

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Организационное поведение»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

Методические материалы дисциплины «Организационное поведение», относящейся к базовой части учебного плана, составленного на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, квалификация выпускника «Бакалавр», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. № 7.

Составители методических материалов:

Канд. экон. наук, доцент кафедры  
экономики и организации  
здравоохранения и фармации

  
\_\_\_\_\_ Д.Г. Багдасарян

Методические материалы переработаны, рассмотрены и одобрены на заседании кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации протокол № 1 от «27» августа 2020 г.

И.о. заведующий кафедрой экономики  
и организации здравоохранения  
и фармации, канд. социол. наук

  
\_\_\_\_\_ О.В. Котовская

Методические материалы одобрены учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин

протокол № 1 от 31 августа 2020 г.

Председатель УМК

  
\_\_\_\_\_ Е.В. Говердовская

Методические материалы утверждены на заседании Центральной методической комиссии

Председатель ЦМК

  
\_\_\_\_\_ М.В. Черников

## Содержание

1. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для преподавателей по дисциплине «Организационное поведение» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	4
2. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для студентов по дисциплине «Организационное поведение» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	17
3. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Организационное поведение» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	28
4. Методическое обеспечение занятий лекционного типа .....	65
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обучающихся по дисциплине «Организационное поведение» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	110
6. Методические рекомендации по написанию контрольных работ по дисциплине «Организационное поведение» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	172

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: Д.Г. Багдасарян**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для преподавателей  
по дисциплине «Организационное поведение»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Занятие № 1. (1 семестр)**

### **Раздел 1. Организационное поведение в системе менеджмента организации**

#### **Тема. Менеджер как личность способная работать в коллективе.**

**Цель:** изучение личности, менеджера и группы в системе организационного поведения.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять научные основы, подходы и методы изучения организационного поведения.
- выявлять методы исследования организационного поведения
- выявлять основополагающие концепции организационного поведения

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Научные основы, подходы и методы изучения организационного поведения.
2. Методы исследования организационного поведения
3. Основополагающие концепции организационного поведения

**Формируемые компетенции:** ОК-5, ПК-1

### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Научные основы, подходы и методы изучения организационного поведения; методы исследования организационного поведения; основополагающие концепции организационного поведения.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2.**

### **Тема. Поведение и эффективность организации. Социальные, этнические различия в системе организации.**

**Цель:** изучение поведения и эффективности организации и социально, этнические различия в системе организации.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- выявлять поведение как категорию организационного поведения
- раскрывать теорию поведения человека в организации.
- выявлять социальные и этнические различия в системе организации.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Поведение как категория
2. Теории поведения человека в организации.
3. Социальные и этнические различия в системе организации.

**Формируемые компетенции:** ОК-5, ПК-1, ПК-2.

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Поведение как категория организационного поведения; теории поведения человека в организации; социальные и этнические различия в системе организации.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 3.**

**Тема. Конфессиональные и культурные различия в организации.**

**Организационно-распорядительные методы руководства**

**Цель:** изучение конфессиональных и культурных различий в организации, а также организационно-распорядительных методов руководства.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- выявлять сущность организации работы в конфессиональных коллективах.
- проводить аудит человеческих ресурсов

- проводить диагностику организационной культуры
- выявлять правила организаторской работы и культуры в организации
- выявлять организационно-функциональную структуру управления организацией и ее влияние на поведение личности

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Сущность организации работы в профессиональных коллективах.
2. Аудит человеческих ресурсов
3. Диагностика организационной культуры
4. Правила организаторской работы и культуры в организации
5. Организационно-функциональная структура управления организацией и ее влияние на поведение личности

**Формируемые компетенции:** ОК-5, ПК-1, ПК-2.

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Сущность организации работы в профессиональных коллективах; аудит человеческих ресурсов; диагностика организационной культуры; правила организаторской работы и культуры в организации; организационно-функциональная структура управления организацией и ее влияние на поведение личности.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 4.**

**Тема. Толерантность как система организационного поведения в организации. Мотивация персонала**

**Цель:** изучение толерантности как система организационного поведения в организации и мотивации персонала.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- выявлять основы толерантности в организации
- выявлять сущность социально-психологических методов руководства

- выявлять мотивацию социального поведения работника
- применять методику поощрений и наказаний в мотивации сотрудников

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Основы толерантности в организации
2. Сущность социально-психологических методов руководства
3. Мотивация социального поведения работника
4. Поощрение и наказание

**Формируемые компетенции:** ПК-1, ПК-2, ПК-19.

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Основы толерантности в организации; сущность социально-психологических методов руководства; мотивация социального поведения работника; поощрение и наказание.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 5**

**Тема. Взаимоотношения с персоналом**

**Цель:** изучение взаимоотношений с персоналом, видов и культур общения.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- выявлять виды и культуры общения;
- выявлять приемы общения с персоналом;
- распознавать мнения подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой
- распознавать нерадивого работника

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Виды и культура общения
2. Приемы общения с персоналом.
3. Как узнать мнение подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой



#### 4. Как распознать нерадивого работника

**Формируемые компетенции:** ОК-5, ПК-1, ПК-2.

#### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

##### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Виды и культура общения; приемы общения с персоналом; как узнать мнение подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой; как распознать нерадивого работника.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

#### **Занятие № 1 (2 семестр)**

##### **Раздел 1 «Основы организационного поведения»**

##### **Тема. Потребности и мотивы**

**Цель:** изучение потребностей и мотивов в процессе трудовой деятельности.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять основные значения мотивации;
- выявлять взаимосвязи понятий: потребности, мотивы, стимулы;
- выявлять модели мотивационного процесса;
- выявлять признаки трудовой дисциплины;
- выявлять социальный контроль и самоконтроль, а также поведение человека.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие и значение мотивации.
2. Взаимосвязь понятий: потребности, мотивы, стимулы.
3. Модель мотивационного процесса
4. Трудовая дисциплина. Социальный контроль и самоконтроль
5. Поведение человека

**Формируемые компетенции:** ПК-1, ПК-2, ПК-19.

#### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### Хронокарта карта занятия

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Понятие и значение мотивации; взаимосвязь понятий: потребности, мотивы, стимулы; модель мотивационного процесса; трудовая дисциплина; социальный контроль и самоконтроль; поведение человека.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

