

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«Новосибирский государственный аграрный университет»**

**Факультет государственного и муниципального управления**

**Кафедра кадровой политики и управления персоналом**

## **Социология и психология управления персоналом**

**Методические указания для проведения практических занятий и  
самостоятельной работы студентов**

**для студентов всех форм обучения**

**по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом**

**Новосибирск**

**2017**

УДК: 35.083

ББК: 65.290-2

Составитель доцент Д. А. Севостьянов

Рецензент: доцент Ю. В. Печин

Социология и психология управления персоналом: Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов/ Новосиб. гос. аграр. ун-т.; сост. Д.А. Севостьянов. - Новосибирск, 2017. – 102 с.

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Социология и психология управления персоналом» составлены на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом». Методические указания содержат методические и диагностические материалы, применяемые на практических занятиях, списки тем выступлений на занятиях, критерии оценки выступлений студентов, подготовленных ими эссе и результатов тестирования, а также рекомендуемую литературу.

Утверждено и рекомендовано к изданию заседанием кафедры КПиУП факультета ГМУ ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ от 10 мая 2017 г. протокол № 10.

© Новосибирский государственный  
аграрный университет, 2017

## **1. Введение**

Практическое занятие – форма организации обучения, которая направлена на формирование практических умений и навыков и является связующим звеном между самостоятельным теоретическим освоением студентами учебной дисциплины и применением ее положений на практике.

Практические занятия проводятся в целях: выработки практических умений и приобретения навыков в решении задач, выполнении заданий, производстве расчетов, разработке и оформлении документов, практического овладения компьютерными технологиями. Главным их содержанием является практическая работа каждого студента.

Самостоятельная работа студентов – вид деятельности, при котором в условиях систематического уменьшения прямого контакта с преподавателем студентами выполняются учебные задания. К таким заданиям относятся контрольные и курсовые работы, рефераты, эссе, доклады и т.д.

При этом специфика самостоятельной работы студентов заключается в том, чтобы студенты самостоятельно получали новые знания.

### **Требования к уровню освоения учебной дисциплины**

Дисциплина Социология и психология управления персоналом в соответствии с требованиями ФГОС ВО направлена на формирование следующих общепрофессиональных (ОПК) и профессиональных (ПК) компетенций:

1. Готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других (**ОПК-7**);

2. Знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умением применять их на практике (**ПК-4**).

## **2. Цель практических (семинарских) занятий и самостоятельной работы студентов**

Практические занятия направлены на закрепление и расширение знаний, полученных на лекциях.

Практические (семинарские) занятия по курсу «Социология и психология управления персоналом» направлены на практическое углубленное изучение учебной дисциплины, привитие обучающимся навыков самостоятельного поиска и анализа учебной информации, формирование и развитие у них научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение.

Цель самостоятельной работы студентов – овладение методами получения новых знаний, приобретение навыков самостоятельного анализа социальных явлений и процессов, усиление научных основ практической деятельности.

### 3. Содержание занятий

#### Тема 1. Объект и предмет социологии и психологии управления

##### Введение

Среди актуальных проблем современной общественной науки вопросы управления приобретают все большее значение, поскольку по мере развития цивилизации и культуры многие социальные процессы, протекавшие ранее стихийно, становятся возможным **сознательно** регулировать. Поэтому от успехов в научной разработке и практическом использовании теории, методологии и методики управления во многом зависит то, какой ценой и какими темпами будет осуществляться дальнейший общественный прогресс<sup>1</sup>. Не случайно, видимо, одни страны ныне быстро движутся вперед, а другие, как Россия, все дальше **отстают** по уровню и качеству жизни народа.

В связи с этим особое значение приобретает не столько корректировка курса проводимых в России реформ, сколько **коренное изменение** социально-экономической политики, содержания и форм управления, которое всегда было одной из важнейших функций общества, позволяющей ему выживать в различных, даже самых сложных природных и социальных условиях.

Освоение проблем социологии управления целесообразно начать с раскрытия содержания основных понятий. В самом широком смысле слова **управление** является функцией организованных систем различной природы (технических, биологических, социальных), обеспечивающей сохранение их структуры, реализацию программы или цели деятельности.

Следует отметить, что **социальное управление** есть такое воздействие на общество в целом или его отдельные звенья, которое направлено на

сохранение их качественной специфики, упорядочивание и нормальное функционирование, совершенствование и развитие, успешное продвижение к заданной цели. Это понятие отражает свойство любого общества, вытекающее из его системной природы, коллективного характера труда, необходимости общения людей в процессе совместной жизни, обмена продуктами материальной и духовной деятельности. К.Маркс сравнивал управление с функцией дирижера большого оркестра, в котором каждый участник ведет свою партию, но все они объединяются в стройном звучании общей мелодии.

Содержание социального управления может быть глубоко раскрыто только с учетом особенностей его осуществления. Соответственно основным сферам общественных отношений различают **четыре** разновидности управления: экономическими, социальными, политическими и духовными процессами.

**Специфика экономического управления** заключается в стремлении наилучшим образом регулировать хозяйственные отношения, чтобы добиться максимального эффекта при минимальных затратах используемых ресурсов. На уровне предприятия подобный подход чаще всего проявляется в форме управления рисками, качеством, движением финансовых и товарных потоков и т.п.

**Социальное** (в узком смысле) **управление** связано с направленным воздействием на систему специфических связей между людьми как представителями конкретных общностей, больших или малых групп (национальных, территориальных, профессиональных, половозрастных, конфессиональных и др.). В гражданском обществе, представляющем собой многообразную совокупность форм самостоятельности людей, общности или отдельные индивиды действуют в соответствии со своими специфическими интересами, реализуют себя наиболее полно, организуя структуру собственных социальных отношений, то есть выступают субъектами самоуправления.

**Управление политической сферой** предполагает воздействие на различные общественные процессы, отношения, организации и институты посредством властных функций государства и норм права.

**Управление духовной жизнью** общества и каждого отдельного его члена распространяется на такие области деятельности, как наука, культура, искусство, образование, просвещение и воспитание. Важно отметить, что разделение управления на отдельные разновидности возможно только в абстракции, в реальной же действительности все виды управления самостоятельны лишь относительно и их взаимодействие на основе экономических отношений придает управлению особое качество целостного общественного явления.

Поскольку проблемы управления охватывают самый широкий круг явлений природы и общества, они требуют всестороннего подхода к своему

решению с применением теории, методологии и методики различных современных научных дисциплин.

В групповой дискуссии обсуждается роль современной науки в социальном управлении.

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

По результатам изучения темы студенты составляют эссе "Междисциплинарный характер науки управления".

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

### **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

### **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

### **4. Неудовлетворительно (2 балла)**

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

## Тема 2. История социологии и психологии менеджмента на Западе

### Материалы для обсуждения на занятии

#### Хоторнский эксперимент (1924-1932)<sup>1</sup>

Группа исследователей, в которую входили Дж. Хоманс, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, В. Диксон и другие, изучала влияние объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность труда в пригороде Чикаго Хоторна. Руководство компании Western Electric (в то время это был телефонный завод) было заинтересовано в том, чтобы лучше организовать работу и поэтому дало ученым полную свободу действий для изучения производства.

На первой стадии Хоторнского эксперимента ученые выяснили, что улучшение условий освещения повышает производительность труда, однако через некоторое время увидели, что ухудшение условий освещения дает такой же результат.

Производительность труда группы женщин возрастала при улучшении условий освещения, при увеличении количества коротких перерывов и длительности перерывов. Любая инновация способствовала повышению производительности труда. Тогда психологи начали вводить изменения противоположного характера (уменьшать количество перерывов, ограничивать обеденный перерыв, уменьшать освещенность), однако группа продолжала работать все лучше.

На второй стадии было установлено, что через некоторое время производительность вернулась на прежний уровень, однако это происходило уже под влиянием социальных норм (например, соблюдение нормы «не делать больше, чем сосед рядом»).

В результате психологи поняли, что производительность труда изменялась под влиянием социальных факторов, а именно благодаря интересу к процессу труда и рабочих со стороны руководства.

**Значение Хоторнского эксперимента.** Результаты этого исследования так и остались тайной. Наиболее приемлемым объяснением его результатов, которое приводят в учебниках, был сам фактор эксперимента: выделение работниц в отдельную группу, внимательное общение с психологами и руководством, интерес других работников повлекли за собой такой парадоксальный результат.

Хоторнский эксперимент длился с 1927 по 1936 г. Он чрезвычайно повысил авторитет психологов и способствовал широкому распространению психологических исследований.

---

<sup>1</sup> [http://psyfactor.org/lib/hotornskiy\\_experiment.htm](http://psyfactor.org/lib/hotornskiy_experiment.htm)

Из-за масштабности, продолжительности, участия многих исследователей, многоплановость результатов и тех интерпретаций, которые вошли потом в учебники, исследование получило название Хоторнской саги. С другой стороны, образ Хоторнского эксперимента, который сформировался в литературе, и его реальные события не совпадают. Однако, бесспорно, это исследование стало психологической легендой.

Руководство компании стремилось достичь высокой производительности труда, а его менеджеры были последователями популярной в то время научной организации труда, однако когда они предлагали рабочим более эффективные методы работы, те относились к новациям негативно, считали, что их хотят превратить в роботов, и отказывались следовать рекомендациям.

Во время Хоторнского эксперимента была проведена серия исследований при содействии Гарвардской школы делового администрирования (1927-1932), результаты которых впоследствии легли в основу курсов психологии и менеджмента. Наиболее известным стал эксперимент, предметом которого была производительность труда 5 женщин, которые работали в отдельном помещении на условиях оплаты за выполненную работу. Измерения производительности труда этих женщин проводилось в течение 23 периодов, продолжительностью от 3-4 до 30 недель. Количество перерывов для отдыха и обедов постоянно меняли.

Результаты этого исследования были представлены исследователями, которые принимали в нем участие. Вскоре эти результаты стали широко известны, превратились в своеобразное Евангелие для курсов психологии и менеджмента.

Работницы реагировали на любые изменения в работе (количество и продолжительность перерывов для отдыха или приема пищи, их сокращение, даже полная ликвидация перерывов) повышением производительности труда. Суммарный результат исследования заключался в том, что на протяжении первых наиболее часто упоминаемых в литературе периодов производительность труда работниц неуклонно росла, не зависела от количества перерывов на отдых и достигла уровня на 30-40% выше начального, который был установлен в начале эксперимента. В частности, в начале 12-го периода работниц лишили сокращенного дня в субботу, двух плановых перерывов, которыми они могли пользоваться во время 11-го периода. Тем не менее, производительность труда возросла на 11%. На 13-м периоде количество перерывов было восстановлено и работницы начали получать на обед напитки за счет компании. Все это привело к повышению производительности труда на 4%.

Исследователи пришли к выводу, что конкретные особенности графика работы и изменения, которые вносились в течение 13 периодов, не имели значения, а производительность труда выросла благодаря улучшению отношений между работниками в самой группе и их непосредственным



руководителем. Мэйо и его коллеги считали, что особый статус работниц, их «отдельность» от других рабочих укрепили «корпоративный дух» в группе, способствовали ее сплоченности. Члены группы неожиданно почувствовали, что руководитель проявляет к ним внимание, ведет себя приветливее, хочет узнать их мнение, интересуется их предложениями. К тому же новая система оплаты привязывала заработок к производительности группы, а не всей фабрики, что обусловило процесс образования новых групповых норм, которые заключались в повышении производительности труда, взаимопомощи, более позитивном отношении к руководству. До того, как оказалось в этих исследованиях, проводимых на Хоторнском предприятии одновременно (1931-1932 гг), работницы получили своеобразное освобождение от тех норм, которые сдерживали производительность труда, так или иначе действовали на предприятии и навязывались работниками друг другу (через нарекания как на вербальном, так и на невербальном уровнях) в других подразделениях.

*Критика Хоторнского эксперимента.* При изучении данных об исследовании отдельные психологи (в частности, С. Милграм) отмечали, что рабочие могли видеть в психологах «шпионов», которые действовали в интересах руководства компании, поэтому они повышали производительность труда вовсе не из-за причастности к исследованию, как об этом подумали психологи.

В исследовании не было контрольной группы, в которой условия труда были неизменными. Исследователи, внимательно изучили первые отчеты Хоторнских экспериментаторов, утверждали, что все было не так однозначно, как об этом тенденциозно сообщали интерпретаторы исследований. Оказалось, что работницы не были наивными, хорошо понимали ситуацию и не очень поддавались манипуляциям со стороны руководства в виде хорошего отношения и внимания к их работе. Такая интерпретация событий сложилась для студентов и царит с тех пор в учебниках. Работницы находились под неявным давлением со стороны руководства и были вынуждены повышать производительность, чтобы сохранить свои некоторые привилегии, обусловленные участием в исследовании, с определенной надеждой, что это поможет всем рабочим и приведет к улучшению условий для всех на фабрике.

Также тщательные исследователи установили, что когда в течение одной длительной серии две работницы начали проявлять враждебность и неконструктивное отношение, их заменили другими работницами, которые проявляли большую готовность способствовать успеху исследования. К тому же наиболее серьезный скачок в производительности труда (на все 23 периода наблюдений) произошел с упомянутыми «кадровыми» перестановками, а второй, так же значительный, пришелся уже в период Великой депрессии, что само по себе делало для работниц их работу ценной и привлекательной.

Тем не менее, важность Хоторнской саги является неоспоримым. Исследователи считают, что ее значение не ограничивается выводами, условия контрольной и экспериментальной группы не должны отличаться, а группы вообще не должны находиться в таких условиях, чтобы чувствовать себя объектами особого внимания и наблюдения (что именно и рассматривается как Хоторнский артефакт). Социальные отношения и моральный дух работников также всегда играют решающую роль. Психологи должны понимать закономерности социального взаимодействия между исследуемым и экспериментатором. Хоторнский эксперимент показал, что участники исследования, как в лаборатории, так и в реальных условиях, не являются пассивными участниками экспериментальных манипуляций, они сознательные люди, которые знают, что их действия могут повлечь определенные последствия, и они, заботясь об этом, способны действовать, не уступая экспериментаторам в своем стремлении дать событиям определенную запланированную ими самостоятельно логику.

Когда мы знакомимся с психологическими исследованиями, мы должны вдумчиво разобраться в методологии исследователя, в том воздействии, которое могло возникнуть через различные мотивы участников, и на этой основе давать свою оценку исследованию. Потребители психологических экспериментов должны быть более внимательными относительно того интеллектуального продукта, который им предлагается.

В групповой дискуссии обсуждаются социально-психологические эксперименты в управлении.

### **Тема 3. История развития социологии и психологии управления в России**

#### **Материалы для обсуждения**

#### **Выдержка из статьи И.Л. Солоневича**

"Всякий строй, всякое государство и всякое предприятие имеет своего служащего. Какой-то запас "бюрококков" имеется во всяком служащем - как туберкулезная палочка имеется во всяком человеческом организме. Вопрос заключается только, так сказать, в степени развития.

Всякое государство имеет генералов. Всякая страна имеет священников. При болезненном развитии генералитета страна попадает под власть милитаризма. При болезненном развитии духовенства в стране возникает клерикализм. Армия и Церковь имеют свои идеи и свои функции. Но армия и Церковь - точно также, как и государство - не имеют ни рук, ни ног, и функция рук и ног выполняется живыми людьми, которые,

кроме интересов армии и Церкви, имеют также и свои личные, профессиональные интересы. Никакой в мире генерал не откажется от лишней статьи государственного бюджета, если эта статья дает лишние кредиты армии: никакому генералу никогда не помешает никакая лишняя дивизия. И очень редкий епископ удержится от деяний, явно приносящих вред Церкви, но клонящих к вящей славе клира - "ad maiorem gloriam" князей церкви - примеров, я думаю, и приводить не стоит.

И генералы, и епископы нормально действуют в пользу армии и в пользу Церкви -

но они могут действовать и во вред. История русской армии переполнена генералами, которые действовали во вред. История английской - тоже. Генералы русской армии - и не какие-нибудь, а такие, как генерал Драгомиров, всячески тормозили введение нарезного оружия, щитов при орудиях и даже пулеметов; их мотивировок я приводить не буду. Генералы английской армии тормозили введение танков в Первую Мировую войну. В одном из морских рассказов русского военно-морского писателя Станюковича, старый адмирал презрительно бросает молодому мичману;

- Стыдно-с, молодой человек, а служите на самоваре.

Под самоваром адмирал подразумевал паровой фрегат - это было время борьбы парусного флота с паровым. Можно было бы обозвать адмирала глупцом и реакционером, но это было бы не совсем справедливо. Представьте себе психологию человека, посвятившего всю свою жизнь - и получившего все чины и награды - под белоснежным покровом лебединых парусов, под акробатику лихих "марсовых", под всем тем укладом морской жизни, который, в конечном счете, базировался на матросском рабстве: в России этих марсовых тащили из крепостных деревень, в Англии их брали в рабство в портовых кабаках.

Старичок адмирал, может быть, и понимал: паруса кончаются, - но что он будет делать в машинном флоте? Он в нем не понимает ничего - и никогда уже не поймет - учиться заново уже поздно. Так, вероятно, какой-нибудь закованный в латы рыцарь смотрел на первую допотопную пушку: стрелять она, вероятно, будет - но мне-то от этого какое утешение? И куда денусь я, - с моим мечом, латами, замками, гербами и семьей поколений рыцарских предков?

Не следует негодовать: это *humanus est*. Генералы становятся милитаризмом, священники - клерикализмом и чиновники - бюрократизмом с того момента, когда нарушается равновесие жизненных функций социального организма. Человеческое сердце очень трогательная вещь, но и оно страдает гипертрофией.

В нормальном ходе социальной жизни - есть и генералы, и священники, и чиновники. Каждый из них постарается объяснить историю своего народа по своей профессиональной линии. Так, русские военные историки объясняют русские неудачи Первой Мировой войны

стратегическими ошибками генерала Алексеева (соответственно - Фоша, Френча, Гинденбурга и прочих). Есть люди, объясняющие отступление русской армии повелением Николая Второго ввести в России сухой режим: будь бы водка - никакого отступления не было бы, как же русский солдат может воевать без водки!

Всякая профессия склонна замыкаться в касту. И всякая каста склонна утверждать, что именно ее интересы являются высшими интересами человечества.

Хозяйственная же жизнь, как спорт и искусство, - есть область, где конкуренция, и только она одна, определяет собою наиболее приспособленных людей.

Служитель религии не вправе выдумывать ничего нового: он должен придерживаться тех "вечных истин", которые изложены в Библии, Коране или Ведах. Не следует иронизировать над вечностью этих истин: в каждой из этих книг вечная истина средактирована в той ее форме, какая наиболее соответствует эпохе и расе. И, во всяком случае, ни одна из этих книг ничему злему не учит. Священнослужитель каждой религии обязан придерживаться этих книг, обязан говорить их языком и обязан соблюдать обряд, выработанный веками и веками. "Личная инициатива" тут отсутствует полностью.

Всякий чиновник обязан придерживаться закона. Или, еще точнее - буквы закона. Он сидит на своем месте не для проявления инициативы, а для поддержания порядка: в уличном движении, в мобилизации земельной собственности, в пересылке срочных телеграмм и бракоразводном судопроизводстве. Никакой инициативы не требуется и от него.

Всякий генерал является составной частью соответствующей военной традиции и никакая армия в мире не может позволить любому подпоручику менять полковые традиции или устав полевой службы. Даже и большевики закончили свои военные эксперименты тем, что точно и тщательно скопировали весь строй старой царской армии - до погон включительно. По моим личным наблюдениям - советские генералы, в общем, оказались не хуже, вероятно, и не лучше генералов царской России - в особенности в чисто военной области. "Революционная инициатива" здесь окончилась ничем.

