении результата деятельности и путей, способов ее достижения.

Чувство – особая форма отражения психикой окружающего мира, отношения личности к окружающему, проявляющаяся в социально обусловленных переживаниях, активизирующих (стенические) или тормозящих (астенические) деятельность.

Эвристика (от греч. heurisko – нахожу) – наука, исследующая закономерности творческой деятельности человека; теория и практика организации избирательного поиска при решении сложных интеллектуальных задач.

Эмоции (от лат. emoveo – потрясаю, волную) – особая форма отражения психикой окружающего мира, проявляющаяся главным образом в биологически обусловленных переживаниях, отражающих потребности организма и активизирующих (стенические) или тормозящих (астенические) деятельность.

Литература

1. Алексеев А., Питалов В. Деловое администрирование на практике. – М., 1993.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1989.
3. Асмолов А. Г. Психология личности. – М., 1990.
4. Бандурко А. М. и др. Психология управления. – Харьков-Симферополь, 1998.
5. Берн Э. Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных. – СПб., 1991.
6. Богомолов А. Ю., Никитин В. Н. Конфликты в организациях. – М., 2003.
7. Вайнцванг П. Десять заповедей творческой личности. – М., 1990.
8. Вацлавик П. Как стать несчастным без посторонней помощи. – М., 1993.
9. Вейл П. Искусство менеджмента. – М., 1993.
10. Власова Н. ...И проснешься боссом: Справочник по психологии управления: В 3 т. – Новосибирск, 1994.
11. Вудков Ф., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 1992.
12. Гарбер Е. И. Семнадцать уроков психологии. – М., 1995.
13. Годфруа Ж. Что такое психология: В 2-х т. – М., 1992.
14. Грановская Р. М. Элементы практической психологии. – М., 1992.
15. Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М., 1991.
16. Гримак Л. П. Резервы человеческой психики. – М., 1989.
17. Гришина Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. – Л., 1990.
18. Данилова Н. Н., Крылова А. Н. Физиология высшей нервной деятельности. – М., 1989.
19. Джеймс У. Психология. – М., 1991.
20. Дизель Пол Дж. и др. Поведение человека в организации. – М., 1993.
21. Дипп С., Сесмен Л. Верный путь к успеху. 1600 советов менеджерам. – М., 1995.
22. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М., 1990;
23. Зигмунд Фрейд, психоанализ и русская мысль. – М., 1994.
24. Как добиться успеха. (Практические советы деловым людям). – М., 1991.
25. Как преуспеть в бизнесе. – М., 1993.
26. Как работают японские предприятия. – М., 1989.
27. Капиталистическое управление: уроки 80-х. – М., 1991.
28. Карнеги Д. – М., 1990.
29. Киппер Д. Клинические ролевые игры и психодрама. – М., 1993.
30. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М., 1987.
31. Краткий психологический словарь. – Р/Дон..
32. Кречмер Э. Строение тела и характер. – М., 1995.
33. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. – М., 1993.
34. Кричевский Р. Л., Бубовская Е. М. Психология малой группы. Творческий и прикладной аспекты. – М., 1991.
35. Кроль Л. М., Михайлова Е. Л. Человек – оркестр. Микроструктура общения. – М., 1993.
36. Ксенчук Е. В., Киянова М. К. Технология успеха. – М., 1993.
37. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М., 1993.
38. Лебон Г. Психология народа и масс. – СПб., 1993.
39. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.
40. Монден Я. «Тоета»: методы эффективного управления. – М., 1989.
41. Моргунов Е. Б. Личность и организация. – М., 1996.
42. Морита А. Сделано в Японии. – М., 1990.
43. Налчаджан А. А. Социально-психологическая адаптация личности. – Ереван, 1988.
44. Науман Э. Принять решение – но как? – М., 1987.
45. Немов Р. Социально-психологический анализ эффективности деятельности коллектива. – М., 1984.
46. Никитин В. Н. Использование корпоративного тренинга. – М., 2003.
47. Никитин В. Н. Имидж человека в бизнесе – универсальная составляющая часть успеха. – М., 2002.
48. Никитин В. Н. Психология формирования команд в бизнесе. – М., 2001.

49. Ниренберг Дж., Калеро Г. Читать человека – как книгу. – М., 1990.
50. Ниссинен Й., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования. – М., 1988.
51. Панасюк А. Ю. Практические советы. – М., 1990; Познай себя и других. (Популярные тесты). – М., 1993.
52. Перле Ф. Опыт и психологии самопознания. – М., 1993.
53. Петровский А. В. Психология в каждом из нас. – М., 1992.
54. Петрушин В. И. Психология менеджмента. – М., 1996.
55. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. – М., 1984.
56. Платонов К. К., Голубев Г. П. Психология. – М., 1977.
57. Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М., 1989.
58. Пронин В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. – М., 1989 .
59. Райкфорд Г. Критический словарь психоанализа. – СПб., 1995.
60. Роджерс Ф. Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: человек – фирма – маркетинг. – М., 1990.
61. Роджерс К. О групповой психотерапии. – М., 1993.
62. Розянова В. А. Психология управления. – М., 1997.
63. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии: В 2 т. – М., 1989.
64. Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. – М., 1993.

Содержание

1. Введение.....	3
2. Тематический план дисциплины.....	4
3. Семинар 1. Внешние проявления организационной культуры.....	4
4. Семинар 2 Анализ и конструирование организации.....	6
5. Семинар 3 Изменения в организации.....	6
6. Семинар 4 Управление нововведениями в организации.....	7
7. Семинар 5 Организационная культура фирмы.....	8
8. Семинар 6 Теории поведения человека в организации.....	9
9. Семинар 7 Лидерство в организации.....	10
10 Семинар 8 Мотивация и результативность в организации.....	14
11 Семинар 9 Персональное развитие в организации.....	15
12 Семинар 10 Формирование группового поведения в организации.....	16
13. Семинар 11 Коммуникативное поведение в организации.....	18
14 Семинар 12 Конфликты в организации.....	19
15 Семинар 13 Этика деловых отношений.....	21
16 Семинар 14 Стадии развития коллектива.....	21
17 Семинар 15 Внешний облик менеджера.....	22
18 Глоссарий.....	22
19 Литература.....	36

Формат 60x84 1/12
Объем 39 стр. 3,25 печатный лист
Тираж 20 экз.,
Отпечатано
в редакционно-издательском отделе
КГУТиИ им. Ш Есенова
г.Актау, 27 мкр.