#### **Занятие № 2.**

#### **Раздел 2 «Управление человеческими ресурсами»**

#### **Тема. Группа как субъект организационного поведения и объект управления. Конфликты в организации**

**Цель:** изучение группы как субъекта организационного поведения и объекта управления, изучение конфликтов в организации.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять понятия и типологию малых профессиональных групп;
- выявлять этапы развития групп и команд;
- выявлять явления конформизма и определение конфликта, основных типов конфликтов;
- выявлять признакикоманды как особой разновидности групп;
- распознаватьмежгрупповые конфликты: сущность, функции, виды, причины, последствия;
- уметьуправлять конфликтами в организации;
- применять навыки коммуникации в организационном поведении;
- выявлять групповые и организационные коммуникации.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие и типология малых профессиональных групп
2. Этапы развития групп и команд
3. Явление конформизма
4. Команда как особая разновидность групп

5. Определение конфликта, основные типы конфликтов
  6. Межгрупповые конфликты: сущность, функции, виды, причины, последствия
  7. Управление конфликтами в организации
  8. Коммуникации в организационном поведении
- Формируемые компетенции:** ПК-1, ПК-2, ПК-19.

## **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

### **Краткое содержание темы:**

Понятие и типология малых профессиональных групп; этапы развития групп и команд; явление конформизма; команда как особая разновидность групп; определение конфликта, основные типы конфликтов; межгрупповые конфликты: сущность, функции, виды, причины, последствия; управление конфликтами в организации; коммуникации в организационном поведении; групповые и организационные коммуникации.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 3**

### **Тема. Лидерство, власть и влияние**

**Цель:** изучение лидерства, власти и влияния в управлении организацией.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

### **Перечень практических навыков:**

- выявлять понятия лидерства и руководства;
- раскрывать основные теории лидерства;
- выявлять стили руководства в управлении организацией;
- выявлять лидерство и власть для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- применять лидерства для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики
- выявлять принципы формирования команды для управления организацией.

## **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие лидерства и руководства
2. Основные теории лидерства
3. Стиль руководства в управлении организацией
4. Лидерство и власть для решения стратегических и оперативных управленческих задач
5. Лидерство для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики
6. Принципы формирования команды для управления организацией

**Формируемые компетенции:** ПК-1, ПК-2, ПК-19.

## **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

### **Краткое содержание темы:**

Понятие лидерства и руководства; основные теории лидерства; стиль руководства в управлении организацией; лидерство и власть для решения стратегических и оперативных управленческих задач; лидерство для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики; принципы формирования команды для управления организацией.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 5**

### **Тема. Корпоративная культура и её поведенческое проявление**

**Цель:** изучение корпоративной культуры и её поведенческого проявления.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

### **Перечень практических навыков:**

- применять понятия и содержание организационной культуры;
- выявлять функции и факторы организационной культуры;
- применять модели формирования корпоративной культуры;
- раскрывать корпоративную культуру и её развитие в российских торговых сетях.

## **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие и содержание организационной культуры
2. Функции и факторы организационной культуры
3. Модель формирования корпоративной культуры
4. Развитие корпоративной культуры в российских торговых сетях

**Формируемые компетенции:** ОК-5, ПК-1, ПК-2.

### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Понятие и содержание организационной культуры; функции и факторы организационной культуры; модель формирования корпоративной культуры; развитие корпоративной культуры в российских торговых сетях.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

#### **Занятие № 6**

##### **Тема. Корпоративная этика**

**Цель:** изучение корпоративной этики, кодекса корпоративной этики.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### **Перечень практических навыков:**

- применять понятие корпоративная этика
- использовать нормативную и законодательную основу корпоративной этики
- выявлять морально – этическую базу корпоративной этики
- применять корпоративный кодекс как способ внедрения корпоративной этики.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие корпоративной этики
2. Нормативные и законодательные основы корпоративной этики
3. Морально – этическая база корпоративной этики
4. Корпоративный кодекс как способ внедрения корпоративной этики

**Формируемые компетенции:** ОК-5, ПК-1, ПК-2.

### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### Хронокарта карта занятия

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### Краткое содержание темы:

Понятие корпоративной этики; нормативные и законодательные основы корпоративной этики; морально – этическая база корпоративной этики; корпоративный кодекс как способ внедрения корпоративной этики.

#### Основные этапы работы на практическом занятии:

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

#### Занятие № 7

##### Раздел 3. «Организационное поведение в международном контексте»

##### Тема. Реализация бизнес плана всеми участниками предпринимательской деятельности

**Цель:** изучение организационного поведения в системе международного бизнеса.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### Перечень практических навыков:

- выявлять координацию предпринимательской деятельности
- выявлять понятия, цели, задачи и особенностей составления бизнес-плана
- применять организацию процесса бизнес-планирования в предпринимательской деятельности
- выявлять сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием.

#### Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:

1. Координация предпринимательской деятельности
2. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана
3. Организация процесса бизнес-планирования в предпринимательской деятельности
4. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

**Формируемые компетенции:** ПК-1, ПК-2, ПК-19.

#### МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ

### Хронокарта карта занятия

№	Этап занятия	Время/мин.
---	--------------	------------

1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

### Краткое содержание темы:

Координация предпринимательской деятельности; понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана; организация процесса бизнес-планирования в предпринимательской деятельности; сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием.

### Основные этапы работы на практическом занятии:

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## Список литературы

7.1. Рекомендуемая литература				
7.1.1. Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л1.1	Семенов, А.К.	Организационное поведение [Электронный ресурс]: А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 272 с.: ил. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Дашков и К°, 2018	
Л1.2	Басенко, В.П.	Организационное поведение: учебное пособие [Электронный ресурс] / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. – 2-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 381 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Дашков и К°, 2020	
Л1.3	Згонник, Л.В.	Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник / Л.В. Згонник. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 232 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Дашков и К°, 2020	
7.1.2. Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л2.1	Дорофеева, Л.И.	Организационное поведение [Электронный ресурс]/ Л.И. Дорофеева. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 406 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа:	Москва Берлин Директ-Медиа, 2015	

		по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	
<b>7.2. Электронные образовательные ресурсы</b>			
1	Шапиро, С.А. Организационное поведение / С.А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 445 с.: ил., табл. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.	
2	Семенов А.К., Организационное поведение: Учебник для бакалавров / А.К. Семенов, В.И. Набоков - М. : Дашков и К, 2016. - 272 с. - ISBN 978-5-394-02482-5 - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - : <a href="http://www.studentlibrary.ru">http://www.studentlibrary.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 191344404847226324300100090026 399000 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.	
<b>7.3. Программное обеспечение</b>			
<p>1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</p> <p>2. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</p> <p>3. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</p> <p>4. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</p> <p>5. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</p> <p>6. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</p> <p>7. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.</p> <p>8. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»</p> <p>9. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017</p> <p>10. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»</p> <p>11. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)</p> <p>Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.</p>			