В Церкви, администрации и армии, где человек входит в веками сколоченный аппарат, его личные качества перестают играть решающую роль. Его деятельность направляется традицией, законом, преданием, навыками - всей инерцией векового аппарата. Попадет ли он на генеральское или епископское место по личным заслугам, по выслуге лет, по протекции тетушки - и это особого значения не имеет: его пути заранее предусмотрены инерцией. И никогда нельзя доказать, что на месте одного генерала другой был бы лучше или, по крайней мере, намного лучше.

В этой среде существует вполне законное недоверие ко всякого рода новаторам, изобретателям, литераторам и прочим беспокойным элементам страны. В этой среде люди выдвигаются и "выслугой лет", и "правом рождения", и протекцией, и, наконец, случайностью.

Но в профессиональном боксе невозможен ни один из этих способов. Вы выходите на ринг - и никакая выслуга лет, никакие связи, даже никакие "теоретические познания" здесь не стоят ни одной копейки. Человек или побьет своего конкурента, или будет побит своим конкурентом. Знатоки дела могут заранее подсчитывать вес, тренированность, массивность скул и крепость кулака, быстроту нервной реакции и прочее в этом роде - но, в большинстве случаев, на ринге проваливаются и эти подсчеты: остается факт голой победы и поражения.

Профессиональным боксом занимается только неуловимая дробь процента человечества. Хозяйственной деятельностью занимается его подавляющее большинство. Но эта хозяйственная деятельность подчинена тем же законам, что и ринг профессионального бокса: только победа в свободной конкуренции и только она одна отделяет званых от избранных и - еще - званых от самозваных. Вы обанкротились с вашей лавчонкой, а ваш конкурент процвел.

Для вашей любимой женщины вы можете изобрести любые объяснения - как побитый на ринге боксер - любимая женщина поверит, на то она и любимая женщина. Но потребителю - безапелляционному судье на ринге хозяйственной конкуренции - на эти объяснения плевать. Он пошел к вашему конкуренту и на его сияющую голову возложил олимпийский венец чемпиона Бэйкэр Стрит по торговле маринованными селедками.

Частное хозяйство требует инициативы. Бюрократия отрицает инициативу по самому существу. В частном хозяйстве удачная инициатива приносит миллионы - неудачная выдувает человека в трубу. В лестнице бюрократической табели о рангах - удачная инициатива не дает почти ничего и неудачная не грозит почти ничем. Однако никакая бюрократия мира не может допустить миллионных вознаграждений таланта, изобретательности, инициативы и прочего - ибо это подорвало бы самый корень ее существования: выслугу лет.

В совершенно такой же степени средневековый феодал НЕ МОГ признать прав таланта, изобретения и инициативы - ибо, если бы он их признал, чему тогда будут равняться его семь поколений рыцарских предков, дающих ему - по праву рождения - право на подобающее ему количество колбасы, замков, почета и власти?

Я не хочу быть несправедливым даже и к бюрократической деятельности: в общей экономике природы нужна и она. Однако, - чем ее меньше, тем лучше для всех остальных людей, не входящих в состав бюрократического аппарата. Имеет свои преимущества даже и она.

Человек работает немного, спокойно, не торопясь и не увлекаясь. Захлопывая свой конторский стол, он захлопывает в нем и все свои деловые заботы. Бессонных ночей тут нет. После двадцати пяти лет по мере возможности беспорочной деятельности, его ждет приличный чин, приличная пенсия и ничем не ограниченное количество ничем не омраченного свободного времени. Он не получит: ни орденов за героизм, ни миллионов за инициативу, ни нобелевской премии за служение миру или художественной литературе. И вот, в эту так плотно налаженную жизнь, врывается беспокойный элемент таланта, риска, предприимчивости, новизны - и плюет или пытается плевать на такие веками освященные вещи, как выслуга лет или заслуги предков, как партийный стаж или заслуги перед революцией; это с трудом выносит даже бюрократ "старого режима", бюрократ, твердо уверенный в своем праве выслуги лет.

Всякий частный предприниматель норовит сократить число своих служащих - ибо он оплачивает их из своего кармана. Каждый бюрократ норовит увеличить число своих служащих, ибо оплачивает их не он и ибо чем шире его заведение, тем больше власть, почет, даже жалованье".

### **Выдержка из книги И. Ильфа и Е. Петрова "Одноэтажная Америка"**

"С высоты эстакады открылся суровый индустриальный вид. Звонили сигнальные колокола паровозов, разъезжавших между цехами. Большой пароход, свистя, шел по каналу, направляясь к самой середине завода. В общем, здесь было все то, что отличает промышленный район от детского сада, - много дыма, пара, лязга, очень мало улыбок и счастливого лепета. Тут чувствовалась какая-то особая серьезность, как на театре военных действий, в прифронтовой полосе. Где-то близко люди участвуют в чем-то очень значительном - делают автомобили.

Пока мистер Адамс и мистер Грозный, который вовсе был не мистер, а товарищ Грозный, представитель нашего "Автостроя" в Дирборне, получали для нас разрешение осмотреть завод, мы стояли в холле информационного бюро и рассматривали установленный на паркете форд нового выпуска. В зале он казался больше, чем на улице. Представлялось невероятным, что заводы Форда выпускают каждый день семь тысяч штук таких сложных и красивых машин.

Хотя был конец тридцать пятого года, Дирборн и Детройт были переполнены рекламными экземплярами модели тридцать шестого. Образцы автомобилей стояли в отельных вестибюлях, в магазинах дилеров. Даже в витринах аптек и кондитерских, среди пирожных, клистиров и сигарных коробок, вращались автомобильные колеса на толстых фэйрстоновских шинах. Мистер Генри Форд не делал тайны из своей продукции. Он выставлял ее где только можно. Зато в лаборатории у него

стоял заветный предмет - модель 1938 года, о которой ходят самые разноречивые слухи. Мотор у нее будто бы помещается сзади; радиатора будто бы вовсе нет; купе будто бы вдвое больше - и вообще тысяча и одна автомобильная ночь. Этого до поры до времени никто не увидит, в особенности люди из "Дженерал Моторс", который в нескольких милях от Форда изготавливает "шевроле" и "плимуты" - машины фордовского класса.

Разрешение было получено очень быстро. Администрация предоставила нам гостевой "линкольн", в котором была даже медвежья полость, очевидно из желания создать гостям с далекого севера наивозможно близкую им, родную обстановку. К "линкольну" были приданы шофер и гид. Мы въехали в заводские дворы.

По застекленной галерее, соединяющей два корпуса, в желтоватом свете дня медленно плыли подвешенные к конвейерным цепям автомобильные детали. Это медленное, упорное, неотвратимое движение можно было увидеть всюду. Везде - над головой, на уровне плеч или почти у самого пола - ехали автомобильные части: отштампованные боковинки кузовов, радиаторы, колеса, блоки моторов; ехали песочные формы, в которых еще светился жидкий металл, ехали медные трубки, фары, капоты, рулевые колонки с торчащими из них тросами. Они то уходили вверх, то спускались, то заворачивали за угол. Иногда они выходили на свежий воздух и двигались вдоль стены, покачиваясь на крюках, как бараньи тушки. Миллионы предметов текли одновременно. От этого зрелища захватывало дыхание.

Это был не завод. Это была река, уверенная, чуточку медлительная, которая убыстряет свое течение, приближаясь к устью. Она текла и днем, и ночью, и в непогоду, и в солнечный день. Миллионы частиц бережно несла она в одну точку, и здесь происходило чудо - вылупливался автомобиль.

На главном фордовском конвейере люди работают с лихорадочной быстротой. Нас поразили мрачно-возбужденный вид людей, занятых на конвейере. Работа поглощала их полностью, не было времени даже для того, чтобы поднять голову. Но дело было не только в физическом утомлении. Было похоже, что люди угнетены душевно, что их охватывает у конвейера ежедневное шестичасовое помешательство, после которого, воротясь домой, надо каждый раз подолгу отходить, выздоравливать, чтобы на другой день снова впасть во временное помешательство.

Труд расчленен так, что люди конвейера ничего не умеют, у них нет профессии. Рабочие здесь не управляют машиной, а прислуживают ей. Поэтому в них не видно собственного достоинства, которое есть у американского квалифицированного рабочего. Фордовский рабочий получает хорошую заработную плату, но он не представляет собой технической ценности. Его в любую минуту могут выставить и взять другого. И этот другой в двадцать две минуты научится делать

автомобили. Работа у Форда дает заработок, но не повышает квалификации и не обеспечивает будущего. Из-за этого американцы стараются не идти к Форду, а если идут, то мастерами, служащими. У Форда работают мексиканцы, поляки, чехи, итальянцы, негры.

Конвейер движется, и одна за другой с него сходят превосходные и дешевые машины. Они выезжают через широкие ворота в мир, в прерию, на свободу. Люди, которые их сделали, остаются в заключении. Это удивительная картина торжества техники и бедствий человека.

По конвейеру ехали автомобили всех цветов: черные, вашингтонские голубые, зеленые, машины цвета пушечного металла (так он официально называется), даже, ох, ох, благородные мышинные. Был один кузов ярко-апельсинового цвета, как видно будущий таксомотор.

Среди гама сборки и стука автоматических гаечных ключей один человек сохранял величавое спокойствие. Это был маляр, на обязанности которого лежало проводить тонкой кисточкой цветную полосу на кузове.

У него не было никаких приспособлений, даже муштабеля, чтобы поддерживать руку. На левой руке его висели баночки с разными красками. Он не торопился. Он даже успевал окинуть свою работу взыскательным взглядом. На автомобиле мышинового цвета он делал зеленую полосу. На апельсиновом такси он провел синюю полосу. Это был свободный художник, единственный человек на фордовском заводе, который не имел никакого отношения к технике, какой-то нюрнбергский мейстерзингер, свободолюбивый мастер малярного цеха. Вероятно, в фордовской лаборатории установили, что проводить полосу именно таким средневековым способом выгоднее всего.

Загремел звонок, конвейер остановился, и в здание въехали маленькие автомобильные поезда с завтраком для рабочих. Не умывая рук, рабочие подходили к вагончикам, покупали сэндвичи, помидорный сок, апельсины - и садились на пол.

- Сэры, - сказал мистер Адамс, внезапно оживившись, - вы знаете, почему у мистера Форда рабочие завтракают на цементном полу? Это очень, очень интересно, сэры. Мистеру Форду безразлично, как будет завтракать его рабочий. Он знает, что конвейер все равно заставит его сделать свою работу, независимо от того, где он ел - на полу, за столом или даже вовсе ничего не ел. Вот возьмите, например, "Дженерал Электрик". Было бы глупо думать, сэры, что администрация "Дженерал Электрик" любит рабочих больше, чем мистер Форд. Может быть, даже меньше. А между тем у них прекрасные столовые для рабочих. Дело в том, сэры, что у них работают квалифицированные рабочие и с ними надо считаться, они могут уйти на другой завод. Это чисто американская черта, сэры. Не делать ничего лишнего. Не сомневайтесь в том, что мистер Форд считает себя другом рабочих. Но он не истратит на них ни одной лишней копейки".



В групповой дискуссии обсуждаются вопросы социологии управления, которые находили отражение в отечественной литературе дореволюционного и советского периода.

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

Изучение литературы по теме "Власть и социальный контроль в управлении".

## **Тема 4. Власть и социальный контроль в управлении**

### **Материалы для обсуждения**

#### **П.А. Сорокин ОБЯЗАННОСТИ ВЛАСТИ И ОБЯЗАННОСТИ ГРАЖДАНИНА<sup>2</sup>**

В полицейском государстве между гражданином и властью лежит пропасть. Взаимоотношение между ними вполне ясно и определено: власть и ее носители приказывают, поданный, обыватель — подчиняется. На стороне первых — право государства, на стороне второго — безусловная обязанность подчинения. Не только высшие носители власти, но и каждый чиновник, по выражению Майера, в отношении к подданному тоже своего рода король: подданный должен беспрекословно подчиняться ему во всем, что он прикажет. (О. Mayer. 'Le droit admin.' 1, 46). Короче — здесь даны господская власть и бесправный обыватель.

Иначе обстоит дело в правовом государстве. Здесь нет и не может быть таких отношений, здесь нет места господской власти. Она заменяется здесь социально-служебной властью. Носителем власти, должностным лицом здесь является тот, кто взял на себя обязанность общественного служения. Именно эта черта и является основной чертой, выделяющей должностное лицо от гражданина. Министр, чиновник, член земской управы, городской думы и т. п. — все это носители власти, должностные лица, ибо они взяли на себя обязанность социального служения, не безграничного господства, а именно служения общественному благу и интересам.

Но раз так, то встает вопрос: чем же отличаются носители власти, должностные лица от граждан?

В юридической литературе на этот счет был предложен ряд признаков, но все они оказались негодными. Итог развития юридической мысли по этому вопросу таков: между гражданином и должностным лицом, носителем

---

<sup>2</sup> Пителим Сорокин. "Воля Народа". №3, 1 мая 1917 г.

Ссылки на источники в статьях П.А. Сорокина сохранены в первоначальном виде.  
<http://www.old.jourssa.ru/1998/3/sorokin.html>

власти, нет никакого различия, всякое должностное лицо — гражданин и всякий гражданин — должностное лицо.

Такому решению много способствовали теории французских административистов и государствоведов — теория Дюги и теория Жеза. Дюги, усматривая характерную черту носителя власти в обязательной службе на общую пользу, указал, что к должностным лицам относятся косвенно не только те, кто участвует в этой службе “постоянным и нормальным образом”, но и *agents employes*, простые служащие (Duguit: *Traite*, 1, 426 - 9). Жез пошел дальше и отнес к должностным лицам всех сотрудничающих в деле общественного служения (*les auxiliaires*, 9, Jeze: *Cours de droit publique*, 391).

Но раз это так, то разве не каждый гражданин должен участвовать, и участвует в деле общественного служения? Разве солдат, защищающий родину, не служит на общую пользу? Разве крестьянин, трудолюбиво обрабатывающий поля, что не менее необходимо для общежития, чем деятельность губернатора, не участвует в деле общественного служения? То же можно сказать и о рабочем, ученом, артисте, враче, педагоге и т. д., добросовестно выполняющих свои обязанности. Разве их работа не есть работа служения общественным интересам?

В силу сказанного немудрено, что теперь юридическая мысль пришла к положению: всякое должностное лицо, носитель власти - гражданин, и всякий гражданин - должностное лицо.

Это положение точно и вполне правильно было сформулировано в нашей литературе А. И. Елистратовым (Вопросы админ. права, 76 - 89).

Раз это так, то отсюда само собой следуют выводы:

- 1) В правовом государстве всякий гражданин является участником власти, поскольку он служит делу общественного блага.
- 2) В силу этого он несет на себе все права власти, но вместе с ними и все обязанности, вытекающие из принципа социального служения.

Остановимся на этом выводе. Он заслуживает внимания в данное время.

Россия только что перешла от состояния полицейского государства к правовому. Место господской власти заняла у нас социально-служебная власть. Место бесправного обывателя, не несшего на себе никакой ответственности за судьбы всего государства, занял полноправный гражданин, имеющий все права власти, должностного лица, но вместе с ними и всю ответственность, все обязанности последнего.

К великому сожалению, эта аксиома недостаточно осознана не только широкими слоями населения, но и многими руководителями последнего. Правовая психика их претерпела сдвиг, но сдвиг односторонний. Сознание своих полномочий, сознание своих прав вошло в правовую психику, а сознание связанных с ними обязанностей не проникло вовсе или проникло в недостаточной мере.

Этим объясняется ряд явлений, наблюдающихся в наши дни: ответственность за судьбы страны возлагается лишь на центральную власть, а на самих себя ее брать не хотят. Требование социального служения предъявляется к власти в полной мере, ее контролируют, ее упрекают, указывают ее ошибки, вмешиваются в ее действия, то нее требуют одного, другого, третьего и т. д., но в то же время это требование в недостаточной мере предъявляется гражданами и их руководителями к самим себе.

Разве является социально-служебным поведение тех групп, которые только разрушают и критикуют, но ничего не создают?

Разве социальное служение представляют сотни тех поступков, которые дезорганизуют жизнь страны и армии?

Разве можно назвать социально-полезными те в иных условиях вполне законные требования, которые то тут, то там предъявляются к власти и отдельными группами, и классами, и лицами, требования, удовлетворение которых явно и очевидно возможно лишь за счет тоже законных интересов других групп, и классов, и лиц?

Есть в наше время и такие лица, которые знают только требования и знать ничего не хотят об обязанностях.

Короче говоря: в итоге перехода к новому устрою наблюдается гипертрофия сознания своих прав гражданами и атрофия сознания своих обязанностей и наоборот: преувеличенное сознание обязанностей власти и недостаточное сознание ее прав.

Такая односторонность понятна, но она малоутешительна. Эти именно условия благоприятствуют опасному распадению общества, росту в нем анархии и всех ее последствий.

Прав граждан теперь никто не оспаривает, но вытекающие из них обязанности многими забываются.

Подлинное же понятие гражданина требует того и другого. Тем именно, что он сознает не только свои права, но и обязанности, умеет не только предъявлять требования к другим, но и к себе самому, гражданин отличается от деспота — с одной стороны, и от взбунтовавшего раба — с другой...

Каждый гражданин — носитель власти в известном объеме, в том, который диктуется принципом социального служения, откуда и следует, что иерархия власти и ее органов не исключается этой конструкцией, но поэтому же он несет на себе и всю ответственность и все обязанности власти, соответственно его общественной функции.

Если это положение будет осознано всеми — Россия спасена, если нет — ее судьбы подвергнутся опасности. Но если последнее наступит, виноватой будет не только власть, но и все те граждане, которые недостаточно осознали и осуществляли лежащие на них обязанности.

Закончим сказанное положением: гражданину — вся полнота власти, но и вся полнота обязанностей!

В групповой дискуссии обсуждаются современные взгляды на роль власти в социальном управлении.

Проводится психологическое тестирование.

### **Методика определения стиля руководства трудовым коллективом**

Базовая методика, позволяющая определить стиль руководства трудовым коллективом, была разработана **В. П. Захаровым**. Мы предлагаем вашему вниманию методику, позволяющую выявить несколько стилей руководства трудовым коллективом. Подробное объяснение порядка проведения тестирования приводится ниже.

#### **Порядок проведения тестирования**

Тест включает в себя групп вопросов, каждая из них подразделяется на 3 утверждения, условно обозначаемых буквами а, б и в

Для того, чтобы правильно ответить на вопросы, необходимо внимательно прочитать предложенный текст и из трех вариантов ответов-утверждений выбрать только один, наиболее соответствующий стилю руководства в вашем трудовом коллективе.

Тестирование может проводиться как всем коллективом, так и каждым индивидуумом в отдельности. В первом случае результаты теста будут более убедительными, так как в большей степени будут лишены субъективности.