**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: Д.Г. Багдасарян**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для студентов  
по дисциплине «Организационное поведение»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Занятие № 1. (1 семестр)**

### **Раздел 1. Организационное поведение в системе менеджмента организации**

#### **Тема. Менеджер как личность способная работать в коллективе.**

**Цель:** изучение личности, менеджера и группы в системе организационного поведения.

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять научные основы, подходы и методы изучения организационного поведения.
- выявлять методы исследования организационного поведения
- выявлять основополагающие концепции организационного поведения

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Научные основы, подходы и методы изучения организационного поведения.
2. Методы исследования организационного поведения
3. Основополагающие концепции организационного поведения

#### **Краткое содержание темы:**

Научные основы, подходы и методы изучения организационного поведения; методы исследования организационного поведения; основополагающие концепции организационного поведения.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2.**

### **Тема. Поведение и эффективность организации. Социальные, этнические различия в системе организации.**

**Цель:** изучение поведения и эффективности организации и социально, этнические различия в системе организации.

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять поведение как категорию организационного поведения
- раскрывать теорию поведения человека в организации.
- выявлять социальные и этнические различия в системе организации.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Поведение как категория
2. Теории поведения человека в организации.
3. Социальные и этнические различия в системе организации.

#### **Краткое содержание темы:**

Поведение как категория организационного поведения; теории поведения человека в организации; социальные и этнические различия в системе организации.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 3.**

**Тема. Конфессиональные и культурные различия в организации. Организационно-распорядительные методы руководства**

**Цель:** изучение конфессиональных и культурных различий в организации, а также организационно-распорядительных методов руководства.

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять сущность организации работы в конфессиональных коллективах.
- проводить аудит человеческих ресурсов
- проводить диагностику организационной культуры
- выявлять правила организаторской работы и культуры в организации
- выявлять организационно-функциональную структуру управления организацией и ее влияние на поведение личности

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Сущность организации работы в конфессиональных коллективах.
2. Аудит человеческих ресурсов
3. Диагностика организационной культуры
4. Правила организаторской работы и культуры в организации
5. Организационно-функциональная структура управления организацией и ее влияние на поведение личности

#### **Краткое содержание темы:**

Сущность организации работы в конфессиональных коллективах; аудит человеческих ресурсов; диагностика организационной культуры; правила организаторской работы и культуры в организации; организационно-функциональная структура управления организацией и ее влияние на поведение личности.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 4.**

**Тема. Толерантность как система организационного поведения в организации. Мотивация персонала**

**Цель:** изучение толерантности как система организационного поведения в организации и мотивации персонала.

**Перечень практических навыков:**

- выявлять основы толерантности в организации
- выявлять сущность социально-психологических методов руководства
- выявлять мотивацию социального поведения работника
- применять методику поощрений и наказаний в мотивации сотрудников

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Основы толерантности в организации
2. Сущность социально-психологических методов руководства
3. Мотивация социального поведения работника
4. Поощрение и наказание

**Краткое содержание темы:**

Основы толерантности в организации; сущность социально-психологических методов руководства; мотивация социального поведения работника; поощрение и наказание.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 5**

### **Тема. Взаимоотношения с персоналом**

**Цель:** изучение взаимоотношений с персоналом, видов и культур общения.

**Перечень практических навыков:**

- выявлять виды и культуры общения;
- выявлять приемы общения с персоналом;
- распознавать мнения подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой
- распознавать нерадивого работника

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Виды и культура общения
2. Приемы общения с персоналом.
3. Как узнать мнение подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой
4. Как распознать нерадивого работника

**Краткое содержание темы:**

Виды и культура общения; приемы общения с персоналом; как узнать мнение подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой; как распознать нерадивого работника.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия

2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 1 (2 семестр)**

### **Раздел 1 «Основы организационного поведения»**

#### **Тема. Потребности и мотивы**

**Цель:** изучение потребностей и мотивов в процессе трудовой деятельности.

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять основные значения мотивации;
- выявлять взаимосвязи понятий: потребности, мотивы, стимулы;
- выявлять модели мотивационного процесса;
- выявлять признаки трудовой дисциплины;
- выявлять социальный контроль и самоконтроль, а также поведение человека.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие и значение мотивации.
2. Взаимосвязь понятий: потребности, мотивы, стимулы.
3. Модель мотивационного процесса
4. Трудовая дисциплина. Социальный контроль и самоконтроль
5. Поведение человека

#### **Краткое содержание темы:**

Понятие и значение мотивации; взаимосвязь понятий: потребности, мотивы, стимулы; модель мотивационного процесса; трудовая дисциплина; социальный контроль и самоконтроль; *поведение человека*.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2.**

### **Раздел 2 «Управление человеческими ресурсами»**

#### **Тема. Группа как субъект организационного поведения и объект управления. Конфликты в организации**

**Цель:** изучение группы как субъекта организационного поведения и объекта управления, изучение конфликтов в организации.

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять понятия и типологию малых профессиональных групп;
- выявлять этапы развития групп и команд;
- выявлять явления конформизма и определение конфликта, основных типов конфликтов;

- выявлять признаки команды как особой разновидности групп;
- распознавать межгрупповые конфликты: сущность, функции, виды, причины, последствия;
- уметь управлять конфликтами в организации;
- применять навыки коммуникации в организационном поведении;
- выявлять групповые и организационные коммуникации.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие и типология малых профессиональных групп
2. Этапы развития групп и команд
3. Явление конформизма
4. Команда как особая разновидность групп
5. Определение конфликта, основные типы конфликтов
6. Межгрупповые конфликты: сущность, функции, виды, причины, последствия
7. Управление конфликтами в организации
8. Коммуникации в организационном поведении

**Краткое содержание темы:**

Понятие и типология малых профессиональных групп; этапы развития групп и команд; явление конформизма; команда как особая разновидность групп; определение конфликта, основные типы конфликтов; межгрупповые конфликты: сущность, функции, виды, причины, последствия; управление конфликтами в организации; коммуникации в организационном поведении; групповые и организационные коммуникации.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 3**

**Тема. Лидерство, власть и влияние**

**Цель:** изучение лидерства, власти и влияния в управлении организацией.

**Перечень практических навыков:**

- выявлять понятия лидерства и руководства;
- раскрывать основные теории лидерства;
- выявлять стили руководства в управлении организацией;
- выявлять лидерство и власть для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- применять лидерства для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики
- выявлять принципы формирования команды для управления организацией.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие лидерства и руководства
2. Основные теории лидерства
3. Стил ь руководства в управлении организацией
4. Лидерство и власть для решения стратегических и оперативных управленческих задач
5. Лидерство для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики
6. Принципы формирования команды для управления организацией

**Краткое содержание темы:**

Понятие лидерства и руководства; основные теории лидерства; стиль руководства в управлении организацией; лидерство и власть для решения стратегических и оперативных управленческих задач; лидерство для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики; принципы формирования команды для управления организацией.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 4**

**Тема. Корпоративная культура и её поведенческое проявление**

**Цель:** изучение корпоративной культуры и её поведенческого проявления.

**Перечень практических навыков:**

- применять понятия и содержание организационной культуры;
- выявлять функции и факторы организационной культуры;
- применять модели формирования корпоративной культуры;
- раскрывать корпоративную культуру и её развитие в российских торговых сетях.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие и содержание организационной культуры
2. Функции и факторы организационной культуры
3. Модель формирования корпоративной культуры
4. Развитие корпоративной культуры в российских торговых сетях

**Краткое содержание темы:**

Понятие и содержание организационной культуры; функции и факторы организационной культуры; модель формирования корпоративной культуры; развитие корпоративной культуры в российских торговых сетях.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

6. Организация занятия
7. Проведение входного контроля
8. Анализ допущенных ошибок

9. Выполнение практической работы
10. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 5**

#### **Тема. Корпоративная этика**

**Цель:** изучение корпоративной этики, кодекса корпоративной этики.

#### **Перечень практических навыков:**

- применять понятие корпоративная этика
- использовать нормативную и законодательную основу корпоративной этики
- выявлять морально – этическую базу корпоративной этики
- применять корпоративный кодекс как способ внедрения корпоративной этики.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие корпоративной этики
2. Нормативные и законодательные основы корпоративной этики
3. Морально – этическая база корпоративной этики
4. Корпоративный кодекс как способ внедрения корпоративной этики

#### **Краткое содержание темы:**

Понятие корпоративной этики; нормативные и законодательные основы корпоративной этики; морально – этическая база корпоративной этики; корпоративный кодекс как способ внедрения корпоративной этики.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 6**

#### **Раздел 3. «Организационное поведение в международном контексте»**

#### **Тема. Реализация бизнес плана всеми участниками предпринимательской деятельности**

**Цель:** изучение организационного поведения в системе международного бизнеса.

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять координацию предпринимательской деятельности
- выявлять понятия, цели, задачи и особенностей составления бизнес-плана
- применять организацию процесса бизнес-планирования в предпринимательской деятельности
- выявлять сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Координация предпринимательской деятельности



2. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана
3. Организация процесса бизнес-планирования в предпринимательской деятельности
4. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

**Краткое содержание темы:**

Координация предпринимательской деятельности; понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана; организация процесса бизнес-планирования в предпринимательской деятельности; сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Список литературы**

<b>7.1. Рекомендуемая литература</b>				
<b>7.1.1. Основная литература</b>				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол- во
Л1.1	Семенов, А.К.	Организационное поведение [Электронный ресурс]: А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 272 с.: ил. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Дашков и К°, 2018	
Л1.2	Басенко, В.П.	Организационное поведение: учебное пособие [Электронный ресурс] / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. – 2-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 381 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Дашков и К°, 2020	
Л1.3	Згонник, Л.В.	Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник / Л.В. Згонник. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 232 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Дашков и К°, 2020	
<b>7.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол- во
Л2.1	Дорофеева, Л.И.	Организационное поведение [Электронный ресурс]/ Л.И. Дорофеева. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 406 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва Берлин Директ-Медиа, 2015	
<b>7.2. Электронные образовательные ресурсы</b>				
1	Шапиро, С.А.	Организационное поведение / Договор №551-11/19 «Об оказании		

	С.А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 445 с.: ил., табл. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.
2	Семенов А.К., Организационное поведение: Учебник для бакалавров / А.К. Семенов, В.И. Набоков - М. : Дашков и К, 2016. - 272 с. - ISBN 978-5-394-02482-5 - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - : <a href="http://www.studentlibrary.ru">http://www.studentlibrary.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 191344404847226324300100090026 399000 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.

### 7.3. Программное обеспечение

12. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.
  13. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.
  14. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.
  15. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017
  16. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.
  17. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.
  18. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.
  19. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»
  20. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017
  21. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»
  22. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)
- Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: Д.Г. Багдасарян**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для самостоятельной работы студентов  
по дисциплине «Организационное поведение»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

**(1семестр)**

**Раздел 1. Организационное поведение в системе менеджмента организации**

**Тема 1. Менеджер, личность, группа в системе организационного поведения**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Научные основы, подходы и методы изучения организационного поведения.
2. Методы исследования организационного поведения
3. основополагающие концепции организационного поведения

**Вопросы для самопроверки:**

1. В решении каких задач помогает менеджеру знание основ организационного поведения?
2. Назовите и охарактеризуйте элементы системы организационного поведения. Каковы принципы построения системы организационного поведения?
3. Что должен знать и уметь менеджер в сфере организационного поведения?

**Решение ситуационных задач:**

**Задание.1**

К понятию стресс индивида **НЕ** относится:

1. состояние общего напряжения организма
2. общее успокоение индивида
3. эмоциональное состояние
4. состояние общего напряжения организма, возникающее под воздействием различных факторов
5. приспособительная реакция организма

**Задание.2**

Процессы управления стрессом на уровне организации **НЕ** включают:

1. Организацию консультационной помощи сотрудникам, внедрение программ оздоровления
2. организацию социальной поддержки, проведение психологического консультирования, реализацию программы оздоровления, использование диет
3. проведение различных тренингов
4. невмешательство в дела сотрудников
5. реализацию программ оздоровления, внедрение программ релаксации

**Задание.3**

Формальная власть личности, занимающей определенное положение в иерархии организации, -это...