#### **Текст теста**

1. Ваше предприятие производит группу товаров, не пользующихся большим спросом у покупателей. Конкуренты разработали новую технологию производства этих же товаров, отличающихся высоким качеством, но требующих дополнительных капиталовложений. Как в данной ситуации поступит ваш руководящий начальник?
  - а) продолжит производство товаров, не пользующихся спросом у покупателей;
  - б) издаст приказ о скорейшем внедрении в производство новых технологий;
  - в) потратит дополнительные средства на разработку собственных новых технологий, для того чтобы товары по своим качествам превосходили товары конкурентов.
2. Представьте себе, что вы работаете на автомобильном заводе. Один из ваших сотрудников недавно вернулся из командировки, целью которой было посещение выставки новинок автомобильного производства. Он предложил модеренизировать одну из выпускаемых заводом моделей автомобиля. Руководитель вашего завода:
  - а) примет активное участие в разработке новой идеи, приложит максимальные усилия, для того чтобы быстро ввести ее в производство;

- б) отдаст распоряжение о разработке новой идеи соответствующему персоналу;
  - в) прежде чем ввести это новшество в производство, ваш руководитель соберет коллегиальное совещание, на котором будет принято общее решение о целесообразности модернизации выпускаемого вами автомобиля.
3. На коллегиальном совещании один из сотрудников предложил наиболее рациональное решение одной из возникших в вашем трудовом коллективе проблем. Однако это решение полностью противоречит предложению, которое до этого внес ваш руководитель. В сложившейся ситуации он:
- а) поддержит рациональное решение, предложенное сотрудником;
  - б) будет отстаивать свою точку зрения;
  - в) проведет опрос сотрудников, который поможет прийти к единому мнению.
4. Ваш коллектив проделал большую трудоемкую работу, которая не принесла вам желаемого успеха (прибыли). Ваш руководитель:
- а) попросит переделать всю работу, подключив новый, более квалифицированный персонал;
  - б) обсудит сложившуюся проблему с сотрудниками, для того чтобы выяснить причины неудачи, чтобы избежать их в дальнейшем;
  - в) попытается найти виновных в неудаче (не справившихся с работой сотрудников).
5. В вашу организацию пришел журналист, работающий в газете, пользующейся популярностью у читателей. Если бы вас попросили перечислить ценные качества вашего руководителя, то какие бы из них вы назвали в первую очередь:
- а) квалифицированность, требовательность;
  - б) осведомленность обо всех затруднениях, возникающих на предприятии; умение быстро принимать нужное решение;
  - в) одинаковое отношение ко всем сотрудникам, умение идти на компромисс.
6. Один из сотрудников допустил в своей работе незначительный промах, однако для того, чтобы его устранить, потребуется большое количество времени. Как вы думаете, как в данной ситуации поступит ваш руководитель?
- а) сделает замечание этому сотруднику в присутствии его коллег, с целью недопущения подобных промахов в дальнейшем;
  - б) сделает замечание наедине, не привлекая внимание других сотрудников;
  - в) не придаст этому событию большого значения.
7. На вашем предприятии освободилась должность. На нее претендуют сразу несколько сотрудников предприятия. Действия вашего руководителя:
- а) предпочтет, чтобы достойный претендент был выбран коллективным голосованием;
  - б) он будет назначен самим руководителем;
  - в) прежде, чем назначить человека на эту должность, руководитель посоветуется только с некоторыми членами коллектива.

8. Принято ли в вашем коллективе проявлять личную инициативу при решении вопроса, который не связан непосредственно с деятельностью всего предприятия?
- а) все решения принимаются только руководителем предприятия;
  - б) на нашем предприятии приветствуется личная инициатива сотрудников;
  - в) принимая самостоятельное решение, прежде чем начать действовать, сотрудник предприятия должен обязательно посоветоваться с руководителем;
9. В целом, оценивая деятельность вашего руководителя, вы можете сказать, что он...
- а) полностью поглощен проблемами, возникающими у вас на производстве, так что даже в свободное от работы время раздумывает над их разумным разрешением. Он требователен к другим так же, как и к себе;
  - б) относится к тем руководителям, которые считают, что для плодотворной работы в коллективе между сотрудниками должны быть равные, демократические отношения;
  - в) ваш руководитель не принимает активного участия в управлении предприятием, всегда действует по определенной схеме, не стремится совершенствоваться в малоизвестных ему областях.
10. Руководитель пригласил вас и других сотрудников на юбилей. Обычно в неофициальной обстановке он:
- а) говорит с сотрудниками только о работе, о планах по расширению производства, об увеличении рабочего персонала и т. п., при этом именно он задает основной тон беседе;
  - б) предпочитает оставаться в тени, для того чтобы предоставить возможность собеседникам, коллегам по работе, высказать свою точку зрения по интересующему их вопросу, рассказать занимательный эпизод из их жизни;
  - в) принимает активное участие в разговоре, не навязывая своего мнения другим собеседникам, не отстаивая противоположную всем остальным участникам разговора точку зрения.
11. Руководитель попросил вас побыстрее завершить начатую совсем недавно работу, которая займет у вас дополнительное время, ваши действия:
- а) тут же приступите к ее скорейшему выполнению, так как не хотите показаться неисполнительным работником и дорожите тем мнением, которое сложилось у вашего руководителя о вас;
  - б) выполню эту работу, но несколько позже, так как начальник прежде всего оценит качество ее выполнения;
  - в) постараюсь уложиться в сроки, предложенные руководителем, однако не гарантирую высокого качества ее выполнения. В нашем коллективе главное – выполнить работу в намеченное время.
12. Представьте, что кабинет вашего руководителя временно занят (в нем идет ремонт), поэтому ему несколько дней придется поработать в вашем кабинете, что вы при этом будете чувствовать?

- а) вы постоянно будете нервничать, испытывать страх, бояться допустить какую-либо оплошность в его присутствии.
  - б) буду этому очень рад, так как это лишняя возможность обменяться опытом работы с опытным, интересным человеком;
  - в) присутствие руководителя никак не отразится на моей работе.
13. Вы вернулись с курсов повышения квалификации, узнали много полезного и ценного для вашей дальнейшей работы. Руководитель дал вам небольшое поручение и вы для его выполнения использовали приобретенные на курсах знания. Как вы думаете, каковы будут действия вашего руководства?
- а) обязательно заинтересуется тем, что ему пока неизвестно, подробнее расспросит вас о других нововведениях;
  - б) не придаст этому факту никакого значения;
  - в) предпочтет, чтобы вы обратились к его личному опыту выполнения подобных поручений, то есть посоветует выполнить порученное задание так, как ему бы этого хотелось.

### **Ключ к тесту**

- 1. а - 0, б - 1, в - 2.
- 2. а - 1, б - 0, в - 2
- 3. а - 2, б - 0, в - 1.
- 4. а - 1, б - 2, в - 0.
- 5. а - 0, б - 2, в - 1.
- 6. а - 0, б - 2, в - 1.
- 7. а - 2, б - 0, в - 1.
- 8. а - 0, б - 2, в - 1.
- 9. а - 2, б - 1, в - 0.
- 10. а - 0, б - 1, в - 2.
- 11. а - 1, б - 2, в - 0.
- 12. а - 0, б - 2, в - 1.
- 13. а - 2, б - 0, в - 1.

### **Результаты теста**

**От 0 до 10 баллов.** Руководитель вашего предприятия предпочитает самостоятельно принимать все решения, до конца отстаивает свою точку зрения, все идеи, исходящие от сотрудников, им тщательно обдумываются, однако он не всегда к ним прислушивается. Он всегда действует по одной и той же схеме, которая, по его мнению, подходит для всех случаев жизни, поэтому все новшества воспринимаются ими неохотно, с некоторой настороженностью. В своей управленческой деятельности он руководствуется принципом: критика одного сотрудника - стимул для активной работы других работников.

**От 11 до 20 баллов.** "Коллектив превыше всего!" - таков девиз вашего руководителя, поэтому главное для него - доброжелательная атмосфера в коллективе. Он всегда прислушивается к мнению своих сотрудников, к обсуждению вопросов, связанных с модернизацией производства, внедрением новых технологий, избранием работников на новые должности, активно привлекаются все члены трудового коллектива. Ваш руководитель охотно идет на компромиссы, не любит критики, предпочитает работать с людьми, которые являются профессионалами в своем деле, при возникновении всевозможных производственных проблем обращается только к ним.

**От 21 и выше.** Ваш руководитель наделен великолепными организаторскими способностями, он быстро принимает важные решения, с интересом следит за новыми идеями, активно внедряет их в производство. При возникновении производственных проблем он не боится обращаться за советом к остальным сотрудникам, охотно соглашается с их мнением, если оно представляется ему наиболее разумным и рациональным. К числу безусловных достоинств руководителя относится требовательность, объективность, умение критиковать сотрудников, не задевая их самолюбия.

#### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

По результатам тестирования студенты составляют эссе, в котором отражают особенности выявленного стиля руководства и делают умозаключения о приемлемости данного стиля.

### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ**

#### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

#### **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

#### **3. Удовлетворительно (3 балла)**



Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

#### **4. Неудовлетворительно (2 балла)**

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

### **Тема 5. Коммуникации в управлении, их место и роль, способы управления коммуникациями**

**На занятии проводится самообследование психологическими тестами**

#### **Оценка уровня общительности (*тест В. Ф. Ряховского*)**

Тест содержит возможность определить уровень коммуникабельности человека. Отвечать на вопросы следует, используя три варианта ответов — «да», «иногда» и «нет».

#### ***Инструкция***

Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «нет», «иногда».

#### ***Текст опросника***

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?
12. Боитесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и ни каких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете. Это так?
14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в разговор?
15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

- **Оценка ответов**

- «Да» - 2 очка;
- «Иногда» - 1 очко;
- «Нет» - 0 очков.

Полученные очки суммируются и по классификатору определяется, к какой категории относится испытуемый.

***Классификатор теста***

**30—31 очко.** Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как больше всего страдаете от этого Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

**25—29 очков.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете, недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством — в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что

при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

*19—24 очков.* Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

*14—18 очков.* У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

*9—13 очков.* Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступать.

*4—8 очков.* Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

*3 очка и менее.* Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям - и на работе, и дома, и вообще повсюду - трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего, воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье - такой стиль жизни не проходит бесследно.

## ТЕСТ «УМЕНИЕ СЛУШАТЬ»<sup>3</sup>

Как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника? Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет».

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно.
2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.
3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.
4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.
5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.
6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.
7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.
8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.
9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.
10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.
11. Когда я понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.
12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.
13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.
14. Чаще всего я слушаю из вежливости.
15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.
16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.
17. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да» (выражая понимание), чем «нет».
18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.
19. Люди охотно беседуют со мной.
20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.
21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.
22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.
23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные

---

<sup>3</sup> Вандышева Л. В., сост. Основы делового общения в профессиональной деятельности специалиста по социальной работе. Программа учебного курса и методические рекомендации для студентов специальности «Социальная работа». Самара: Самарский государственный университет, 2006. 29 с.

взгляды на одни и те же проблемы.

24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.

25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.

26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. Я поправляю ошибки в речи собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.

30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю сам.

### КЛЮЧ

Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30. Также вы получаете по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28. Подсчитайте сумму баллов.

### РЕЗУЛЬТАТ

**25 - 30 баллов.** Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у вас есть, чему поучиться. Надеемся, вы объективно и честно оценили умение слушать.

**20 - 24 балла.** Вы – хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

**15 - 19 баллов.** Вероятно, вы считаете себя хорошим слушателем, но вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания.

**10 - 14 баллов.** Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что вы делаете правильно, и это позволяет вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше вы делаете неправильно, и это отталкивает ваших собеседников.

**Менее 9 баллов.** Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

По результатам самообследования студенты составляют эссе.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

### **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

### **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

### **4. Неудовлетворительно (2 балла)**

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

## **Тема 6. Организация как объект управления. Особенности организаций в аграрном секторе экономики**

В групповой дискуссии обсуждаются виды современных организаций и особенности внутриорганизационных связей. Обсуждаются особенности производственных организаций в аграрном секторе экономики.

**На занятии студенты выступают с докладами.**

**Темы докладов:**

1. Иерархия в организации
2. Типы организационной структуры.
3. Социальные лифты в организации.
4. Социальные фильтры в организации.
5. Обходные каналы социальных фильтров.
6. Универсально-исторические законы, описанные М. Вебером.

**Тема 7. Малая группа в организации. Группа как объект управления**

На занятии проводится диагностика социально-психологического климата в группе, результаты публично обсуждаются.

**1. Определение индекса групповой сплоченности Сишора<sup>4</sup>**

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

Инструкция. На каждый вопрос есть несколько вариантов ответа. Вам необходимо выбрать правильный (нужный) ответ и записать его обозначение в бланк.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?
  - Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5)
  - Участвую в большинстве видов деятельности (4)
  - Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3)
  - Не чувствую, что являюсь членом группы (2)
  - Живу и существую отдельно от нее (1)
  - Не знаю, затрудняюсь ответить (1)
2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?
  - Да, очень хотел бы перейти (1)

---

<sup>4</sup> <http://m.onlinetestpad.com/ru-ru/TestView/Opredelenie-indeksa-gruppovoj-splochennosti-Sishora-1080/Default.aspx>

- Скорее перешел бы, чем остался (2)
  - Не вижу никакой разницы (3)
  - Скорее всего остался бы в своей группе (4)
  - Очень хотел бы остаться в своей группе (5)
  - Не знаю, трудно сказать (1)
3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?
- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
  - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
  - Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
  - Не знаю, трудно сказать (1)
4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?
- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
  - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
  - Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
  - Не знаю. (1)
5. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашем коллективе?
- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
  - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
  - Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
  - Не знаю (1)

#### Обработка результатов и интерпретация

Уровни групповой сплоченности

- 15,1 баллов и выше – высокая;
- 11,6 – 15 балла – выше средней;
- 7- 11,5 – средняя;
- 4 – 6,9 – ниже средней;
- 4 и ниже – низкая.

## 2. Определение психологического климата в организации<sup>5</sup>

В основе этой методики лежит специфический вид опроса, в котором участвуют все члены того или иного подразделения. Каждому из них дается опросный лист, содержащий 74 суждения. Номера суждений, имеющих отношение к исследуемому коллективу, обводятся в опросном листе. Причем все опрашиваемые предупреждаются, что обводить суждения можно лишь в том случае, когда зафиксированная в суждении форма поведения соответствует всем или большинству членов коллектива.

*Список суждений*

---

<sup>5</sup> <http://www.psyoffice.ru/3-0-praktikum-00051.htm>



1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют одинаковые убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Всегда оказывают помощь друг другу.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Единодушны в оценке стоящих перед коллективом проблем.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с членами коллектива.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Занимаются на досуге одним и тем же.
19. Защищают друг друга.
20. Всегда считаются с интересами друг друга.
21. Заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают распределение обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам коллектива.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Соблюдают принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудаче товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых членов коллектива.
36. Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.
37. Знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.

42. Не подчеркивают своих преимуществ друг перед другом.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Знают основные приемы и методы работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные отношения ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.
51. Берут на себя руководство, если требуется.
52. Знают работу товарищей.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.
55. Одинаково оценивают качества личности, необходимые в коллективе.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с членами другого коллектива
58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Умеют делать все на свете.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрения в коллективе.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам членов другого коллектива.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Знают, как обстоят дела друг у друга.

Суждения характеризуют наиболее важные формы поведения и отношения, которые должны присутствовать в идеальном коллективе. В целом они задают эталон идеального коллектива, в котором все участники проявляют сверхнормативную активность.

Процедура опроса может проводиться и по-иному. Исследователь зачитывает все суждения по очереди, а каждый участник опроса проставляет

на чистом листке бумаги номера тех суждений, которые, по его мнению, соответствуют всем или большинству коллектива.

После проведения опроса данные собираются и обрабатываются исследователем. Все суждения, кроме контрольных 15, 30, 45, 60, показывают степень развития наиболее важных семи характеристик развития коллектива, а, следовательно, и социально-психологического климата в нем. Эти характеристики таковы:

- ответственность (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- коллективизм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- сплоченность (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактность (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- открытость (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- организованность (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- информированность (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Приведенные выше данные суммируются (по каждому показателю) и заносятся в график, который наглядно демонстрирует социально-психологический климат избранного для изучения коллектива:

10	баллов	
9	баллов	
8	баллов	<u>идеальный</u>
7	баллов	
6	баллов	<u>оптимальный</u>
5	баллов	
4	балла	<u>средний</u>
3	балла	
2	балла	<u>низкий</u>
1	балл	<u>очень низкий</u>

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

На основании данных самообследования и проведенной дискуссии, студенты готовят эссе "Группа как объект управления".

Эссе оцениваются согласно следующим критериям:

#### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

## **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

## **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

## **4. Неудовлетворительно (2 балла)**

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

### **Тема 8. Личность как объект управления. Личность в организации**

На занятии проводится тестирование для самооценки индивидуально-психологических свойств личности.

#### **Опросник Стреляу**

Инструкция: “Вам будут предложены вопросы об особенностях вашего поведения в различных условиях и ситуациях. Это не испытание ума или способностей, поэтому нет ответов плохих или хороших. Мы заинтересованы в правдивых ответах. На вопросы следует отвечать поочередно, не возвращаясь к предыдущим ответам. Отвечайте “да”, “нет”, “не знаю”. Не пропускайте какого-либо вопроса. Начинайте”!

#### **ТЕКСТ ОПРОСНИКА**

1. Относите ли Вы себя к людям, легко устанавливающим товарищеские контакты?

2. Способны ли Вы воздержаться от того или иного действия до момента, пока не получите соответствующее распоряжение?
3. Достаточно ли Вам непродолжительного отдыха для восстановления сил после продолжительной работы?
4. Умеете ли Вы работать в неблагоприятных условиях?
5. Воздерживаетесь ли Вы во время дискуссий от неделовых, эмоциональных аргументов?
6. Легко ли Вы возвращаетесь к ранее выполняемой работе после длительного перерыва (отпуска, каникул)?
7. Будучи увлеченным работой, забываете ли Вы об усталости?
8. Способны ли Вы, поручив кому-нибудь определенную работу, терпеливо ожидать ее окончания?
9. Засыпаете ли Вы одинаково легко, ложась спать в разное время суток?
10. Умеете ли хранить тайну, если Вас об этом попросят?
11. Легко ли Вам возвращаться к работе, которой Вы не занимались несколько недель или месяцев?
12. Можете ли Вы терпеливо объяснять кому-либо что-то непонятное?
13. Нравится ли Вам работа, требующая умственного напряжения?
14. Вызывает ли у Вас монотонная работа скуку или сонливость?
15. Легко ли Вы засыпаете после сильных переживаний?
16. Можете ли вы, если нужно, воздержаться от проявления своего превосходства?
17. Ведете ли Вы себя так же, как обычно, в присутствии незнакомых людей?
18. Трудно ли Вам сдерживать злость и раздражение?
19. В состоянии ли Вы владеть собой в тяжелые минуты?

20. Умеете ли Вы, когда это требуется, приспособить свое поведение к поведению окружающих?
21. Охотно ли Вы беретесь за выполнение ответственных работ?
22. Влияет ли обычное окружение, в котором Вы находитесь, на Ваше настроение?
23. Способны ли Вы переносить неудачи?
24. В присутствии того, от кого Вы зависите, говорите ли Вы так же свободно, как обычно?
25. Вызывают ли у Вас раздражение неожиданные изменения в распорядке дня?
26. Есть ли у Вас на все готовый ответ?
27. В состоянии ли Вы вести себя спокойно, когда ждете важное для себя решение?
28. Легко ли Вы организуете первые дни своего отпуска, каникул?
29. Обладаете ли Вы быстрой реакцией?
30. Легко ли Вы приспосабливаете свою походку или манеру к походке или манере людей более медлительных?
31. Ложась спать, засыпаете ли Вы быстро?
32. Охотно ли Вы выступаете на собраниях, семинарах?
33. Легко ли Вам испортить настроение?
34. Легко ли Вы отрываетесь от выполняемой работы?
35. Воздерживаетесь ли Вы от разговоров, если они мешают другим?
36. Легко ли Вас спровоцировать на что-либо?
37. При совместном выполнении какой-либо работы легко ли Вы срабатываетесь с партнером?
38. Всегда ли Вы задумываетесь перед выполнением какого-либо важного дела?