1. авторитет
2. аттракция
3. харизма
4. полномочия
5. социальный статус

### **Перечень тем рефератов:**

1. Формирование и развитие организационной культуры в международных компаниях.
2. Роль человеческого фактора в разработке и принятии стратегических преобразований.
3. Развитие теорий организационного поведения и теории организации на современном этапе.
4. Создание эффективной системы мотивации труда
5. Процесс управления современной организацией

### **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

#### **1. Цели учебной дисциплины «Организационное поведение»:**

- а) систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в организации ситуациях;
- б) манипулирование людьми;
- в) объяснение причин поступков индивидов в определенных ситуациях;
- г) предсказание поведения работника в будущем;
- д) овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

#### **2. Основные компоненты дисциплины «Организационное поведение»:**

- а) индивид;
- б) группа;
- в) организация;
- г) команда;
- д) субъекты организации.

#### **3. Отличительные черты науки об организационном поведении:**

- а) междисциплинарный характер;
- б) теоретический характер дисциплины;
- в) комплексный прикладной характер дисциплины;
- г) инструментальный характер дисциплины;
- д) системность, опирающаяся на результаты исследований и концептуальные разработки.

#### **4. Методы исследования организационного поведения:**

- а) опросы, интервью, анкетирование, тестирование;
- б) наблюдение;
- в) эксперимент (лабораторный и естественный);
- г) сбор фиксированной информации (изучение документов);
- д) социометрический эксперимент.

#### **5. Изучение закономерностей организационного поведения помогает руководителю в решении следующих задач:**

- а) в мотивировании труда;
- б) в обеспечении стабильности деятельности;
- в) в эффективном управлении группами людей;
- г) в принятии и реализации управленческих решений;
- д) в развитии организации.

**6. Регуляторами поведения личностей и групп являются:**

- а) политические регуляторы (правовые нормы и декреты государства и т.п.);
- б) организационные регуляторы (уставы, инструкции, распоряжки и т.п.);
- в) общественные регуляторы (традиции, обычаи, общественное мнение и т.п.);
- г) ситуация на рынке, на котором действует организация;
- д) мораль как система нравственных норм.

**7. Теория поведения человека в организации:**

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) поведенческие науки;
- д) исследование операций.

**8. Критерии индивидуальной эффективности:**

- а) способности;
- б) мотивация;
- в) знания, умения, навыки;
- г) стратегия организации;
- д) опыт.

**9. Критерии групповой эффективности:**

- а) лидерство;
- б) статус;
- в) роли;
- г) мотивация;
- д) опыт.

**10. Внутренние особенности личности, влияющие на поведение человека:**

- а) система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций и т.п.;
- б) знания, навыки, умения;
- в) тип темперамента;
- г) психические свойства: эмоции, ощущения, чувства, воля, память, характер;
- д) принадлежность к различным социальным группам.

**Тема 2. Поведение и эффективность организации. Социальные, этнические различия в системе организации**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Поведение как категория организационного поведения
2. Теории поведения человека в организации.
3. Социальные и этнические различия в системе организации.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите основные виды поведения в организации.
2. Какими формами характеризуется трудовое поведение?

3. Назовите критерии эффективности организации, сравните эффективность индивида и группы и покажите их взаимосвязи.

4. Какие элементы включает в себя внутренняя (социально-психологическая) структура личности? Какова их роль в формировании поведения человека?

5. Что является внешней (социальной) структурой личности? Как она влияет на поведение человека?

#### **Решение ситуационных задач:**

##### **Задание.1**

Что **НЕ** относится к определениям власти в организации:

1. социальные отношения, которые предполагают обязательное выполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать

2. возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп

3. возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей

4. пожелания подчиненных

5. поведение подчиненных

##### **Задание.2**

Подход к исследованию лидерства с позиций определения соотношения между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства - это подход ...

1. системный

2. поведенческий

3. ситуационный

4. атрибутивный

5. с позиций личных качеств

##### **Задание.3**

Два основных вида атрибуции:

1. объективная и субъективная

2. диспозиционная (личностная)

3. ситуационная

4. функциональная и организационная

5. внутренняя и внешняя

6. научная и наивная

##### **Задание.4**

«Когнитивный диссонанс» - это ...

1. активизация поведения в связи с ощущением достижимости целей организации

2. беспокойство, связанное с конфликтом между познавательными компонентами индивида после того, как решение было принято

3. активизация поведения в связи с получением новых знаний по проблеме

4. состояние психологического дискомфорта личности при несоответствии компонентов важной установки

## Задание.5

Главный акцент внимания гуманистических теорий личности:

1. концепции открытого общества
2. неустойчивость человеческой психики
3. потребности людей в коммуникациях
4. потребности людей в самовыражении
5. воспитание нового человека

### **Перечень тем рефератов:**

1. Сущность и виды организационных изменений
2. Формирование лояльности персонала компании
3. Проектирование и реинжиниринг организации в современных условиях
4. Взаимосвязь общих законов функционирования организации
5. Научно обоснованные методики формирования организационных структур управления.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

#### **1. Факторы, определяющие групповое поведение:**

- а) профессиональная работанность группы;
- б) морально-психологическая сплоченность;
- в) продуктивность и удовлетворенность продуктами труда;
- г) межличностная совместимость;
- д) работоспособность трудового коллектива.

#### **2. Условия эффективной организаторской деятельности руководителя:**

- а) знание руководителем правовых норм;
- б) наличие у каждого работника должностных инструкций;
- в) интересы потребителей;
- г) система контроля исполнения решений;
- д) наличие организационно-функциональной структуры.

#### **3. Выделите социально-психологические методы руководства:**

- а) приказ;
- б) мотивирование;
- в) распоряжение;
- г) внушение;
- д) убеждение.

#### **3. Функциональные задачи общения руководителя с подчиненными:**

- а) выдача распорядительной информации (приказы, распоряжения, указания, рекомендации, советы);
- б) самопрезентация;
- в) установление и поддержание контакта;
- г) получение обратной информации об итогах реализации задач;
- д) представление оценочной информации об итогах реализации задач.

#### **4. Способы устранения деструктивного лидерства:**

- а) административное устранение негативного лидерства;
- б) изменение характера, направленности и авторитета с пользой для организации;



- в) перехват основополагающих функций формальным руководителем;
- г) подрыв репутации лидера, его компрометация в глазах коллектива;
- д) лишение премии, другие санкции.