- 39.Если Вы читаете какой-либо тест, то удастся ли Вам следить от начала до конца за ходом рассуждений автора?
- 40.Легко ли Вы вступаете в разговор с попутчиками?
- 41.Воздерживаетесь ли Вы от убеждения кого-либо о том, что он не прав, если такое поведение целесообразно?
- 42.Охотно ли Вы беретесь за работу, требующую большой ловкости рук?
- 43.В состоянии ли Вы изменить уже принятое решение, учитывая мнение других?
- 44.Быстро ли Вы привыкаете к новой системе работы?
- 45.Можете ли Вы работать и ночью, после того, как работали весь день?
- 46.Быстро ли Вы читаете беллетристическую литературу?
- 47.Часто ли Вы отказываетесь от своих намерений, если возникают препятствия?
- 48.Сохраняете ли Вы самообладание в ситуациях, которые того требуют?
- 49.Просыпаетесь ли Вы обычно быстро и без труда?
- 50.В состоянии ли Вы воздержаться от моментальной, импульсивной реакции?
- 51.Можете ли Вы работать в шумной обстановке?
- 52.Можете ли Вы воздержаться, когда необходимо, от того, чтобы сказать правду в глаза?
- 53.Успешно ли Вы сдерживаете волнение перед экзаменом, накануне встречи с начальником?
- 54.Быстро ли Вы привыкаете к новой среде?
- 55.Нравятся ли Вам частые перемены и разнообразие?
- 56.Восстанавливаете ли полностью свои силы после ночного отдыха, если накануне днем у Вас была тяжелая работа?

- 57.Избегаете ли Вы занятий, выполнение которых требует разнообразных действий в течение короткого времени?
- 58.Как правило, Вы самостоятельно справляетесь с возникшими трудностями?
- 59.Ожидаете ли Вы окончания речи кого-либо, прежде чем начнете говорить сами?
- 60.Умея плавать, прыгнули бы Вы в воду, чтобы спасти утопающего?
- 61.Способны ли Вы к напряженной работе, учебе?
- 62.Можете ли Вы удержаться от неуместных замечаний?
- 63.Придаете ли Вы значение постоянному месту во время работы, приема пищи, на лекциях?
- 64.Легко ли Вам переходить от одного занятия к другому?
- 65.Взвешиваете ли Вы все “за” и “против” перед тем, как принять важное решение?
- 66.Легко ли Вы преодолеваете встречающиеся вам препятствия?
- 67.Воздерживаетесь ли Вы от рассматривания чужих вещей, бумаг?
- 68.Испытываете ли Вы скуку, когда занимаетесь стереотипной деятельностью, которая всегда выполняется одинаково?
- 69.Удастся ли Вам соблюдать запреты, обязательства в общественных местах?
- 70.Воздерживаетесь ли Вы во время разговора, выступления или ответа на вопросы от лишних движений, жестикуляции?
- 71.Нравится ли Вам оживленное движение вокруг?
- 72.Нравится ли Вам занятие (работа), требующая большого усилия (больших усилий)?
- 73.В состоянии ли Вы длительное время сосредоточивать внимание на выполнении определенной задачи?



74. Любите ли Вы задания, требующие быстрых движений?
75. Умеете ли Вы владеть собой в трудных жизненных ситуациях?
76. Если надо, подниметесь ли Вы с постели сразу после пробуждения?
77. Можете ли Вы после окончания порученной Вам работы терпеливо ждать, пока закончат свою работу другие?
78. Действуете ли Вы так же четко и после того, как наблюдали (стали свидетелем) какого-то неприятного события?
79. Быстро ли Вы просматриваете газеты?
80. Случается ли Вам говорить так быстро, что Вас трудно понять?
81. Можете ли Вы работать, если у Вас болит голова и т.д.?
82. В состоянии ли Вы работать длительное время без перерыва?
83. Может ли работа изменить Ваше настроение?
84. Спокойно ли Вы продолжаете работу, которую необходимо закончить, если Ваши товарищи развлекаются и ждут Вас?
85. Отвечаете ли Вы быстро на неожиданные вопросы?
86. Быстро ли Вы говорите обычно?
87. Можете ли Вы спокойно работать, если ждете гостей?
88. Легко ли Вы меняете свое мнение под влиянием разумных аргументов?
89. Терпеливы ли Вы?
90. Можете ли приспособиться к ритму работы человека, более медлительного, чем Вы?
91. Можете ли Вы планировать свои занятия, чтобы выполнять в одно и то же время несколько взаимосвязанных дел?
92. Может ли веселая компания изменить Ваше угнетенное состояние?

93. Умеете ли Вы без особого труда выполнять несколько действий одновременно?
94. Сохраняете ли Вы психическое равновесие, когда являетесь свидетелем несчастного случая на улице?
95. Любите ли Вы работу, требующую множества разнообразных манипуляций?
96. Сохраняете ли Вы спокойствие, если кто-либо из близких страдает?
97. Самостоятельны ли Вы в трудных жизненных условиях?
98. Свободно ли Вы чувствуете себя в большой незнакомой компании?
99. Можете ли Вы сразу прервать разговор, если это требуется (например, при начале киносеанса, концерта, лекции)?
100. Легко ли Вы приспосабливаетесь к методам работы других людей?
101. Нравится ли Вам часто менять вид занятий?
102. Склонны ли Вы брать инициативу в свои руки, если случается что-нибудь “из ряда вон выходящее”?
103. Воздерживаетесь ли Вы от смеха в неподходящих ситуациях?
104. Начинаете ли Вы работать сразу же интенсивно?
105. Решаетесь ли Вы выступить против общепринятого мнения, если Вам кажется, что Вы правы?
106. Удастся ли Вам преодолеть состояние временной депрессии (подавленности)?
107. Нормально ли Вы засыпаете после сильного умственного утомления?
108. В состоянии ли Вы спокойно, долго ждать, например, в очереди?
109. Воздерживаетесь ли Вы от вмешательства, если заранее известно, что оно ни к чему не приведет?
110. Можете ли Вы спокойно аргументировать высказывания во время бурного разговора?

111. Можете ли Вы мгновенно реагировать на необычную ситуацию?
112. Ведете ли Вы себя тихо, если Вас об этом не просят?
113. Соглашаетесь ли Вы без особых внутренних колебаний на болезненные врачебные процедуры?
114. Умеете ли Вы интенсивно работать?
115. Охотно ли Вы меняете места развлечений, отдыха?
116. Трудно ли Вам привыкнуть к новому распорядку дня?
117. Спешите ли Вы оказать помощь в неожиданном случае?
118. Присутствуя на спортивных соревнованиях и т.п., воздерживаетесь ли Вы от неожиданных выкриков и жестов?
119. Нравятся ли Вам занятия, требующие по своему характеру ведения беседы со многими людьми?
120. Владеете ли Вы мимикой?
121. Нравятся ли Вам занятия, которые требуют энергичных движений?
122. Считаете ли Вы себя смелым человеком?
123. Прерывается ли у Вас голос (вам трудно говорить) в необычной ситуации?
124. Можете ли Вы преодолеть обескураженность, нежелание работать в момент неудачи?
125. В состоянии ли Вы длительное время стоять, сидеть спокойно, если Вас об этом просят?
126. В состоянии ли Вы подавить веселье, если это может кого-либо задеть?
127. Легко ли Вы переходите от печали к радости?
128. Легко ли Вы выходите из равновесия?

129. Соблюдаете ли Вы без особых затруднений обязательные в вашей среде правила поведения?
130. Нравится ли Вам выступать публично?
131. Приступаете ли Вы обычно к работе быстро, без длительного подготовительного периода?
132. Готовы ли Вы прийти на помощь другому, рискуя своей жизнью?
133. Энергичны ли Ваши движения?
134. Охотно ли Вы исполняете ответственную работу?

## ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ТЕСТА

Оценка каждого свойства (силы процессов возбуждения и торможения), а также их подвижности, производится путем суммирования баллов, полученных за ответы на вопросы. Если ответ испытуемого совпадает с кодом, то он оценивается в 2 балла, если не совпадает, то испытуемый получает нулевую оценку. Ответ “не знаю” оценивается в 1 балл.

### 1. Сила процессов возбуждения

“Да”– 3, 4, 7, 13, 15, 16, 19, 21, 23, 24, 32, 39, 45, 56, 60, 61, 66, 72, 73, 78, 81, 82, 83, 94, 97, 98, 102, 105, 106, 113, 114, 117, 121, 122, 124, 130, 132, 133, 134.

“Нет”–47, 51, 107, 123.

### 2. Сила процессов торможения

“Да”– 2, 5, 8, 10, 12, 16, 27, 30, 37, 38, 41, 48, 50, 52, 53, 62, 65, 69, 70, 75, 77, 84, 87, 89, 90, 96, 99, 103, 108, 109, 110, 112, 118, 120, 125, 126, 129.

“Нет” – 18, 34, 36, 59, 67, 128.

### 3. Подвижность нервных процессов

“Да”– 1, 6, 9, 11, 14, 20, 22, 26, 28, 29, 31, 33, 40, 42, 43, 44, 46, 49, 54, 55, 64, 68, 71, 74, 76, 79, 80, 85, 86, 88, 91, 92, 93, 95, 100, 101, 107, 111, 115, 116, 119, 127, 131.

“Нет”–25, 57, 63.

Диагноз: сумма в 42 балла и выше по каждому свойству рассматривается как высокая степень его выраженности.

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

На основании данных самообследования, студенты готовят эссе "Личность как объект управления. Самооценка".

Эссе оцениваются согласно следующим критериям:

#### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

#### **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

#### **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

#### **4. Неудовлетворительно (2 балла)**

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

### **Тема 9. Теории личности в российской и зарубежной науке**

На занятии проводится самооценка индивидуально-психологических свойств личности как объекта управления.

## **Методика определения локализации контроля**

*Локализация контроля, или иначе локус контроля* — это личностное качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам либо собственным способностям и усилиям.

Первый вид локуса контроля называется экстернальным, то есть внешним. Второй; вид назван интервальным, то есть внутренним. Понятие локуса контроля предложено американским психологом Д. Роттером. Локус контроля является устойчивым свойством индивида, формирующимся в процессе его социализации.

Далее приведена методика теста-опросника локуса контроля в разработке С. Р. Пантелеева и В. В. Столина.

Опросник содержит 32 пункта (26 - работающих и 6 - маскировочных) и образует одномерную шкалу, дающую обобщенный показатель локуса контроля. Опросник для измерения локуса контроля предназначен для студентов. Может быть использован также и для старшеклассников, и лиц юношеского возраста.

### **Инструкция**

Выберите из каждой пары высказываний одно (и только одно), с которым Вы более всего согласны. Отметьте соответствующую ему букву на бланке ответов либо выпишите на листе бумаги, какое высказывание Вы выбрали (например, «4а», «5б», «7а» и т. п.).

### **Тест-опросник**

1. а) издержки воспитания детей часто связаны с излишней строгостью родителей;  
б) в наше время неблагополучие детей в большей степени зависит от того, что родители недостаточно строги с ними.
2. а) многие несчастья в жизни людей объясняются невезением;  
б) людские невезения — результат их собственных ошибок.
3. а) большинство недостатков в работе сферы обслуживания связано с тем, что мы плохо с ними боремся;  
б) в ближайшее время улучшить сферу бытового обслуживания почти невозможно.
4. а) к людям относятся так, как они того заслуживают;  
б) к несчастью, достоинства человека часто остаются непризнанными, как бы он ни старался.

5. а) спокойная жизнь студента на факультете зависит от его отношений с руководителем курса;  
б) у добросовестного студента не бывает конфликтов с учебной частью.
6. а) жалобы на то, что преподаватели несправедливы к студентам, редко бывают обоснованными;  
б) большинство студентов не осознают, что их оценки в основном зависят от случайности.
7. а) без везения никто не может преуспеть в жизни;  
б) если человек способный немногого добился, значит, он не использовал свои возможности.
8. а) как бы Вы ни старались, некоторым людям Вы все равно не понравитесь;  
б) люди, которые не нравятся другим, просто не умеют ладить с окружающими.
9. а) наследственность играет главную роль в определении личности;  
б) человека определяет его жизненный опыт.
10. а) из моего опыта следует, что если что-то должно произойти, то это произойдет;  
б) я убедился, что принять решение о выполнении определенного действия лучше, чем полагаться на случай.
11. а) в жизни студента, который всегда тщательно готовится к занятиям, редко бывает несправедливая оценка;  
б) систематические занятия — излишняя трата сил, так как экзамен — это своеобразная лотерея.
12. а) успех приносит усердная работа, он мало связан с везением;  
б) чтобы хорошо устроиться, нужно вовремя оказаться в нужном месте.
13. а) мнение студента будет учтено, если оно будет обосновано;  
б) студенты практически не оказывают влияния на решение деканата.
14. а) что бы я ни планировал, я почти уверен, что мне удастся осуществить намеченное;  
б) планирование будущих действий не всегда разумно, так как многое зависит от случая.
15. а) есть определенные люди, в которых нет ничего хорошего;  
б) что-то хорошее есть в каждом.
16. а) если принято верное решение, то достижение того, что я хочу, мало зависит от обстоятельств;  
б) очень часто мы можем принять решение, гадая на монете.
17. а) кто станет руководителем, часто зависит от того, кому повезет;  
б) нужны специальные способности, чтобы заставить людей выполнять то, что нужно.
18. а) события в мире зависят от сил, которыми мы не можем управлять;  
б) принимая активное участие в политике и общественных делах, люди могут контролировать мировые события.

19. а) если в общежитии скучно, значит, студком никуда не годится;  
б) сделать жизнь в общежитии веселой и интересной зависит от нас самих.
20. а) большинство людей не сознают, до какой степени их жизнь определяется случаем;  
б) не существует реально такой вещи, как везение.
21. а) человек иногда вправе допустить ошибку;  
б) обычно лучше всего «прикрыть» свои ошибки.
22. а) трудно понять, почему мы нравимся некоторым людям;  
б) много ли друзей ты имеешь, зависит от того, что ты за личность.
23. а) неприятности, которые с нами случаются, сбалансированы удачами;  
б) большинство несчастных судеб — результат отсутствия способностей, избыток невежества и лени.
24. а) аспирант — это в прошлом свободный, трудолюбивый студент;  
б) чтобы поступить в аспирантуру, нужны связи.
25. а) иногда я не могу понять, на основании чего преподаватели ставят оценки;  
б) существует прямое соотношение между моим усердием и оценкой.
26. а) хороший лидер в коллективе ожидает, что каждый сам решит, что ему делать;  
б) хороший лидер в коллективе определяет, что делать каждому.
27. а) добровольно работая сейчас, я обеспечиваю себе будущие научные достижения;  
б) большинство великих научных открытий — результат непредсказуемого озарения.
28. а) не раз я чувствовал, что у меня мало влияния на события, которые со мной случаются;  
б) я почти не верю, что везение или удача играют важную роль в моей жизни.
29. а) люди одиноки потому, что не стараются быть дружелюбными;  
б) немного пользы в том, чтобы стараться быть приятным людям, если ты им нравишься, то и так нравишься.
30. а) в высшей школе неоправданно много внимания уделяют физкультуре;  
б) занятия спортом — лучшее средство воспитания характера.
31. а) то, что со мной случается, — это мои собственные действия и поступки;  
б) иногда мне кажется, что моя жизнь идет сама по себе.
32. а) рядовому студенту трудно понять, на основании чего деканат выносит свои решения;  
б) чаще всего студенты сами виноваты в том, что деканат принимает строгие меры.

***Ключ к опроснику***



Интернальные альтернативы	2б, 3а, 4а, 5б, 6а, 7б, 8б, 10б, 11а, 12а, 13а, 14а, 16а, 17б, 18б, 19б, 20б, 22б, 23б, 24а, 25б, 27а, 28б, 29а, 31а, 32б.
Экстернальные альтернативы	2а, 3б, 4б, 5а, 6б, 7а, 8а, 10а, 11б, 12б, 13б, 14б, 16б, 17а, 18а, 19а, 20а, 22а, 23а, 24б, 25а, 27б, 28а, 29б, 31б, 32а.
Маскировочные пункты	1, 9, 15, 21, 26, 30.

### *Анализ и интерпретация результатов тестирования*

Показатель субъективной локализации контроля соответствует сумме выбранных испытуемым альтернатив по каждому из видов локуса контроля. Максимальный локус контроля достигает значения 26 (из 32 высказываний вычитается шесть маскировочных пунктов- 1, 9, 15, 21, 26, 30).

Если, к примеру, внутренний локус контроля оказался равным 26, то внешний локус контроля в этом случае будет равен нулю.

Однако такого значения локуса контроля испытуемый может достичь в крайне редких случаях. В основном показатели локуса контроля испытуемых группируются вокруг средних его значений. Так, средний суммарный балл локуса контроля, определенный для большой выборки студентов различных вузов Москвы, был равен 14.

Люди, обладающие интернальным, то есть внутренним локусом контроля, более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении поставленных целей, склонны к самоанализу, уравновешенны, общительны, доброжелательны и независимы. Организаторские и коммуникативные качества у них развиты в достаточной степени. Внутренний локус контроля социально одобряем.

Склонность к внешнему локусу контроля, напротив, проявляется наряду с такими чертами характера, как неуверенность в своих способностях, неуравновешенность, стремление отложить реализацию своих намерений на неопределенный срок, тревожность, подозрительность, конфликтность и агрессивность. Организаторские возможности у таких лиц минимальны, способность к общению с людьми понижена.

Для выявления закономерностей связи между локусом контроля и другими личностными характеристиками иногда целесообразно вычерчивать графики личностного профиля испытуемого. Обычно такие графики вычерчиваются в показателях 10-балльной шкалы (то есть в стенах).

Для перевода «сырых» баллов локуса контроля в стены можно воспользоваться таблицей, помещенной ниже.

### *Перевод «сырых» баллов в стены*

«Сырые» баллы	Стены	«Сырые» баллы	Стены
0-4	1	15-16	6
5-7	2	17-18	7

8-10	3	19-20	8
11-12	4	21-22	9
13-14	5	23-26	10

## Опросник Юнга<sup>6</sup>

Данная методика предложена К.-Г. Юнгом для выявления типологических особенностей личности.

### Инструкция

На каждый вопрос имеется два варианта ответа, необходимо выбрать ответ, который подходит вам больше, и поставить букву, обозначающую этот ответ.

1. Что вы предпочитаете?
  - а) немного близких друзей;
  - б) большую товарищескую компанию.
2. Какие книги вы предпочитаете читать?
  - а) с занимательным сюжетом;
  - б) с описанием переживаний героев;
3. Что вы скорее можете допустить в разговоре?
  - а) опоздание;
  - б) ошибки.
4. Если вы совершаете дурной поступок, то:
  - а) остро переживаете;
  - б) острых переживаний нет.
5. Как вы сходитесь с людьми?
  - а) быстро, легко;
  - б) медленно, осторожно.
6. Считаете ли вы себя обидчивым?
  - а) да;
  - б) нет.
7. Склонны ли вы хохотать, смеяться от души?
  - а) да;
  - б) нет.
8. Считаете ли вы себя?
  - а) молчаливым;
  - б) разговорчивым.
9. Откровенны ли вы или скрытны?
  - а) откровенен;

---

<sup>6</sup> <http://azps.ru/tests/3/jung.html>

- б) скрытен.
10. Любите ли вы заниматься анализом своих переживаний?
- а) да;
- б) нет.
11. Находясь в обществе, вы предпочитаете:
- а) говорить;
- б) слушать.
12. Часто ли вы переживаете недовольство собой?
- а) да;
- б) нет.
13. Любите ли вы что-нибудь организовывать?
- а) да;
- б) нет.
14. Хотелось бы вам вести интимный дневник?
- а) да;
- б) нет.
15. Быстро ли вы переходите от решения к исполнению?
- а) да;
- б) нет.
16. Легко ли вы меняете ваше настроение?
- а) да;
- б) нет.
17. Любите ли вы убеждать других, навязывать свои взгляды?
- а) да;
- б) нет.
18. Ваши движения:
- а) быстры;
- б) замедленны.
19. Вы сильно беспокоитесь о возможных неприятностях:
- а) часто;
- б) редко.
20. В затруднительных случаях:
- а) спешите обратиться за помощью к другим;
- б) не любите обращаться.