**5. Характеристики эффективного лидерства:**

- а) оптимизм;
- б) стремление к развитию, саморазвитию;
- в) чувство ответственности;
- г) высокий уровень саморегуляции и контроля;
- д) владение управленческими психотехнологиями.

**6. Свойства организационной культуры:**

- а) системность;
- б) иерархичность и приоритетность;
- в) элементы культуры организации не требуют доказательств;
- г) общность;
- д) формирование представлений работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.

**7. Специфические функции организационной культуры:**

- а) охранная;
- б) интегрирующая;
- в) регулирующая;
- г) образовательная и развивающая;
- д) легитимация организационной деятельности.

**8. На возможность организационной культуры влияют:**

- а) стадии жизненного цикла организации;
- б) психологический климат организации;
- в) организационный кризис;
- г) уровень культуры;
- д) смена руководства.

**9. Причины сопротивления организационным изменениям:**

- а) угроза потребностям сотрудников в безопасности;
- б) ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения;
- в) методы проведения организационных изменений;
- г) непонимание цели перемен;
- д) убеждение, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными.

**Тема 3. Конфессиональные и культурные различия в организации.**

**Организационно-распорядительные методы руководства**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Сущность организации работы в конфессиональных коллективах.
2. Аудит человеческих ресурсов
3. Диагностика организационной культуры
4. Правила организаторской работы и культуры в организации

5. Организационно-функциональная структура управления организацией и ее влияние на поведение личности

**Вопросы для самопроверки:**

1. Охарактеризуйте сущность организационно-распорядительных методов руководства.
2. Какие условия способствуют эффективной организаторской деятельности руководителя?
3. Для чего нужны схемы организационно-функциональной структуры управления?
4. Перечислите основные преимущества и недостатки схем оргструктур управления.
5. Перечислите социально-психологические методы руководства.
6. Охарактеризуйте модель управления деятельностью работника в организации.

**Решение ситуационных задач:**

Задание 1

"Пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, отсутствие самосознания" являются по Арджирису:

1. характеристиками нормального человека
2. характеристиками преуспевающего менеджера
3. характеристиками зрелого возраста
4. семью параметрами Холла в модели основных стадий развития карьеры
5. характеристиками незрелого возраста

Задание 2

Методика ОСАІ позволяет:

1. изучить поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности
2. повысить степень удовлетворения индивидов характером труда, ибо они получают возможность обучения и личностного роста
3. построить профиль организационной культуры в координатах конкурирующих ценностей
4. представить организацию как сеть взаимозависимых групп сотрудников, находящихся в отношениях сотрудничества и конкуренции

Задание 3

Главный акцент внимания гуманистических теорий личности:

1. концепции открытого общества
2. неустойчивость человеческой психики
3. потребности людей в коммуникациях
4. потребности людей в самовыражении
5. воспитание нового человека

Задание 4

Теория справедливости **НЕ** предполагает сравнения индивидом:

1. своих усилий и полученного вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других сотрудников
2. своих усилий и усилий руководителя
3. своих результатов и результатов других сотрудников
4. своих вкладов (усилий) с вкладами других
5. настоящих результатов с прошлыми достижениями

#### Задание 5

Теория постановки целей ...

1. ориентирована на производственную среду, фактически игнорирует понятие индивидуальных потребностей и установок
2. подчеркивает познавательный процесс и роль сознательного поведения в мотивации
3. акцентирует внимание на индивиде, работе и факторах внешней среды
4. является способом построения дерева целей организации снизу вверх
5. анализирует главным образом взаимосвязь между оценками вклада работников и их вознаграждением

#### Задание 6

Целями изучения учебной дисциплины "Организационное поведение" являются:

1. описание, анализ, понимание, объяснение, предсказание, корректировка поведения индивидов, групп, организаций
2. манипуляция поведением конкурентов на рынке
3. манипуляция поведением сотрудников в организации
4. реализация целей деятельности организации
5. изучение взаимоотношений работающих лиц и поведения групп работников для выявления их влияния на функционирование организации

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Развитие организационно-управленческой мысли в России.
2. Анализ и сравнительная характеристика ситуационных теорий лидерства
3. Реструктуризация предприятия на современном этапе развития рыночных отношений
4. Особенности действия законов теории организации в условиях перехода от индустриальной к постиндустриальной ступени экономического развития.
5. Роль формальных и неформальных групп в организации

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

##### **1. Почему для лидера характерна высокая коммуникабельность?**

1. Это помогает ему в работе с людьми
2. Это дает ему возможность управлять людьми
3. Это повышает его авторитет

##### **2. В поле каких стратегий лежит сфера деятельности лидера?**

1. Зависимость
2. Приспособление
3. Доминирование
4. Демократизм

**3. Какой из стилей управления наиболее приемлем в кризисной ситуации?**

1. Авторитарный
2. Демократический
3. Либеральный

**4. Какое лидерское воздействие в системе наказаний и поощрений является наиболее эффективным?**

1. Наказание за уровень выполнения работы
2. Вознаграждение за уровень выполнения работы
3. Наказание без учета качества работы
4. Вознаграждение без учета качества работы

**5. Что в менеджменте называется властью?**

1. Это возможность наказывать и награждать
2. Это система зависимости и взаимозависимости
3. Это возможность принимать решения

**6. Чем авторитет отличается от власти?**

1. Ничем, это понятия – синонимы
2. Это формальная зависимость
3. Это личное влияние

**7. На чем основывается личная власть руководителя?**

1. На признании занимаемой должности
2. На соглашении с коллегами
3. На уважении сотрудников

**8. На чем основана экспертная власть руководителя в организации?**

1. На должностных инструкциях
2. На высоком уровне подготовки и образования
3. На большом стаже работы в организации

**9. Почему в организации все большей становится власть информации?**

1. Информация позволяет манипулировать подчиненными
2. Информация дает реальное знание о положении организации
3. Информация в излишних дозах только мешает работать

**10. Какой из источников организационной основы власти самый ненадежный?**

1. Принятие решений
2. Регулирование ресурсов
3. Власть связей

**11. Как соотносятся между собой харизма лидера и власть примера?**

1. Власть примера вытекает из харизмы
2. Власть примера не основана на харизме
3. Это совершенно разные факторы власти

## **Тема 4. Толерантность как система организационного поведения в организации. Мотивация персонала**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Основы толерантности в организации
2. Сущность социально-психологических методов руководства
3. Мотивация социального поведения работника
4. Поощрение и наказание

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Каковы значение и сущность делового общения руководителя?
2. Назовите основные функциональные задачи общения руководителя с подчиненными.
3. Как повысить собственный авторитет и личную привлекательность в представлении руководителя?
4. Какова роль лидера в коллективе?