### **Обработка результатов**

ПОКАЗАТЕЛИ ЭКСТРАВЕРСИИ: 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6б, 7а, 8б, 9а, 10б, 11а, 12б, 13а, 14б, 15а, 16а, 17а, 18а, 19б, 20а.

Количество ответов подсчитать и умножить на 5.

Баллы: 0-35 - интроверсия; 36-65 - амбиверсия; 66-100 - экстраверсия

Экстраверты: легки в общении, у них высокий уровень агрессивности, имеют тенденцию к лидерству, любят быть в центре внимания, легко завязывают знакомства, импульсивны, открыты и общительны, среди их знакомых могут быть и полезные люди; судят о людях "по внешности", не заглядывают внутрь; холерики, сангвиники.

Интроверты: сосредоточены на собственных переживаниях, малоконтактны, молчаливы, с трудом заводят новые знакомства, не любят рисковать, переживают разрыв старых связей, нет вариантов проигрыша и выигрыша, высокий уровень тревожности и ригидности; флегматики, меланхолики.

Амбиверты: личности, в которых присутствуют слабовыраженные черты обоих типов.

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

На основании данных самообследования, студенты готовят эссе, в котором отражается роль выявленных индивидуально-психологических особенностей в управлении и производственных отношениях.

Эссе оцениваются согласно следующим критериям:

#### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

#### **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

#### **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

#### **4. Неудовлетворительно (2 балла)**

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

## **Тема 10. Теории мотивации и их практическое применение в управлении**

На занятии проводится самодиагностика самоактуализации личности (в соответствии с теорией мотивации А. Маслоу).

### **Диагностика самоактуализации личности методика А.В. Лазукина в адаптации Н.Ф. Калина (САМОАЛ)<sup>7</sup>**

Само понятие «самоактуализация» интерпретируется как стремление человека к наиболее полному раскрытию и реализации своего личностного потенциала. Наиболее полная самореализация состоит в реализации смысло-жизненных и ценностных ориентации, то есть имеет место сущностная, аутентичная самореализация - осуществление потребности в самоактуализации как стремление реализовать свои способности и таланты. Такую самореализацию называют самоотдачей, самоосуществлением. Нередки случаи, когда самореализующаяся личность может быть названа самоактуализированной. Такое синонимичное употребление в большей мере может касаться наивысшего уровня.

**Инструкция.** из двух вариантов утверждений выберите тот, который вам больше нравится или лучше согласуется с вашими представлениями, точнее отражает ваши мнения. Здесь нет хороших или плохих, правильных или неправильных ответов, самым лучшим будет тот, который дается по первому побуждению.

### **Опросник**

1.        а) Придет время, когда я заживу по-настоящему, не так, как сейчас.  
          б) Я уверен, что живу по-настоящему уже сейчас.
2.        а) Я очень увлечен своим профессиональным делом.  
          б) Не могу сказать, что мне нравится моя работа и то, чем я занимаюсь.
3.        а) Если незнакомый человек окажет мне услугу, я чувствую себя ему обязанным.  
          б) Принимая услугу незнакомого человека, я не чувствую себя обязанным ему.
4.        а) Мне бывает трудно разобраться в своих чувствах.  
          б) Я всегда могу разобраться в собственных чувствах.

---

<sup>7</sup> <http://testoteka.narod.ru/lichn/1/33.html> (дата обращения 28.04.2015)

5. а) Я часто задумываюсь над тем, правильно ли я вел себя в той или иной ситуации.  
б) Я редко задумываюсь над тем, насколько правильно мое поведение.
6. а) Я внутренне смущаюсь, когда мне говорят комплименты.  
б) Я редко смущаюсь, когда мне говорят комплименты.
7. а) Способность к творчеству – природное свойство человека.  
б) Далеко не все люди одарены способностью к творчеству.
8. а) У меня не всегда хватает времени на то, чтобы следить за новостями литературы и искусства.  
б) Я прилагаю силы, стараясь следить за новостями литературы и искусства.
9. а) Я часто принимаю рискованные решения.  
б) Мне трудно принимать рискованные решения.
10. а) Иногда я могу дать собеседнику понять, что он кажется мне глупым и неинтересным.  
б) Я считаю недопустимым дать понять человеку, что он мне кажется глупым и неинтересным.
11. а) Я люблю оставлять приятное «на потом».  
б) Я не оставляю приятное «на потом».
12. а) Я считаю невежливым прерывать разговор, если он интересен только моему собеседнику.  
б) Я могу быстро и непринужденно прервать разговор, интересный только одной стороне.
13. а) Я стремлюсь к достижению внутренней гармонии.  
б) Состояние внутренней гармонии, скорее всего, недостижимо.
14. а) Не могу сказать, что я себе нравлюсь.  
б) Я себе нравлюсь.
15. а) Я думаю, что большинству людей можно доверять.  
б) Думаю, что без крайней необходимости людям доверять не стоит.
16. а) Плохо оплачиваемая работа не может приносить удовлетворения.  
б) Интересное, творческое содержание работы – само по себе награда.
17. а) Довольно часто мне бывает скучно.  
б) Мне никогда не бывает скучно.
18. а) Я не стану отступать от своих принципов даже ради полезных дел, за которые мог бы рассчитывать на людскую благодарность.  
б) Я бы предпочел отступить от своих принципов ради дел, за которые люди были бы мне благодарны.
19. а) Иногда мне трудно быть искренним.  
б) Мне всегда удается быть искренним.
20. а) Когда я нравлюсь себе, мне кажется, что я нравлюсь и окружающим.  
б) Даже когда я себе нравлюсь, я понимаю, что есть люди, которым я неприятен.
21. а) Я доверяю своим внезапно возникшим желаниям.  
б) Свои внезапные желания я всегда стараюсь обдумать.
22. а) Я должен добиваться совершенства во всем, что я делаю.  
б) Я не слишком расстраиваюсь, если мне это не удастся.

23. а) Эгоизм – естественное свойство любого человека.  
б) Большинству людей эгоизм не свойственен.
24. а) Если я не сразу нахожу ответ на вопрос, то могу отложить его на неопределенное время.  
б) Я буду искать ответ на интересующий меня вопрос, не считаясь с затратами времени.
25. а) Я люблю перечитывать понравившиеся мне книги.  
б) Лучше прочесть новую книгу, чем возвращаться к уже прочитанной.
26. а) Я стараюсь поступать так, как ожидают окружающие.  
б) Я не склонен задумываться о том, чего ждут от меня окружающие.
27. а) Прошое, настоящее и будущее представляются мне единым целым.  
б) Думаю, мое настоящее не очень-то связано с прошлым или будущим.
28. а) Большая часть того, что я делаю, доставляет мне удовольствие.  
б) Лишь немногие из моих занятий по-настоящему меня радуют.
29. а) Стремясь разобраться в характере и чувствах окружающих, люди часто бывают бестактными.  
б) Стремление разобраться в окружающих людях вполне естественно и оправдывает некоторую бестактность.
30. а) Я хорошо знаю, какие чувства я способен испытывать, а какие нет.  
б) Я еще не понял до конца, какие чувства я способен испытывать.
31. а) Я чувствую угрызания совести, если сержусь на тех, кого люблю.  
б) Я не чувствую угрызений совести, когда сержусь на тех, кого люблю.
32. а) Человек должен спокойно относиться к тому, что он может услышать о себе от других.  
б) Вполне естественно обидеться, услышав неприятное мнение о себе.
33. а) Усилия, которых требует познание истины, стоят того, ибо приносят пользу.  
б) Усилия, которых требует познание истины, стоят того, ибо доставляют удовольствие.
34. а) В сложных ситуациях надо действовать испытанными способами – это гарантирует успех.  
б) В сложных ситуациях надо находить принципиально новые решения.
35. а) Люди редко раздражают меня.  
б) Люди часто меня раздражают.
36. а) Если бы была возможность вернуть прошлое, я бы там многое изменил.  
б) Я доволен своим прошлым и не хочу в нем ничего менять.
37. а) Главное в жизни – приносить пользу и нравиться людям.  
б) Главное в жизни – делать добро и служить истине.
38. а) Иногда я боюсь показаться слишком нежным.  
б) Я никогда не боюсь показаться слишком нежным.
39. а) Я считаю, что выразить свои чувства обычно важнее, чем обдумывать ситуацию.  
б) Не стоит необдуманно выражать свои чувства, не взвесив ситуацию.

40. а) Я верю в себя, когда чувствую, что способен справиться с задачами, стоящими передо мной.  
б) Я верю в себя даже тогда, когда неспособен справиться со своими проблемами.
41. а) Совершая поступки, люди руководствуются взаимными интересами.  
б) По своей природе люди склонны заботиться лишь о собственных интересах.
42. а) Меня интересуют все новшества в моей профессиональной сфере.  
б) Я скептически отношусь к большинству нововведений в своей профессиональной области.
43. а) Я думаю, что творчество должно приносить пользу людям.  
б) Я полагаю, что творчество должно приносить человеку удовольствие.
44. а) У меня всегда есть своя собственная точка зрения по важным вопросам.  
б) Формируя свою точку зрения, я склонен прислушиваться к мнениям уважаемых и авторитетных людей.
45. а) Секс без любви не является ценностью.  
б) Даже без любви секс – очень значимая ценность.
46. а) Я чувствую себя ответственным за настроение собеседника.  
б) Я не чувствую себя ответственным за это.
47. а) Я легко мирюсь со своими слабостями.  
б) Смириться со своими слабостями мне нелегко.
48. а) Успех в общении зависит от того, насколько человек способен раскрыть себя другому.  
б) Успех в общении зависит от умения подчеркнуть свои достоинства и скрыть недостатки.
49. а) Мое чувство самоуважения зависит от того, чего я достиг.  
б) Мое самоуважение не зависит от моих достижений.
50. а) Большинство людей привыкли действовать «по линии наименьшего сопротивления».  
б) Думаю, что большинство людей к этому не склонны.
51. а) Узкая специализация необходима для настоящего ученого.  
б) Углубление в узкую специализацию делает человека ограниченным.
52. а) Очень важно, есть ли у человека в жизни радость познания и творчества.  
б) В жизни очень важно приносить пользу людям.
53. а) Мне нравится участвовать в жарких спорах.  
б) Я не люблю споров.
54. а) Я интересуюсь предсказаниями, гороскопами, астрологическими прогнозами.  
б) Подобные вещи меня не интересуют.
55. а) Человек должен трудиться ради удовлетворения своих потребностей и блага своей семьи.  
б) Человек должен трудиться, чтобы реализовать свои способности и желания.



56. а) В решении личных проблем я руководствуюсь общепринятыми представлениями.  
б) Свои проблемы я решаю так, как считаю нужным.
57. а) Воля нужна для того, чтобы сдерживать желания и контролировать чувства.  
б) Главное назначение воли – подхлестывать усилия и увеличивать энергию человека.
58. а) Я не стесняюсь своих слабостей перед друзьями.  
б) Мне нелегко обнаруживать свои слабости даже перед друзьями.
59. а) Человеку свойственно стремиться к новому.  
б) Люди стремятся к новому лишь по необходимости.
60. а) Я думаю, что неверно выражение «Век живи – век учись».  
б) Выражение «Век живи – век учись» я считаю правильным.
61. а) Я думаю, что смысл жизни заключается в творчестве.  
б) Вряд ли в творчестве можно найти смысл жизни.
62. а) Мне бывает непросто познакомиться с человеком, который мне симпатичен.  
б) Я не испытываю трудностей, знакомясь с людьми.
63. а) Меня огорчает, что значительная часть жизни проходит впустую.  
б) Не могу сказать, что какая-то часть моей жизни проходит впустую.
64. а) Одаренному человеку непростительно пренебрегать своим долгом.  
б) Талант и способности значат больше, чем долг.
65. а) Мне хорошо удается манипулировать людьми.  
б) Я полагаю, что манипулировать людьми неэтично.
66. а) Я стараюсь избегать огорчений.  
б) Я делаю то, что полагаю нужным, не считаясь с возможными огорчениями.
67. а) В большинстве ситуаций я не могу позволить себе дурачиться.  
б) Существует множество ситуаций, где я могу позволить себе дурачиться.
68. а) Критика в мой адрес снижает мою самооценку.  
б) Критика практически не влияет на мою самооценку.
69. а) Зависть свойственна только неудачникам, которые считают, что их обошли.  
б) Большинство людей завистливы, хотя и пытаются это скрыть.
70. а) Выбирая для себя занятие, человек должен учитывать его общественную значимость.  
б) Человек должен заниматься прежде всего тем, что ему интересно.
71. а) Я думаю, что для творчества необходимы знания в избранной области.  
б) Я думаю, что знания для этого совсем не обязательны.
72. а) Пожалуй, я могу сказать, что живу с ощущением счастья.  
б) Я не могу сказать, что живу с ощущением счастья.
73. а) Я думаю, что люди должны анализировать себя и свою жизнь.  
б) Я считаю, что самоанализ приносит больше вреда, чем пользы.
74. а) Я пытаюсь найти основания даже для тех своих поступков, которые совершаю просто потому, что мне этого хочется.  
б) Я не ищу оснований для своих действий и поступков.

75. а) Я уверен, что любой может прожить свою жизнь так, как ему хочется.  
б) Я думаю, что у человека мало шансов прожить свою жизнь, как хотелось бы.
76. а) О человеке никогда нельзя сказать с уверенностью, добрый он или злой.  
б) Обычно оценить человека очень легко.
77. а) Для творчества нужно очень много свободного времени.  
б) Мне кажется, что в жизни всегда можно найти время для творчества.
78. а) Обычно мне легко убедить собеседника в своей правоте.  
б) В споре я пытаюсь понять точку зрения собеседника, а не переубедить его.
79. а) Если я делаю что-либо исключительно для себя, мне бывает неловко.  
б) Я не испытываю неловкости в такой ситуации.
80. а) Я считаю себя творцом своего будущего.  
б) Вряд ли я сильно влияю на собственное будущее.
81. а) Выражение «Добро должно быть с кулаками» я считаю правильным.  
б) Вряд ли верно выражение «Добро должно быть с кулаками».
82. а) По-моему, недостатки людей гораздо заметнее, чем их достоинства.  
б) Достоинства человека увидеть гораздо легче, чем его недостатки.
83. а) Иногда я боюсь быть самим собой.  
б) Я никогда не боюсь быть самим собой.
84. а) Я стараюсь не вспоминать о своих былых неприятностях.  
б) Время от времени я склонен возвращаться к воспоминаниям о прошлых неудачах.
85. а) Я считаю, что целью жизни должно быть нечто значительное.  
б) Я вовсе не считаю, что целью жизни непременно должно быть что-то значительное.
86. а) Люди стремятся к тому, чтобы понимать и доверять друг другу.  
б) Замыкаясь в кругу собственных интересов, люди не понимают окружающих.
87. а) Я стараюсь не быть «белой вороной».  
б) Я позволяю себе быть «белой вороной».
88. а) В доверительной беседе люди обычно искренни.  
б) Даже в доверительной беседе человеку трудно быть искренним.
89. а) Бывает, что я стыжусь проявлять свои чувства.  
б) Я никогда этого не стыжусь.
90. а) Я могу делать что-либо для других, не требуя, чтобы они это оценили.  
б) Я вправе ожидать от людей, что они оценят то, что я для них делаю.
91. а) Я проявляю свое расположение к человеку независимо от того, взаимно ли оно.  
б) Я редко проявляю свое расположение к людям, не будучи уверенным, что оно взаимно.
92. а) Я думаю, что в общении нужно открыто проявлять свое недовольство другими.  
б) Мне кажется, что в общении люди должны скрывать взаимное недовольство.
93. а) Я мирюсь с противоречиями в самом себе.  
б) Внутренние противоречия снижают мою самооценку.

94. а) Я стремлюсь открыто выражать свои чувства.  
б) Думаю, что в открытом выражении чувств всегда есть элемент несдержанности.
95. а) Я уверен в себе.  
б) Не могу сказать, что я уверен в себе.
96. а) Достижение счастья не может быть главной целью человеческих отношений.  
б) Достижение счастья – главная цель человеческих отношений.
97. а) Меня любят, потому что я этого заслуживаю.  
б) Меня любят, потому что я сам способен любить.
98. а) Неразделенная любовь способна сделать жизнь невыносимой.  
б) Жизнь без любви хуже, чем неразделенная любовь в жизни.
99. а) Если разговор не удался, я пробую выстроить его по-иному.  
б) Обычно в том, что разговор не сложился, виновата невнимательность собеседника.
100. а) Я стараюсь производить на людей хорошее впечатление.  
б) Люди видят меня таким, каков я на самом деле.

### Обработка результатов и интерпретация

Стремление к самоактуализации выражается следующими пунктами теста:

**Таблица**

1б	26б	51б	76а
2а	27а	52а	77б
3б	28а	53а	78б
4б	29б	54б	79б
5б	30а	55б	80а
6б	31б	56б	81б
7а	32а	57б	82б
8б	33б	58а	83б
9а	34б	59а	84а
10а	35а	60б	85а
11а	36б	61а	86а
12б	37б	62б	87б
13а	38б	63б	88а
14б	39а	64б	89б
15а	40б	65б	90а
16б	41а	66б	91а
17б	42а	67б	92а
18а	43б	68б	93а
19б	44а	69а	94а
20б	45а	70б	95а
21а	46б	71б	96б
22б	47а	72а	97б
23б	48а	73а	98б
24б	49б	74б	99а

25а	50б	75а	100б
-----	-----	-----	------

Отдельные шкалы вопросника САМОАЛ представлены следующими пунктами:

- Ориентация во времени: 1б, 11а, 17б, 24б, 27а, 36б, 54б, 63б, 73а, 80а
- Ценности: 2а, 16б, 18а, 25а, 28а, 37б, 45а, 55б, 61а, 64б, 72а, 81б, 85а, 96б, 98б
- Взгляд на природу человека: 7а, 15а, 23б, 41а, 50б, 59а, 69а, 76а, 82б, 86а
- Потребность в познании: 8б, 24б, 29б, 33б, 42а, 51б, 53а, 54б, 60б, 70б
- Креативность (стремление к творчеству): 9а, 13а, 16б, 25а, 28а, 33б, 34б, 43б, 52а, 55б, 61а, 64б, 70б, 71б, 77б
- Автономность: 5б, 9а, 10а, 26б, 31б, 32а, 37б, 44а, 56б, 66б, 68б, 74б, 75а, 87б, 92а
- Спонтанность: 5б, 21а, 31б, 38б, 39а, 48а, 57б, 67б, 74б, 83б, 87б, 89б, 91а, 92а, 94а
- Самопонимание: 4б, 13а, 20б, 30а, 31б, 38б, 47а, 66б, 79б, 93а
- Аутосимпатия: 6б, 14б, 21а, 22б, 32а, 40б, 49б, 58а, 67б, 68б, 79б, 84а, 89б, 95а, 97б
- Контактность: 10а, 29б, 35а, 46б, 48а, 53а, 62б, 78б, 90а, 92а
- Гибкость в общении: 3б, 10а, 12б, 19б, 29б, 32а, 46б, 48а, 65б, 99а

Примечание:

Шкалы № 1, 3, 4, 8, 10 и 11 содержат по 10 пунктов, в то время как остальные – по 15. Для получения сопоставимых результатов количество баллов по указанным шкалам следует умножить на 1,5.

Можно получить результаты в процентах, решив следующую пропорцию:

15 баллов (максимум по каждой шкале) составляют 100%, а число набранных баллов составляет х%.

**1. Шкала ориентации во времени** показывает, насколько человек живет настоящим, не откладывая свою жизнь «на потом» и не пытаясь найти убежище в прошлом. Высокий результат характерен для лиц, хорошо понимающих экзистенциальную ценность жизни «здесь и теперь», способных наслаждаться актуальным моментом, не сравнивая его с прошлыми радостями и не обесценивая предвкушением грядущих успехов. Низкий результат – это люди, невротически погруженные в прошлые переживания, с завышенным стремлением к достижениям, мнительные и неуверенные в себе.

**2. Шкала ценностей.** Высокий балл по этой шкале свидетельствует, что человек разделяет ценности самоактуализирующейся личности, к числу которых А. Маслоу относил такие, как истина, добро, красота, целостность, отсутствие раздвоенности, жизненность, уникальность, совершенство, свершения, справедливость, порядок, простота, легкость без усилия, игра, самодостаточность. Предпочтение этих ценностей указывает на стремление к гармоничному бытию и здоровым отношениям с людьми, далекое от желания манипулировать ими в своих интересах.

**3. Взгляд на природу человека** может быть положительным (высокая оценка) или негативным (низкая). Эта шкала описывает веру в людей, в могущество человеческих возможностей. Высокий показатель может интерпретироваться как устойчивое основание для искренних и гармоничных межличностных отношений, естественная симпатия и доверие к людям, честность, непредвзятость, доброжелательность.

**4. Высокая потребность в познании** характерна для самоактуализирующейся личности, всегда открытой новым впечатлениям. Эта шкала описывает

способность к бытийному познанию – бескорыстную жажду нового, интерес к объектам, не связанный прямо с удовлетворением каких-либо потребностей. Такое познание, считает А. Маслоу, более точно и эффективно, поскольку его процесс не искажается желаниями и влечениями, человек при этом не склонен судить, оценивать и сравнивать. Он просто видит то, что есть и ценит это.

**5. Стремление к творчеству или креативность** – неперенный атрибут самоактуализации, которую попросту можно назвать творческим отношением к жизни.

**6. Автономность**, по мнению большинства гуманистических психологов, является главным критерием психического здоровья личности, ее целостности и полноты. Это понятие тяготеет к таким чертам, как жизненность (aliveness) и самоподдержка (self- support) у Ф.Перлза, направляемость изнутри (inner-directed) у Д.Рисмена, зрелость (ripeness) у К.Роджерса. Самоактуализирующаяся личность автономна, независима и свободна, однако это не означает отчуждения и одиночества. В терминах Э.Фромма автономность – это позитивная «свобода для» в отличие от негативной «свободы от».

**7. Спонтанность** – это качество, вытекающее из уверенности в себе и доверия к окружающему миру, свойственных самоактуализировавшимся людям. Высокий показатель по шкале спонтанности свидетельствует о том, что самоактуализация стала образом жизни, а не является мечтой или стремлением. Способность к спонтанному поведению фрустрируется культурными нормами, в естественном виде ее можно наблюдать разве что у маленьких детей. Спонтанность соотносится с такими ценностями, как свобода, естественность, игра, легкость без усилия.

**8. Самопонимание.** Высокий показатель по этой шкале свидетельствует о чувствительности, сензитивности человека к своим желаниям и потребностям. Такие люди свободны от психологической защиты, отделяющей личность от собственной сущности, они не склонны подменять собственные вкусы и оценки внешними социальными стандартами. Показатели по шкалам самопонимания, спонтанности и аутосимпатии, как правило, связаны между собой. Низкий балл по шкале самопонимания свойственен людям неуверенным, ориентирующимся на мнение окружающих. Д.Рисмен называл таких людей «ориентированными извне» в отличие от «ориентированных изнутри».

**9. Аутосимпатия** – естественная основа психического здоровья и цельности личности. Низкие показатели имеют люди невротичные, тревожные, неуверенные в себе. Аутосимпатия вовсе не означает тупого самодовольства или некритичного самовосприятия, это просто хорошо осознаваемая позитивная «Я-концепция», служащая источником устойчивой адекватной самооценки.

**10. Шкала контактности** измеряет общительность личности, ее способность к установлению прочных и доброжелательных отношений с окружающими. В вопроснике САМОАЛ контактность понимается не как уровень коммуникативных способностей личности или навыки эффективного общения, но как общая предрасположенность к взаимно полезным и приятным контактам с другими людьми, необходимая основа синергической установки личности.

**11. Шкала гибкости в общении** соотносится с наличием или отсутствием социальных стереотипов, способностью к адекватному самовыражению в общении. Высокие показатели свидетельствуют об аутентичном взаимодействии с окружающими, способности к самораскрытию. Люди с высокой оценкой по этой шкале ориентированы на личностное общение, не склонны прибегать к фальши или манипуляциям, не смешивают самораскрытие личности с самопредъявлением – стратегией и тактикой управления производимым впечатлением. Низкие показатели характерны для людей ригидных, не уверенных в своей привлекательности, в том, что они интересны собеседнику и общение с ними может приносить удовольствие.

#### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

По результатам тестирования студенты готовят эссе, в котором отражают свой уровень самоактуализации и его значение в трудовой деятельности.

### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ**

#### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

#### **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

#### **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

#### **4. Неудовлетворительно (2 балла)**

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

#### **Тема 11. Лидерство в управлении**

В групповой дискуссии обсуждаются вопросы лидерства в управлении.

На занятии проводится самообследование при помощи методики "Лидер".

#### **Методика «Лидер»**

Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером. В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

#### **Текст опросника**

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?  
а) да б) нет
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?  
а) да б) нет
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да б) нет
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?  
а) да б) нет
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?  
а) да б) нет
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?  
а) да б) нет
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?  
а) да б) нет

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?  
а) да б) нет
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?  
а) да б) нет
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?  
а) да б) нет
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?  
а) да б) нет
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?  
а) да б) нет
13. Считаете ли вы себя мечтателем?  
а) да б) нет
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?  
а) да б) нет
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?  
а) да б) нет
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:  
а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого; б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.
17. Какое из этих двух мнений вам ближе:  
а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем; б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?  
а) с покорными людьми, б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?  
а) да б) нет
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца?  
а) да б) нет
21. Умее ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?  
а) да б) нет
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?  
а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;  
б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.



23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?  
а) да б) нет
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?  
а) да б) нет
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?  
а) да б) нет
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?  
а) самый компетентный человек;  
б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?  
а) да б) нет
28. Уважаете ли вы дисциплину?  
а) да б) нет
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?  
а) тот, который все решает сам;  
б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?  
а) коллегиальный, б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?  
а) да б) нет
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?  
а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;  
б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?  
а) промолчу,  
б) буду отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?  
а) да б) нет
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?  
а) да б) нет
36. Что бы вы предпочли?  
а) работать под руководством хорошего человека;  
б) работать самостоятельно, без руководителя.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?  
а) согласен, б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?  
а) да б) нет
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?  
а) да б) нет
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?  
а) у меня опускаются руки; б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.
41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?  
а) да б) нет
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?  
а) да б) нет
43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?  
а) введу нужные изменения немедленно; б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.
44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?  
а) да б) нет
45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?  
а) да б) нет
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?  
а) да б) нет
47. Кем вы предпочли бы стать?  
а) художником, поэтом, композитором, ученым; б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?  
а) могучую и торжественную, б) тихую и лирическую.
49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?  
а) да б) нет
50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?  
а) да б) нет

### Оценка результатов и выводы

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

**Ключ:** 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а,

32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае - 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась **до 25 баллов**, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах **от 26 до 35**, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась равной **от 36 до 40**, то лидерские качества выражены сильно.

И, наконец, если сумма баллов **больше, чем 40**, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

По результатам тестирования студенты составляют эссе, посвященное самооценке лидерских качеств.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

### **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

### **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

### **4. Неудовлетворительно (2 балла)**

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

## **Тема 12. Руководитель в системе управления**

На занятии проводится самообследование при помощи психологических тестов.

### **Тест предпринимательских и менеджерских способностей**

Представьте, что Вы управляете каким-либо коллективом (если Вы и так не менеджер).

Ответы на все вопросы могут быть трех видов:

- 1 - <да>;
- 2 - <затрудняюсь ответить>;
- 3 - <нет>.

1. Я не затруднюсь уволить с работы даже очень обязательного человека, с которым у меня прекрасные отношения, если тот работает по принципу: «Третий сорт — не брак!»
2. В неопределенной ситуации я способен(на) остановиться на какой-то одной четкой цели и без колебаний идти к ней.
3. Я умею наладить доброжелательные отношения с подчиненными и руководством.
4. Иногда полезно переходить к временной конфронтации во взаимоотношениях с администрацией и подчиненными.
5. Я регулярно пересматриваю цели моей деятельности.
6. Сейчас нецелесообразно учиться и приобретать специальность, лучше сосредоточиться на накоплении средств, чтобы развернуть дело.
7. Я умею воздействовать на людей так, чтобы они принимали мою логику и считали себя обязанными содействовать достижению моих целей.
8. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
9. Я настолько проникнут(а) желанием добиться успеха, что часто иду на временные лишения: скрепя сердце жертвую благополучной атмосферой в семье, общением с детьми, совместным отдыхом и т. п.
10. Я всегда экономлю время и силы, строго ограничивая поступающую информацию только самой необходимой.
11. Я считаю, что если человек постоянно пересматривает и проверяет свои убеждения, то он их просто не имеет.

12. Я способен(на) поддерживать свое настроение покупкой каких-нибудь мелких, недорогих, но хороших вещей, чтобы пережить крупные неудачи или период длительного безденежья.
13. Я считаю, что в тех случаях, когда нет полной определенности ситуации, не стоит предпринимать решительные действия.
14. Я часто вынужден(а) жертвовать творческими интересами и замыслами, решая проблемы материального обеспечения и продвижения по службе.
15. Я способен(на) переходить к временной конфронтации и жесткому противостоянию в семье и с друзьями, чтобы в полной мере раскрыть свои возможности на работе.
16. Я постоянно заставляю себя поступать так, как надо, а не так, как хочется.
17. Я настолько демократичен(на), что в общении с подчиненными просто не могу заставить себя сказать «я» вместо «мы».
18. Проблемы материального обеспечения всегда противоречат задачам сохранения благополучия в семье и получения удовольствия от жизни.
19. Мне мешает по-настоящему активно и плодотворно действовать в качестве менеджера общественная неразбериха и анархия.
20. Менеджеру надо быть готовым жертвовать своей духовной жизнью ради служебных дел.
21. Я лучше всего решаю проблемы, когда есть возможность уединиться и сосредоточиться.
22. Менеджер просто обязан высказать свое возмущение подчиненными, чья работа вызывает недовольство.
23. Я никогда не экономлю средства и время на приобретение максимально возможной информации, даже если не всегда представляю, зачем она мне может понадобиться.
24. Иногда я сталкиваюсь с совершенно равнозначными желаниями и, осознавая их несовместимость, все же ни одним не могу пожертвовать.
25. Я часто влияю на принятие решений коллегами, мне не подчиненными.
26. Планирование - это пережиток социалистической идеологии.
27. Я считаю, что лучше «выкладываться» на работе, которую знаешь, чем увлекаться новыми возможностями и идеями, где результат просчитан, но не гарантирован.
28. Иногда, даже осознав, какие желания борются во мне, я не могу выбрать удовлетворяющего меня решения.
29. Служебные дела требуют поступиться многими удовольствиями жизни.
30. Ответственные и рискованные ситуации вызывают у меня чувство вдохновения: прилив энергии, необычайную собранность, сосредоточенность и ясность мысли, легкость и точность действий.

Результат

Подсчитайте количество баллов. За каждый положительный ответ в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 23, 25, 30 и отрицательный в остальных вопросах записывается по одному баллу.

Если сумма баллов меньше девяти, то вам скорее всего лучше оставить идею стать менеджером и не мучить себя и родных мало осуществимыми стремлениями и рискованными предприятиями, мешающими нормально жить и работать, спокойно заниматься своим любимым делом: созерцанием действительности или насыщенной духовной жизнью. Хотя не исключена возможность, что вы сможете быть очень оригинальным управляющим, которому суждено внести вклад в мировой менеджмент, найти принципы управления и подходы, которые не укладываются пока в современную практику управления.

При 10 - 21 баллах можно говорить о возможности стать со временем хорошим менеджером. Но все же ваш выбор в большей степени продиктован рекламой и модой, чем внутренними побуждениями. Внимательно проанализируйте: может быть, вам и стоит потратить усилия на развитие способности к управлению. Но для этого потребуется пройти хороший курс социально-психологической подготовки.

Если сумма выше 22 баллов, то вы на правильном пути и скорее всего точно угадали свое призвание. Если результат выше 26 баллов, то вы - прирожденный менеджер. Хотя учиться и совершенствоваться в условиях конкуренции всегда необходимо (что вы и сами прекрасно знаете).

На занятии студенту предлагается представить себя на месте руководителя и провести самооценку эффективности руководства при помощи теста.

### **Тест «Эффективность руководства»<sup>8</sup>**

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?

---

<sup>8</sup> Вандышева Л.В., сост. Основы делового общения в профессиональной деятельности специалиста по социальной работе. Программа учебного курса и методические рекомендации для студентов специальности «Социальная работа». Самара: Самарский государственный университет, 2006. 29 с.

3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам коллеги?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т. д.
7. Поощряете ли вы коллег проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы коллегам только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность коллеге за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого коллеги?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших коллег?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы коллегу в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим коллегам наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим коллегам?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы коллеге значение результатов его труда в соответствии с целями учреждения, социальной сферы?
23. Оставляете ли вы время себе и коллегам для планирования работы?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере, на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими коллегами по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих коллег?

- 33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
- 34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
- 35. Вы уверены в себе?
- 36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
- 37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
- 38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
- 39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
- 40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Подсчитайте, пожалуйста, количество ответов «да» и «нет».

## **РЕЗУЛЬТАТ**

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да». 40 «да» – результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места. Какой результат – соотношение «да» и «нет» – считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе.

Хороший управленческий потенциал характеризуют больше 33-х ответов «да».

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

По результатам самообследования студенты составляют эссе.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

### **2. Хорошо (4 балла)**



Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

### **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

### **4. Неудовлетворительно (2 балла)**

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

## **Тема 13. Конфликты в организации и их разрешение**

На занятии проводится самооценка конфликтного поведения.

С использованием мультимедийной презентации, проводится тест «Шкала глубины конфликта».

### **Тест «Предрасположены ли Вы к конфликтам?»<sup>9</sup>**

У любого человека можно выделить черты характера, предрасполагающие к конфликтам в межличностном общении. У одних они ярко выражены, у других слабее. О том, что Вы сами в соответствующих условиях можете содействовать возникновению конфликта, необходимо знать. Это поможет Вам правильно определить поведение и скорректировать его. Из предлагаемых ответов на вопросы выберите подходящий вариант.

#### **1. Как Вы реагируете на критику?**

- а) как правило, критика меня глубоко уязвляет
- б) критику обычно принимаю близко к сердцу
- в) пытаюсь учесть, если критика справедлива
- г) на критику обычно не обращаю внимания

#### **2. Верите ли Вы людям?**

- а) придерживаюсь мнения, что лучше никому не верить.
- б) людям почти не верю, я в них обманулся

---

<sup>9</sup> Вишнякова Н. Ф. Конфликтология. - Минск, 2000. - С. 214— 216.

в) я верю людям, когда нет особых оснований для недоверия;

г) обычно я доверяю всем людям без разбора.

**3. Вы умеете бороться за свою точку зрения?**

а) я всегда упорно отстаиваю свои взгляды

б) отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда полностью убежден, что прав

в) скорее уступлю, чем буду энергично отстаивать свои взгляды

г) предпочитаю отказаться от своих взглядов, чем из-за них конфликтовать

**4. Вы предпочитаете руководить или подчиняться?**

а) в любом деле люблю руководить сам

б) люблю как руководить, так и быть руководимым

в) охотно работаю под чьим-либо руководством

г) как правило, предпочитаю работать под чьим-нибудь руководством и ответственность передаю ему

**5. Если Вас кто-то обидел...**

а) стараюсь отплатить тем же

б) боюсь мстить из-за дальнейших последствий

в) считаю месть лишним, ненужным усилием

г) если меня кто-то обидел, обиду быстро забываю

**6. Вас попытались обойти в очереди...**

а) способен вышвырнуть вон такого человека

б) ругаюсь, но если только ругаются другие

в) молчу, хотя возмущен;

г) предпочитаю отступить, в ссору не вступаю

**7. Просто ли Вас выбить из колеи?**

а) я легко расстраиваюсь по самым незначительным поводам

б) я расстраиваюсь, когда на то есть серьезные причины

в) расстраиваюсь редко и только по серьезным причинам

г) меня мало что расстраивает

**8. Вы «лед» или «пламя»?**

а) я горяч и вспыльчив

б) не очень вспыльчив

в) скорее спокоен, чем вспыльчив

г) я вполне спокойный человек

**9. Легко ли Вам говорить правду?**

а) я всегда говорю то, что думаю, прямо в глаза

б) бывает, что я могу сказать все, что думаю

в) говорю обдуманно лишь после размышления

г) я не раз взвешу свои слова, прежде чем что-нибудь сказать

В зависимости от варианта ответа поставьте

- за (а) - 1 балл,
- за (б) - 2 балла,
- за (в) - 3 балла,
- за (г) - 4 балла. Суммируйте результаты.

*От 9 до 19 баллов.* Вы человек тяжелый в общении, подчас идете на конфликт не ради дела, а из-за принципа. Возможно, Вы, не признаваясь самому себе, испытываете удовлетворение, давая волю своим эмоциям и наблюдая, как разгораются страсти вокруг Вас. Иногда о Вас люди говорят: «Борец за правду», «Смелый, не боишься критиковать недостатки». Но прислушайтесь к мнению других: «Побереги свои нервы и нервы окружающих», «Твою бы энергию да в мирных целях». Признайтесь себе честно, так ли велика полезная отдача от Вашей борьбы за справедливость?

*От 20 до 25 баллов.* Эта сумма позволяет считать Вас человеком уживчивым, общительным, покладистым, способным противостоять обострениям отношений в группе, коллективе.

*От 26 до 36 баллов.* Вы едва ли являетесь источником конфликта. Однако общение с Вами немногим доставляет удовольствие, поскольку не интересен тот человек, который всегда и во всем со всеми соглашается. К тому же пассивность, стремление уйти в сторону невольно делает Вас косвенным виновником конфликтных ситуаций.

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

По результатам тестирования составляется эссе, посвященное самооценке конфликтного поведения.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

### **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

### **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет

включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

#### 4. Неудовлетворительно (2 балла)

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

### Тема 14. Психология принятия управленческих решений

На занятии проводится обследование психологическим тестом на ригидность.

#### Тест на ригидность<sup>10</sup>

Предлагаемая методика включает 50 вопросов, на которые необходимо дать ответ "да" или "нет".

*Тест на ригидность. Методика диагностики ригидности:*

#### **Инструкция.**

Прочитайте внимательно следующие пятьдесят утверждений и выберите вариант ответа, соответствующего вашему поведению («да» или «нет»).