### **Решение ситуационных задач:**

#### **Задание 1**

Поведение индивида - это...

1. совокупность действий и поступков индивида, при которой проявляются особенности его характера, обнаруживается отношение к предметам и явлениям окружающей действительности
2. постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к предмету, личности, ситуации
3. процесс адаптации личности к внешним условиям, накопление информации о месте личности в системе социальных отношений
4. совокупность информации об индивиде
5. совокупность поступков индивида

#### **Задание 2**

Расположить в правильной последовательности стадии развития группы

- 1: взаимное признание
- 2: общение и принятие решения
- 3: мотивация и продуктивность
- 4: контроль и организация

#### **Задание 3**

Нормы поведения в группе **НЕ** позволяют:

1. усложнять и делают непредсказуемым поведение человека в группе
2. помогать выживанию группы и дают ей преимущество перед другими группами
3. усложнять межличностные отношения в группе
4. группе добиться более высоких результатов
5. формировать поведение отдельных участников

#### **Задание 4**

Типами неформальных групп являются:

1. рабочие группы
2. самоуправляемые команды

3. команды менеджеров
4. дружеские группы
5. комитеты

#### Задание 5

Соотношение понятий статус и должность верно отражает высказывание:

1. выбор должности зависит от статуса человека в обществе
2. статус устанавливается для определенной должности и отличает одну должность от другой
3. это аналогичные взаимозаменяемые понятия
4. это диаметрально противоположные ничем не связанные между собой понятия
5. социальный статус человека в обществе позволяет занимать соответствующие престижные должности

#### Задание 6

"Активность, независимость, разнообразные поведенческие модели, глубокие интересы, долгосрочная перспектива, главенствующее положение, самосознание и самоконтроль" являются по Арджирису:

1. характеристиками незрелого возраста
2. характеристиками нормального человека
3. характеристиками преуспевающего менеджера
4. характеристиками зрелого возраста;

семью параметрами Холла в модели основных стадий развития карьеры

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Управление сопротивлениями при проведении стратегических преобразований
2. Организационно-правовые формы современных организаций
3. Процесс глобализации мировой экономики и его влияние на потенциал организации
4. Управление межкультурными различиями в современных корпорациях
5. Особенности мотивации в разных культурах

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

##### **1. Что включает в себя квалификационный потенциал работника?**

1. Способность взаимодействовать с коллегами
2. Профессиональные умения и навыки
3. Трудлюбие и добросовестность.

##### **2. Существуют два управленческих подхода к работнику: технократический и гуманистический. Для какого из этих подходов характерен учет этих компонентов?**

1. Нравственный потенциал
2. Лидерский потенциал
3. Творческий потенциал

##### **3. Какая деятельность является ядром работы менеджера?**

1. Контроль за работой подчиненных
2. Отчеты перед вышестоящим руководством

3.Принятие управленческих решений

**4.К какой сфере относится работа менеджера?**

1.Человек – информация

2.Человек – техника

3.Человек – человек

**5. Почему профессия менеджера относится к неблагоприятным для здоровья?**

1.наличие больших физических нагрузок

2.морально – психологическое напряжение

3.ненормированный рабочий

**6. С чем связано разделение труда менеджеров, или специализация:**

1.С разграничением полномочий и ответственности

2.С большим объемом работы

3.С различными функциональными обязанностями назначающий объемы работ и контролирующей выполнение

4.Член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи

5.Сотрудник, несущий ответственность за подчиненных перед вышестоящим руководителем

**7. Какие из перечисленных механизмов социальной мотивации характерны для тоталитарного общества?**

1.Этический

2.Корпоративный

3.Собственно экономический

4.Традиционный

5. Директивный

**8. Мотивация – это**

1.Состояние нужды в чем-либо

2.Побуждение к деятельности для достижения определенной цели

3.Желание совершить определенные действия

**9. Что является условием стимулирования?**

1.Личные потребности работника

2.Желание активно работать

3.Принуждение, договор, психологическое воздействие

**10. Содержательные теории мотивации определяют как мотивы**

1.Потребности человека

2.Активную деятельность

3.Стремление реализовать свои цели

**Тема 5. Взаимоотношения с персоналом**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Виды и культура общения

2. Приемы общения с персоналом.

3. Как узнать мнение подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой
4. Как распознать нерадивого работника

**Вопросы для самопроверки:**

1. Какие основные изменения происходят в управлении организацией в ходе ее жизненного цикла?
2. Что такое организационная культура?
3. Как эффективно спланировать и осуществить проведение изменений в работе организации?

**Решение ситуационных задач:**

Задание.1

Процессы управления стрессом на уровне личности **НЕ** включают:

1. использование навыков индивидуального планирования своей деятельности
2. обращение к психотерапевту
3. выработку индивидуальных приемов сопротивления стрессам
4. индивидуальное планирование своей деятельности, физические упражнения, диеты, психотерапию
5. игнорирование возникающего раздражения

Задание.2

Что **НЕ** является основными элементами процесса коммуникации:

1. сообщение
2. канал передачи информации
3. коммуникативный барьер
4. отправитель
5. коммуникационный стиль
6. получатель

Задание.3

Полномочия руководителя определяются:

1. правом давать указания отдельным подчиненным
2. возможностью выполнять задания
3. правом принимать решения на своей должности без запроса его одобрения более высоким руководителем
4. правом принимать решения по всем вопросам
5. желаниями руководителя

Задание.4

Стиль управления, при котором руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию:

1. демократическом
2. авторитарном
3. либеральном
4. авторитарно-благожелательном
5. произвольном стиле

Задание.5



Фоном в восприятии называется фактор, который ...

1. находится в фокусе восприятия
2. не имеет значения в данной ситуации
3. воспринимается, но не находится в фокусе восприятия
4. воспринимается
5. не может быть воспринятым

Задание.6

Удовлетворенность работой не влияет на:

1. текучесть кадров
2. качество выполнения работы
3. поведение сотрудников.
4. абсентеизм.
5. отношение к профсоюзам.