#### **Тестовый материал (вопросы).**

1. Полезно читать книги, в которых содержатся мысли, противоположные моим собственным.
2. Меня раздражает, когда отвлекают от важной работы (например, просят совета).
3. Праздники нужно отмечать с родственниками.
4. Я могу быть в дружеских отношениях с людьми, чьи поступки не одобряю.
5. В игре я предпочитаю выигрывать.
6. Когда я опаздываю куда-нибудь, я не в состоянии думать ни о чем другом, кроме как скорее доехать.
7. Мне труднее сосредоточиться, чем другим.
8. Я много времени уделяю тому, чтобы все вещи лежали на своих местах.
9. Я очень напряженно работаю.
10. Неприличные шутки нередко вызывают у меня смех.

---

<sup>10</sup> <http://psycabi.net/testy/609-test-na-rigidnost-metodika-dagnostiki-rigidnosti>

11. Уверен(а), что за мной спиной обо мне говорят.
12. Меня легко переспорить.
13. Я предпочитаю ходить известными маршрутами.
14. Всю свою жизнь я строго следую принципам, основанным на чувстве долга.
15. Временами мои мысли проносятся быстрее, чем я успеваю их высказывать.
16. Бывает, что чья-то нелепая оплошность вызывает у меня смех.
17. Бывает, что мне в голову приходят плохие слова, часто даже ругательства, и я не могу никак от них избавиться.
18. Я уверен(а), что в мое отсутствие обо мне говорят.
19. Я спокойно выхожу из дома, не беспокоясь о том, заперта ли дверь, выключен ли свет, газ и т.п.
20. Самое трудное для меня в любом деле - это начало.
21. Я практически всегда сдерживаю свои обещания.
22. Нельзя строго осуждать человека, нарушающего формальные правила.
23. Мне часто приходилось выполнять распоряжения людей, гораздо меньше знающих, чем я.
24. Я не всегда говорю правду.
25. Мне трудно сосредоточиться на какой-либо задаче или работе.
26. Кое-кто настроен против меня.
27. Я люблю доводить начатое до конца.
28. Я всегда стараюсь не откладывать на завтра то, что можно сделать сегодня.
29. Когда я иду или еду по улице, я часто подмечаю изменения в окружающей обстановке - подстриженные кусты, новые рекламные щиты и т.д.
30. Иногда я так настаиваю на своем, что люди теряют терпение.
31. Иногда знакомые подшучивают над моей аккуратностью и педантичностью.
32. Если я не прав(а), я не сержусь.
33. Обычно меня настораживают люди, которые относятся ко мне дружелюбнее, чем я ожидал(а).
34. Мне трудно отвлечься от начатой работы даже ненадолго.
35. Когда я вижу, что меня не понимают, я легко отказываюсь от намерения доказать что-либо.
36. В трудные моменты я умею позаботиться о других.
37. У меня тяга к перемене мест, и я счастлив(а), когда брожу где-нибудь или путешествую.
38. Мне нелегко переключиться на новое дело, но потом, разобравшись, я справляюсь с ним лучше других.
39. Мне нравится детально изучать то, чем я занимаюсь.

40. Мать или отец заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал(а) этот неразумным.
41. Я умею быть спокойным(ой), и даже немного равнодушным(ой) при виде чужого несчастья.
42. Я легко переключаюсь с одного дела на другое.
43. Из всех мнений по спорному вопросу только одно действительно является верным.
44. Я люблю доводить свои умения и навыки до автоматизма.
45. Меня легко увлечь новыми затеями.
46. Я пытаюсь добиться своего наперекор обстоятельствам.
47. Во время монотонной работы я невольно начинаю изменять способ действия, даже если это порой ухудшает результат.
48. Люди порой завидуют моему терпению и дотошности.
49. На улице, в транспорте я часто разглядываю окружающих людей.
50. Если бы люди не были настроены против меня, я бы достиг(ла) в жизни гораздо большего.

#### ***Обработка данных.***

Каждый ответ, совпадающий с ключом, кодируется в один балл.

#### ***Ключ к тесту на ригидность.***

О ригидности говорит ответ "нет" - в вопросах 1, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 18, 20, 23, 26, 27, 30, 31, 33, 34, 38, 39, 40, 43, 44, 46, 48, 50.

И ответ "да" - в вопросах 2, 3, 5, 7, 10, 12, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 24, 25, 28, 29, 32, 35, 36, 37, 41, 42, 45, 47, 49.

#### ***Интерпретация методики измерения ригидности***

От 0 - 13 - мобильный;

14 - 27 - проявляет черты ригидности и мобильности;

28 и более - ригидный.

### **Психическая (психологическая) ригидность**

Свойство "ригидность-мобильность" или "консервативность-пластичность" характеризует быстроту приспособления человека к изменяющейся ситуации. Понятие "ригидность" сродни понятию "персеверация". Они обозначают неподатливость изменениям, вводимым новациям, слабую переключаемость с одного вида работы на другой. Пластичность, наоборот, означает легкую податливость изменениям ситуации, легкую смену установок и суждений.

Описано несколько видов ригидности (персеверации):

- сенсорная (ощущение остается долгое время после прекращения действия стимула, его вызвавшего);
- моторная (трудность переделки двигательных навыков);
- эмоциональная (переживание события продолжается после исчезновения эмоциогенных стимулов);

- мышления (инерция суждений, способов решения задач);
- мнемическая (навязчивость представлений, вторичных образов).

Считается, что разные виды ригидности не связаны между собой единым фактором, так как нет корреляций между степенями их выраженности. Это означает, что, будучи ригидным по одному проявлению, человек оказывается пластичным по другому. Однако общим для всех видов ригидности компонентом может быть инертность нервных процессов. В основе ригидности - недостаточно развитая переключаемость процессов возбуждения и торможения центральной нервной системы.

К коммуникативным качествам личности относят также мобильность (психологическую подвижность) и ригидность (психологический консерватизм).

Человек психологически мобильный отличается уверенностью в себе, но чувствительностью к невзгодам, способностью к импульсивным действиям.

Психологически мобильных людей отличает полнота их погружения в процесс общения, легкая концентрация внимания, торопливость речи и манера торопить собеседника с ответом, перебивать, пытаясь закончить фразу вместо него. В общении с таким собеседником рекомендуется переключать его внимание на другие темы, опираться на ассоциативное мышление, выбирать совместные решения из широкого круга возможных.

Человека ригидного характеризует, с одной стороны — стремление к активной деятельности, с другой — психологическая зависимость от окружающих, трудности в принятии самостоятельных решений и сомнение в их правильности. В общении людям такого типа требуется время для вхождения в беседу и для переключения на новые темы, их речь медлительна и вдумчива, мысли излагаются логично, точно, понятно для собеседника, без отвлечений на взаимосвязанные вопросы. Они склонны уточнять уже совместно принятые решения и их детали. Общение с таким партнером требует предельной внимательности к логике его рассуждений, отсутствия какой бы то ни было попытки поторопить или перебить. Важное значение для успешности диалога имеет краткое итоговое резюме обсужденных вопросов.

По результатам самообследования студенты составляют эссе, в котором отражают, каким образом полученные результаты могут отразиться на их способности к принятию управленческих решений.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

## **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

## **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

## **4. Неудовлетворительно (2 балла)**

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

### **Тема 15. Психология влияния. Психологическое воздействие в управлении**

На занятии проводится самообследование при помощи психологических тестов.

#### **Тестовая методика «Как Вы относитесь к критике»?**

Одни извлекают из критики пользу, другие морщатся, но терпят, третьи активно борются с критикующими, «давят на корню» любое проявление критики. Одни считают, что она помогает делу, другие - что мешает. Одни умеют применять критику, другие - нет. Однако хотим мы того или нет, критика присуща всякому социальному организму, каким является любой коллектив, и современный руководитель не может считаться грамотным, если он не знаком со всеми сложностями и трудностями этого явления. Предлагаемый тест поможет Вам определить уровень Вашей персональной



грамотности в этой области. И хотя, как и все подобные тесты, он не претендует на бесспорность, надеемся, что он поможет Вам в деловом общении. Отметьте наиболее приемлемый для Вас вариант ответа на каждый вопрос.

1. Считаете ли Вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого-коллектива

б) критика часто осложняет отношения в коллективе, по этому я ее не признаю

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роли и прибегать к ней часто

2. Как Вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков

б) лучше высказать замечания человеку наедине, чем публично, на людях

в) предлагаю «кулуарную критику», то есть критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полусуфликовой форме

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

а) да, конечно

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо

в) можно, но крайне осторожно

4. Как Вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и к «своей» службе, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие

б) обычно я знаю недостатки в работе «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли Вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

а) да, разумеется

б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика

в) все зависит от самой этой «личности»: если она уж очень обидчива - учитываю это, а если нет - особенно не придерживаюсь дипломатии

6. Высказывая критические замечания, стараетесь ли Вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?

а) да, обычно стараюсь

б) нет, не вижу в этом смысла

в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения

7. Дозируете ли Вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую меру?
- а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток
  - б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики
  - в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения
8. Вносите ли Вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на недостатки?
- а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе
  - б) нет, я полагаю, что главное - обнажить проблему, указать на недостаток, а его устранение - дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов
  - в) предпочтительнее конструктивная критика, но даже если трудно что-либо предложить, нельзя умалчивать о недостатках
9. Какова обычно Ваша первая реакция на критику?
- а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу ответного слова или говорю с места
  - б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться
  - в) обдумываю критику, выступить с ответом не спешу, но если настаивают, то не отказываюсь
10. Какое поведение наиболее характерно для Вас при ответе на критику?
- а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна
  - б) прибегаю к методу защиты «от противного», то есть критикую критикующего
  - в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей» службы), пытаюсь защититься, отвести критику, указать на смягчающие обстоятельства, сопутствующих виновник
11. Раздражает ли Вас критика?
- а) как правило, да
  - б) не очень
  - в) смотря кто и как критикует
12. Появляется ли у Вас чувство неприязни к критикующему Вас человеку?
- а) как правило, да
  - б) нет, крайне редко
  - в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме
13. Как Вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим Вас человеком?
- а) как и прежде
  - б) стараюсь при случае ответить взаимностью или ущемить его интересы другим доступным мне способом

- в) некоторое время обхожу этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт
14. Как Вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?
- а) считаю их приспособленцами, трусишками, угодниками  
 б) нормально отношусь, ничего тут особенного нет  
 в) советую впредь не торопиться с самокритикой
15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?
- а) да  
 б) нет  
 в) не знаю
16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике Вам ближе?
- а) критика - лекарство, ее надо уметь применять и принимать  
 б) управленческая деятельность - тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всякий, кому не лень  
 в) и на критику существует мода

Определите число набранных Вами очков по шкале оценки ответов:

0 баллов	- 1б, 2в, 3б, 7б, 9б, 10б, 13б, 15б, 15в, 16б, 2в, 15в.
1 балл	- 2б, 7а, 9а, 11а, 12а, 14а, 2б, 5б, 6б, 7а, 8б, 3в, 4в, 10в, 14в, 16в, 14а.
2 балла	- 6а, 8а, 10а, 16а, 4б, 11б, 14б, 1в, 5в, 12в.
3 балла	- 1а, 2а, 3а, 4а, 5а, 13а, 15а, 12б, 6в, 7в, 8в, 9в, 11в, 12в, 13в.

*8-18 баллов.* Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют Вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае Вы весьма эмоциональны, легко возбудимы, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий комплекс стабильности, то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя своих достоинств.

*19-32 балла.* Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоцениваете ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» - Вы редко выходите из себя. В то же время Вам чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

*33-46 баллов.* Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка Вас посещает чувство досады на критику, однако Вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях Вы не перебарщиваете и не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего

дела, уверенность в том, что Вы на своем месте, позволяет Вам не заботиться о личном авторитете, а лишь помнить о пользе дела.

### **Опросник аффилиации**

Под аффилиацией понимается потребность человека в установлении, сохранении и упрочении добрых отношений с людьми. Индивид, обладающий этой потребностью, не только постоянно стремится к людям и испытывает удовлетворение от эмоционально положительного общения с ними, но в человеческих отношениях видит один из главных смыслов жизни. Иногда эта потребность становится для человека настолько значимой, что перевешивает остальные. Аффилиация для людей педагогических профессий должна быть одной из главных потребностей и, по крайней мере, не уступать тем потребностям, удовлетворение которых, напротив, как-то разъединяет людей.

Существует несколько методик для оценки аффилиации. Наиболее валидной, надежной, но вместе с тем и самой трудоемкой является проективная методика. Однако эта потребность такова по своей природе, что для ее диагностики с успехом могут быть использованы и методики опросного типа. Одна из таких методик описывается далее.

Испытуемые, проходящие тестирование по данной методике, перед началом исследования получают инструкцию следующего содержания:

«Вам предлагается несколько десятков суждений, ознакомившись с которыми необходимо выразить степень своего согласия с каждым из этих суждений при помощи следующей шкалы:

- + 3 — полностью согласен,
- + 2 — согласен,
- + 1 — скорее согласен, чем не согласен,
- 0 — ни да, ни нет,
- 1 — скорее не согласен, чем согласен,
- 2 — не согласен,
- 3 — полностью не согласен.

Меру своего согласия с тем или иным утверждением можно выразить цифрой с соответствующим знаком, проставленной на листе бумаги рядом с номером данного суждения».

Предлагаемый опросник оценивает две мотивационные тенденции, функционально взаимосвязанные и соотносимые с потребностью аффилиации: стремление к людям и боязнь быть отвергнутыми. Соответственно, испытуемым предлагаются для ответов два разных опросника, один из которых предназначен для оценки первой мотивационной тенденции, а другой - второй.

## Шкала теста для оценки силы стремления к людям

1. Я легко схожусь с людьми.
2. Когда я расстроен, то обычно больше предпочитаю быть среди людей, чем оставаться одному.
3. Если бы мне пришлось выбирать, то я предпочел бы, чтобы меня считали способным и сообразительным, а не дружелюбным и общительным.
4. Я нуждаюсь в близких друзьях меньше, чем большинство людей.
5. Я часто и охотно говорю с людьми о своих переживаниях.
6. От хорошего фильма или книги я получаю большее удовольствие, чем от хорошей компании.
7. Мне нравится иметь как можно больше друзей.
8. Я скорее предпочел бы провести свой отдых вдали от людей, чем на оживленном курорте.
9. Я думаю, что большинство людей славу и почет ценят больше, чем дружбу.
10. Я предпочел бы самостоятельную работу коллективной.
11. Излишняя откровенность с друзьями может повредить.
12. Когда я встречаю на улице знакомого, я всегда стараюсь перекинуться с ним парой слов, а не просто пройти мимо, поздоровавшись.
13. Независимость и свободу от личных привязанностей я предпочитаю прочным дружеским узам.
14. Я посещаю компании и вечеринки потому, что это хороший способ завести друзей.
15. Если мне нужно принять важное решение, то я скорее посоветуюсь с друзьями, чем стану обдумывать его один.
16. Я не доверяю слишком открытому проявлению чувств.
17. У меня много близких друзей.
18. Когда я нахожусь с незнакомыми людьми, мне совсем не важно, нравлюсь я им или нет.
19. Индивидуальные игры и развлечения я предпочитаю групповым.
20. Эмоционально открытые люди привлекают меня больше, чем сосредоточенные и серьезные.
21. Я скорее предпочту интересную книгу или схожу в кино, чем проведу время на вечеринке.
22. Путешествуя, я больше люблю общаться с людьми, чем просто наслаждаться видами и посещать достопримечательности одному.
23. Мне легче решить трудную проблему, когда я обдумываю ее один, чем тогда, когда я ее обсуждаю с друзьями.
24. Я считаю, что в трудных жизненных ситуациях скорее нужно рассчитывать на свои силы, чем надеяться на помощь друзей.
25. Даже в обществе друзей трудно полностью отвлечься от забот и срочных дел.
26. Оказавшись на новом месте, я быстро приобретаю новый круг знакомых.

27. Вечер, проведенный за любимым занятием, привлекает меня больше, чем общение с людьми.
28. Я избегаю слишком близких отношений с людьми, чтобы не потерять личную свободу.
29. Когда у меня плохое настроение, я скорее стараюсь не показывать окружающим свои чувства, чем пытаться с кем-нибудь поделиться ими.
30. Я люблю бывать в обществе и всегда рад провести время в хорошей компании.

### **Шкала теста для оценки боязни быть отвергнутым**

1. Я стесняюсь идти в малознакомое общество.
2. Если вечеринка мне не нравится, я все равно не уйду первым.
3. Меня бы очень задело, если бы мой близкий друг стал противоречить мне при посторонних людях.
4. Я стараюсь меньше общаться с людьми критического склада ума.
5. Обычно я легко схожусь с незнакомыми людьми.
6. Я не откажусь пойти в гости из-за того, что там будут люди, которые меня не любят.
7. Когда два моих друга спорят, я предпочитаю не вмешиваться в их спор, даже если с кем-то из них не согласен.
8. Если я попрошу кого-то пойти со мной, а он мне откажет, то я не решусь попросить его снова.
9. Я осторожен в высказывании своего мнения, пока хорошо не узнаю человека.
10. Если во время разговора я чего-то не понял, то лучше промолчу, чем прерву говорящего и попрошу повторить сказанное.
11. Я открыто критикую людей и ожидаю от них того же.
12. Мне трудно говорить людям «нет».
13. Я все же могу получить удовольствие от вечеринки, даже если вижу, что одет не по случаю.
14. Я болезненно воспринимаю критику в свой адрес.
15. Если я не нравлюсь кому-то, то стараюсь избегать этого человека.
16. Я не стесняюсь обращаться к людям за помощью.
17. Я редко противоречу людям из боязни их задеть.
18. Мне часто кажется, что незнакомые люди смотрят на меня критически.
19. Всякий раз, когда мне предстоит идти в незнакомое общество, я предпочитаю брать с собой друга.
20. Я часто говорю то, что думаю, даже если это неприятно собеседнику.
21. Я легко осваиваюсь в новом коллективе.
22. Временами у меня возникает чувство, что я никому не нужен.
23. Я долго переживаю, если посторонний человек нелестно высказался в мой адрес.
24. Я никогда не чувствую себя одиноким в компании.

25. Меня очень легко задеть, даже если это незаметно со стороны.
26. После встречи с новым человеком меня обычно мало волнует, правильно ли я себя вел.
27. Когда мне необходимо за чем-то обратиться к официальному лицу, я почти всегда жду, что мне откажут.
28. Когда нужно попросить продавца показать понравившуюся мне вещь, то я чувствую себя неловко.
29. Если я недоволен тем, как ведет себя мой знакомый, я обычно прямо указываю ему на это.
30. Если в транспорте я сижу, мне кажется, что люди смотрят на меня с укором.
31. Оказавшись в незнакомой компании, я скорее включаюсь в беседу, чем остаюсь в стороне.
32. Я стесняюсь просить, чтобы мне вернули книгу или какую-либо другую вещь, занятую на время у меня.

### Оценка результатов

По каждой из представленных выше шкал в отдельности определяется сумма баллов, полученных испытуемым. Для этого пользуются ключом и переводными оценочными шкалами, представленными ниже.

Ключ к шкале «стремление к людям»: +1, +2, -3, -4, +5, -6, +7, -8, -9, -10, -11, +12, -13, +14, +15, -16, +17, -18, -19, +20, -21, +22, -23, -24, -25, +26, -27, -28, -29, +30.

Ключ к шкале «боязнь быть отвергнутым»: +1, +2, +3, +4, -5, -6, +7, +8, +9, +10, -11, +12, -13, +14, +15, -16, +17, +18, +19, -20, -21, +22, +23, -24, +25, -26, +27, +28, -29, +30, -31, +32.

Для определения суммы баллов по каждой шкале используется следующая процедура. Пунктам опросника, помеченным в ключе знаками «+», приписываются баллы в соответствии со следующей переводной шкалой, где в числителе представлены оценки, данные испытуемыми соответствующим суждениям, а в знаменателе - те баллы, которые в конечном счете должны получить эти пункты шкалы, и которые суммируются:

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1	2	3	4	5	6	7

Пунктам опросника, помеченным в ключе знаком «-», точно так же приписываются баллы, но в соответствии с другим соотношением:

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
7	6	5	4	3	2	1

## Выводы об уровне развития

Для каждого из испытуемых отдельно устанавливаются уровень развития мотива «стремление к людям» и уровень развития мотива «боязнь быть отвергнутым». При этом пользуются следующей суммарной шкалой:

Сумма баллов **от 32 до 80** - низкий уровень развития данного мотива.

Сумма баллов **от 81 до 176** - средний уровень развития мотива.

Сумма баллов **от 177 до 224** - высокий уровень развития мотива.

Возможны следующие типичные сочетания двух обсуждаемых мотивов и способы их интерпретации:

1. Высокий уровень развития мотива «стремление к людям», сочетаемый с высоким уровнем развития мотива «боязнь быть отвергнутым». Индивид, имеющий такое сочетание обоих мотивов, характеризуется сильно выраженным внутренним конфликтом между стремлением к людям и их избеганием, который возникает каждый раз, когда ему приходится встречаться с незнакомыми людьми.

2. Высокий уровень развития мотива «стремление к людям», сочетаемый с низким уровнем развития мотива «боязнь быть отвергнутым». Такой человек активно ищет контактов и общения с людьми, испытывая от этого в основном только положительные эмоции.

3. Высокий уровень развития мотива «боязнь быть отвергнутым» в совокупности с низким уровнем развития мотива «стремление к людям». Индивид, обладающий таким сочетанием об их мотивов, напротив, активно избегает контактов с людьми, ищет одиночества.

4. Низкий уровень развития обоих мотивов. Такое сочетание данных мотивационных тенденций характеризует человека, который, живя среди людей, общаясь с ними, не испытывает от этого ни положительных, ни отрицательных эмоций и хорошо себя чувствует как среди людей, так и без них.

При средних значениях мотивационных тенденций «стремление к людям» и «боязнь быть отвергнутым» ничего определенного о возможном поведении человека и его переживаниях, связанных с человеческими отношениями, сказать нельзя.

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

По результатам самообследования студенты составляют эссе, в котором отражают значение психологического влияния других людей на их будущую профессиональную деятельность.



## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

### **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

### **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

### **4. Неудовлетворительно (2 балла)**

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

## **Тема 16. Манипуляция как тип управления**

Занятие проводится в интерактивном режиме. На занятии проводится обсуждение в публичной дискуссии различных приемов и способов манипуляции в управлении.

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

Руководствуясь собственным опытом, студенты составляют эссе "Примеры манипуляций в деловом общении".

Эссе оцениваются согласно следующим критериям:

### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

### **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

### **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

### **4. Неудовлетворительно (2 балла)**

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

## **Тема 17. Управленческое консультирование**

Занятие проводится в интерактивном режиме. Обсуждаются вопросы управленческого консультирования.

Студентам предоставляются кейсы:

### **1. Ситуация «Хлебокомбинат»<sup>11</sup>**

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината – 21 %, а по комбикормам – 10 %.

---

<sup>11</sup> Ситуация составлена по материалам фирмы «РОЭЛ Консалтинг». Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. (ред.) Организационное поведение. Практикум. - СПб.: Питер, 2006. - 269 стр.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40 %, а комбикормов – почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30 %), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

1. Создание системы управления персоналом.
2. Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.
3. Формирование команд по главным направлениям деятельности.
4. Создание команды единомышленников.
5. Активизация сбыта и маркетинга.
6. Ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания.
7. Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.
8. Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что в целом рыночная ситуация улучшилась.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?
2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?

3. Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

## **2. Ситуация в банке**

«В отделении банка недавно назначен старший кассир. У него в подчинении находится 10 кассиров. Это отделение имеет самые плохие показатели работы. Старшему кассиру было сказано, что если он не сможет исправить положение в течение 2 месяцев, то будет уволен. Он не может позволить себе потерять эту работу. Предварительные встречи и обсуждение его предложений с кассирами показали, что их раздражает присутствие нового старшего кассира, и они будут активно сопротивляться любым переменам».

Возьмите на себя роль внешнего консультанта.

Какие рекомендации могут быть предложены в данной ситуации?

На занятии в групповой дискуссии рассматриваются решения данных кейсов и различные аспекты управленческого консультирования.

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

На занятии студенты выступают с докладами на следующие темы:

1. История управленческого консультирования.
2. Современное управленческое консультирование в зарубежных странах.
3. Особенности управленческого консультирования в России.
4. Управленческое консультирование малого бизнеса.
5. Стадии, этапы в процессе управленческого консультирования.

## **Тема 18. Теоретические основы и принципы организации психологического тестирования персонала**

На занятии проводится психологическое тестирование, позволяющее выявить важнейшие индивидуально-психологические качества кандидата на должность.

### **Методика Л. А. Йовайши**

Методика Л. А. Йовайши предназначена для определения склонностей личности к различным сферам профессиональной деятельности.

**Инструкция.** «Вам будет предложен перечень положений или вопросов, имеющих два варианта ответа. Определите, какому из вариантов Вы отдаете предпочтение, и зафиксируйте это в бланке для ответов.

Если Вы полностью согласны с вариантом «а» и не согласны с вариантом «б», то в клетку с цифрой, соответствующей номеру вопроса или

утверждения, и буквой «а» поставьте 3, а в клетку «б» - 0.

Если Вы не согласны как с вариантом «а», так и с вариантом «б», то выберите из них наиболее предпочтительный для Вас и оцените его в 2 балла, менее предпочтительный вариант оценивается в 1 балл.

Отвечайте на вопросы, не пропуская ни одного из них».

### **Опросник**

1. Представьте, что Вы на выставке. Что Вас больше привлекает в экспонатах:  
а) цвет, совершенство форм;  
б) их внутреннее устройство (как и из чего они сделаны).
2. Какие черты характера в человеке Вам больше всего нравятся:  
а) дружелюбие, чуткость, отсутствие корысти;  
б) мужество, смелость, выносливость.
3. Служба быта оказывает людям разные услуги. Считаете ли Вы необходимым:  
а) и впредь развивать эту отрасль, чтобы всесторонне обслуживать людей;  
б) создавать такую технику, которой можно было бы самим пользоваться в быту.
4. Какое награждение Вас больше бы обрадовало.  
а) за общественную деятельность;  
б) за научное изобретение.
5. Вы смотрите военный или спортивный парад. Что больше привлекает Ваше внимание:  
а) сложность ходьбы, грациозность участников парада;  
б) внешнее оформление колонн (знамена, одежда и пр.).
6. Представьте, что у Вас много свободного времени. Чем бы Вы охотнее занялись:  
а) чем-либо практическим (ручным трудом);  
б) общественной работой (на добровольных началах).
7. Какую выставку Вы бы с большим удовольствием посмотрели:  
а) новинок научной аппаратуры (в области физики, химии, биологии);  
б) новых продовольственных товаров.
8. Если бы в школе было два кружка, какой бы Вы выбрали:  
а) музыкальный;  
б) технический.
9. Если бы Вам предоставили пост директора школы, на что бы Вы обратили большее внимание:  
а) на сплоченность коллектива;  
б) на создание необходимых удобств.
10. Какие журналы Вы бы с большим удовольствием читали:  
а) литературно-художественные;  
б) научно-популярные.

11. Что важнее для человека:  
а) создавать себе благополучный, удобный быт;  
б) жить без некоторых удобств, но иметь возможность пользоваться сокровищницей искусства, создавать искусство.
12. Для благополучия общества необходимо:..  
а) техника;  
б) правосудие.
13. Какую из двух книг Вы бы с большим удовольствием читали:  
а) о развитии науки в нашей стране;  
б) о достижениях спортсменов нашей страны.
14. В газете две статьи разного содержания. Какая из них вызвала бы у Вас большую заинтересованность:  
а) о машине нового типа;  
б) о новой научной теории.
15. Какая из двух работ на свежем воздухе Вас больше бы привлекала:  
а) работа, связанная с постоянными передвижениями (агроном, лесничий, дорожный мастер);  
б) работа с машинами.
16. Какая, на Ваш взгляд, задача школы важнее:  
а) подготовить учащихся к работе с людьми, чтобы они могли помогать другим создавать материальные блага;  
б) подготовить учащихся к практической деятельности, к умению создавать материальные блага.
17. Что, на Ваш взгляд, следует больше ценить у участников самодеятельности:  
а) то, что они несут людям искусство и красоту;  
б) то, что они выполняют общественно полезную работу.
18. Какая, на Ваш взгляд, область деятельности человека в дальнейшем будет иметь доминирующее значение:  
а) физика;  
б) физическая культура.
19. Что обществу принесет больше пользы:  
а) забота о благосостоянии граждан;  
б) изучение поведения людей.
20. Какого характера научную работы Вы бы выбрали:  
а) работу с книгами в библиотеке;  
б) работу на свежем воздухе в экспедиции.
21. Представьте, что Вы - профессор университета. Чему Вы отдали бы предпочтение в свободное от работы время:  
а) занятиям по литературе;  
б) опытам по физике, химии.
22. Вам представляется возможность совершить путешествие в разные страны. В качестве кого Вы охотнее поехали бы:

- а) как известный спортсмен на международные соревнования;  
 б) как известный специалист по внешней торговле с целью покупки необходимых товаров для нашей страны.
23. Какие лекции слушали бы Вы с большим удовольствием:  
 а) о выдающихся художниках;  
 б) о выдающихся ученых.
24. Что Вас больше привлекает при чтении книг:  
 а) яркое изображение смелости и храбрости героев;  
 б) прекрасный литературный стиль.
25. Вам представляется возможность выбора профессии. Какой из них Вы бы отдали предпочтение:  
 а) работе малоподвижной, но связанной с созданием новой техники;  
 б) физической культуре или другой работе, связанной с движением.
26. Какими выдающимися учеными Вы больше интересуетесь:  
 а) Поповым и Циолковским;  
 б) Менделеевым и Павловым.
27. Как Вам кажется, на что следовало бы в школе обратить большее внимание:  
 а) на спорт, так как это нужно для укрепления здоровья;  
 б) на успеваемость учащихся, так как это необходимо для будущего.
28. Что бы Вас больше заинтересовало в печати:  
 а) сообщение о состоявшейся художественной выставке;  
 б) известие о прошедшем митинге в защиту прав человека.
29. Если бы Вам представилась возможность занять определенный пост, какой бы Вы выбрали:  
 а) главного инженера завода;  
 б) директора универсама.
30. Как Вы считаете, что важнее:  
 а) много знать;  
 б) создавать материальные блага.

Лист для ответов

1а	1б	2а		2б	3а
	3б	4а	4б	5а	
5б	6а	6б	7а		7б
8а	8б	9а			9б
10а			10б		11а
11б	12а	12б	13а	13б	
	14а		14б	15а	
	15б	16а			16б

17a		17б	18a	18б	19a
		19б	20a	20б	
21a			21б	22a	22б
23a		23б		24a	
24б	25a			25б	
	26a		26б	27a	27б
28a		28б			29a
	29б		30a		30б

### **Обработка результатов и интерпретация**

В заполненном листе ответов в каждом столбце подсчитывается количество баллов. Результаты записываются под каждым столбцом, который соответствует определенной сфере профессиональных интересов:

1-й столбец - сфера искусства

2-й столбец - сфера технических интересов

3-й столбец - сфера работы с людьми

4-й столбец - сфера умственного труда

5-й столбец - сфера физического труда

6-й столбец - сфера материальных интересов

Анализируя полученные данные, необходимо выделить столбцы, содержащие наибольшее количество баллов, и эти сферы деятельности можно считать предпочитаемыми испытуемым. Столбцы, содержащие наименьшее количество баллов, отражают сферы деятельности, отвергаемые испытуемым.

### **Методика измерения уровня тревожности Тейлора (адаптация В. Г. Норакидзе)<sup>12</sup>**

Опросник предназначен для измерения проявлений тревожности. Рассматриваемая шкала состоит из 60 утверждений, на которые обследуемый должен ответить «да» или «нет». Утверждения отбирались из набора утверждений Миннесотского многоаспектного личностного опросника (MMPI).

### **Стимульный материал (список вопросов)**

1. Я могу долго работать не уставая.

---

<http://testoteka.narod.ru/lichn/1/11.html>



2. Я всегда выполняю свои обещания, не считаясь с тем, удобно мне это или нет.
3. Обычно руки и ноги у меня теплые.
4. У меня редко болит голова.
5. Я уверен в своих силах.
6. Ожидание меня нервирует.
7. Порой мне кажется, что я ни на что не годен.
8. Обычно я чувствую себя вполне счастливым.
9. Я не могу сосредоточиться на чем-либо одном.
10. В детстве я всегда немедленно и безропотно выполнял все то, что мне поручали.
11. Раз в месяц или чаще у меня бывает расстройство желудка.
12. Я часто ловлю себя на том, что меня что-то тревожит.
13. Я думаю, что я не более нервный, чем большинство других людей.
14. Я не слишком застенчив.
15. Жизнь для меня почти всегда связана с большим напряжением.
16. Иногда бывает, что я говорю о вещах, в которых не разбираюсь.
17. Я краснею не чаще, чем другие.
18. Я часто расстраиваюсь из-за пустяков.
19. Я редко замечаю у себя сердцебиение или одышку.
20. Не все люди, которых я знаю, мне нравятся.
21. Я не могу уснуть, если меня что-то тревожит.
22. Обычно я спокоен и меня нелегко расстроить.
23. Меня часто мучают ночные кошмары.
24. Я склонен все принимать слишком всерьез.
25. Когда я нервничаю, у меня усиливается потливость.
26. У меня беспокойный и прерывистый сон.
27. В играх я предпочитаю скорее выигрывать, чем проигрывать.
28. Я более чувствителен, чем большинство других людей.
29. Бывает, что нескромные шутки и остроты вызывают у меня смех.
30. Я хотел бы быть так же доволен своей жизнью, как, вероятно, довольны другие.
31. Мой желудок сильно беспокоит меня.
32. Я постоянно озабочен своими материальными и служебными делами.
33. Я настороженно отношусь к некоторым людям, хотя знаю, что они не могут причинить мне вреда.
34. Мне порой кажется, что передо мной нагромождены такие трудности, которых мне не преодолеть.
35. Я легко прихожу в замешательство.
36. Временами я становлюсь настолько возбужденным, что это мешает мне заснуть.
37. Я предпочитаю уклоняться от конфликтов и затруднительных положений.

38. У меня бывают приступы тошноты и рвоты.
39. Я никогда не опаздывал на свидания или работу.
40. Временами я определенно чувствую себя бесполезным.
41. Иногда мне хочется выругаться.
42. Почти всегда я испытываю тревогу в связи с чем-либо или с кем-либо.
43. Меня беспокоят возможные неудачи.
44. Я часто боюсь, что вот-вот покраснею.
45. Меня нередко охватывает отчаяние.
46. Я - человек нервный и легко возбудимый.
47. Я часто замечаю, что мои руки дрожат, когда я пытаюсь что-нибудь сделать.
48. Я почти всегда испытываю чувство голода.
49. Мне не хватает уверенности в себе.
50. Я легко потею даже в прохладные дни.
51. Я часто мечтаю о таких вещах, о которых лучше никому не рассказывать.
52. У меня очень редко болит живот.
53. Я считаю, что мне очень трудно сосредоточиться на какой-либо задаче или работе.
54. У меня бывают периоды такого сильного беспокойства, что я не могу долго усидеть на одном месте.
55. Я всегда отвечаю на письма сразу же после прочтения.
56. Я легко расстраиваюсь.
57. Практически я никогда не краснею.
58. У меня гораздо меньше различных опасений и страхов, чем у моих друзей и знакомых.
59. Бывает, что я откладываю на завтра то, что следует сделать сегодня.
60. Обычно я работаю с большим напряжением.

### **Ключ обработки**

Вначале следует обработать результаты по шкале лжи. Она диагностирует склонность давать социально желательные ответы. Если этот показатель превышает 6 баллов, то это свидетельствует о неискренности испытуемого. Затем подсчитывается суммарная оценка по шкале тревоги.

#### **Шкала тревоги**

- ответы «да» к высказываниям 6, 7, 9, 11, 12, 13, 15, 18, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 56, 60
- ответы «нет» к высказываниям 1, 3, 4, 5, 8, 14, 17, 19, 22, 39, 43, 52, 57, 58

#### **Шкала лжи**

- ответы «да» к пунктам 2, 10, 55
- ответы «нет» к пунктам 16, 20, 27, 29, 41, 51, 59.

## **Интерпретация результатов**

### **Суммарная оценка:**

- 40 – 50 баллов рассматривается как показатель очень высокого уровня тревоги;
- 25 – 40 баллов - свидетельствует о высоком уровне тревоги;
- 15 – 25 баллов - о среднем (с тенденцией к высокому) уровню;
- 5 – 15 баллов - о среднем (с тенденцией к низкому) уровню;
- 0 – 5 баллов - о низком уровне тревоги.

### *Вопросы (задания) для самостоятельной работы*

По результатам обследования студенты составляют эссе, в котором находят отражение наиболее важные индивидуально-психологические качества и личностных установок, имеющих значение в будущей профессиональной деятельности.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **1. Отлично (5 баллов)**

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

### **2. Хорошо (4 балла)**

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

### **3. Удовлетворительно (3 балла)**

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

#### 4. Неудовлетворительно (2 балла)

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

#### 4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

##### 4.1. Список основной литературы

1. Королев, Л.М. Психология управления: учебное пособие / Л.М. Королев. - 5-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 188 с. (ЭБС «Инфра-М»)
2. Удальцова, М. В. Социология управления: Учебник / М.В. Удальцова. - 2-е изд., доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, НГАЭиУ, 2016. - 150 с. (ЭБС «Инфра-М»)

##### 4.2. Список дополнительной литературы

1. Островский, Э.В. Психология менеджмента: учебное пособие / Э.В. Островский; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 240 с. (ЭБС «Инфра-М»)
2. Социология управления: учебный словарь / Р.В. Леньков, О.А. Колосова, О.А. Куликова, Е.В. Тихонова. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 136 с. (ЭБС «Инфра-М»)

##### 4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование	Адрес
	Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации	<a href="http://www.rosmintrud.ru/">http://www.rosmintrud.ru/</a>
	Электронная научная библиотека elibrary.ru	<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>
	Электронно-библиотечная система НГАУ	<a href="http://nsau.edu.ru/library/ebooks/e-lib-sys-nsau/">http://nsau.edu.ru/library/ebooks/e-lib-sys-nsau/</a>
	Электронная библиотека «Руконт»	<a href="http://www.rucont.ru">http://www.rucont.ru</a>
	Официальный сайт компании «КонсультантПлюс»	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>

#### **4.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю) и самостоятельной работы**

1. Методические рекомендации по выполнению контрольных работ и рефератов для всех форм обучения по направлениям подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление; 38.03.03 Управление персоналом; 43.03.01 Сервис; 38.04.04 Государственное и муниципальное управление; 38.04.03 Управление персоналом / Сост. И.Э. Толстова, О.С. Ковалёва, О.Г. Антошкина. - 3-е изд.- Новосибирск: НГАУ, 2017 - 22 с.

Составитель:

**Севостьянов Дмитрий Анатольевич**

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Социология и психология управления»

(для студентов всех форм обучения

по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом)

Объем **6,6** уч.-изд.л.

Новосибирский государственный аграрный университет

630039, Новосибирск, ул. Добролюбова, 160