**Перечень тем рефератов:**

1. Особенности мотивации в разных культурах.
2. Частичные и радикальные изменения в структуре организации.
3. Влияние новых информационных технологий на процессы рационализации организационной деятельности.
4. Организационно-правовые формы межорганизационной интеграции.
5. Анализ основных организационных теорий.
6. Основные модели организаций.

**Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

**1. Что является основным принципом теории научного управления?**

1. Учет человеческого фактора.
2. Повышение эффективности труда.
3. Демократизация производства.

**2. Что вызвало повышение производительности труда в Хотторне?**

1. Повышение заработной платы.
2. Улучшение взаимодействия сотрудников.
3. Улучшение комфорта на рабочем месте.

**3. Организационное окружение – это**

1. Организация в целом.
2. Конкретное рабочее место.
3. Та часть организации, с которой взаимодействует работник.

**4. Совокупность конкретных умений и навыков в рамках одной профессии это**

1. Квалификация.
2. Специальность.
3. Профессионализм.

**5. В теории обогащения труда мотивация основана на**

1. Гигиенических потребностях.
2. Потребности в причастности.
3. Материально-экономических потребностях.

**6. Какой тип мотивации субъекта деятельности наиболее характерен для менеджера?**

- 1.Инструментальный.
- 2.Коллективистский.
- 3.Достижительный.

**7. От чего зависит успешность организационной социализации?**

- 1.От самого человека.
- 2.От экономической ситуации.
- 3.От соответствия желаний человека и содержания оргокружения.
- 4.От желания руководства.

**8. Какая из подсистем социальной среды более всего влияет на поведение работников?**

- 1.Техническая.
- 2.Структурная.
- 3.Подсистема целей.
- 4.Управленческая.

**9. Какой из уровней организационной культуры более всего поддается изучению?**

- 1.Внешние факты культуры.
- 2.Ценностные ориентации и верования.
- 3.Базовые ценности жизненной ориентации.

**10. По одной из методик определения типов организационной культуры выделяются индивидуалистская и коллективистская. К какому типу относятся следующие характеристики? Подчеркните нужный.**

- 1.Организация защищает личные интересы сотрудников.
- 2.Взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности.
- 3.Традиционные формы стимулирования.
- 4.Оцениваются личные качества работника по отношению к организации.

**(2 семестр)**

**Раздел №1 основы организационного поведения**

**Тема 6. Личность как субъект организационного поведения**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие личности и ее свойства
2. Типы поведения личности в организации
3. Построение деловой карьеры
4. Социально-демографические особенности и личные качества работников

**Вопросы для самопроверки:**

1. Почему философия и видение организации включены в систему организационного поведения? Приведите пример организационного видения, о котором вы читали или слышали.
2. Рассмотрим организацию, в которой вы работаете (учитесь). Какой модели организационного поведения придерживается руководитель организации?

3. Почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации?

4. Как компания выбирает оптимальный тип своей организационной структуры? Приведите примеры компаний с различными типами организационных структур.

**Решение ситуационных задач:**

1 Базовые посылы управленческих теорий по вопросу поведения человека в организации.

2 Возрастание значимости управления людьми. Изменения в окружающей среде бизнеса. Организационные изменения.

**Перечень тем рефератов:**

1. Формирование и развитие организационной культуры в международных компаниях.

2. Роль человеческого фактора в разработке и принятии стратегических преобразований.

**Темы докладов, сообщений:**

1. Предмет организационного поведения.

2. Особенности организационного поведения в России.

3. Определение понятия «личность». Свойства личности.

**Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

**1. Какое определение наиболее полно отражает основные цели дисциплины «Организационное поведение»:**

**а) понять, научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им;**

б) объяснить причины поступков индивидов в определенных условиях;

в) предсказание поведения работников в будущем;

г) овладение навыками управления людьми;

д) обучение и развитие кадров.

**2. Как называется первый этап развития теории организационного поведения (20- 30 гг. XX в.):**

а) культурологический;

**б) классический;**

в) менеджмент человеческих отношений;

г) этап социально-групповых норм поведения;

д) поведенческий.

**3. Организационное поведение как научная дисциплина сформировалась в:**

а) 20-30 гг. XX в.;

б) 30-40 гг. XX в.;

в) 40-60 гг. XX в.;

**г) 60-70 гг. XX в.;**

д) 70-90 гг. XX в.

**4. Суть теории равенства и справедливости:**

а) создание благоприятных условий труда для всех сотрудников;

- б) справедливая оценка усилий человека по сравнению с усилиями других сотрудников;**
- в) удовлетворение потребностей работников различного уровня;
- г) учет индивидуальных возможностей работника;
- д) материальное поощрение всех сотрудников.

**5. На организационном уровне поведения принятие решений рассматривается как:**

- а) основной механизм управления организационным поведением, определяющий и организационный климат и результативность работы организации;**
- б) условие развития сотрудников;
- в) условие доверия руководителю;
- г) возможность учета индивидуальных возможностей сотрудников;
- д) возможность творческого подхода к решению проблем.

**6. Назовите количество уровней, на которых может проводиться анализ организационного поведения:**

- а) 2;
- б) 3;**
- в) 4;
- г) 5;
- д) 6.

**7. Выделите наиболее полную и правильную характеристику научной дисциплины «Организационное поведение»:**

- а) разрабатывает практические и прикладные подходы к анализу причин поведения людей и групп;
- б) в большей степени разрабатывает и предоставляет прикладные подходы к управлению поведением людей и групп в организации;
- в) интересуется явлениями управления поведением людей и групп на микроуровне;
- г) реализует теоретические подходы и концепции управления поведением людей и групп на уровне макроявлений;
- д) в большей степени разрабатывает и предоставляет теоретические подходы и концепции управления поведением людей и групп на макроуровне.**

**8. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников**

**характеризует в большей степени:**

- а) миссию организации;
- б) организационный климат;**
- в) наличие программ повышения квалификации;
- г) уровень конфликтности в организации;
- д) характер коммуникаций в организации.

**9. О какой модели поведения в организации идет речь, если потребности организации и потребности людей в значительной степени пересекаются:**

- а) модель «выигрыш»;
- б) модель «выигрыш-проигрыш»;
- в) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;**
- г) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
- д) модель «проигрыш»;

**10. О какой модели поведения в организации идет речь, если существует психологический барьер, затрудняющий разумную коммуникацию между двумя сторонами: руководством организации и работником:**

- а) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;**
- б) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- в) модель «выигрыш»;
- г) модель «проигрыш»;
- д) модель «выигрыш-проигрыш».

## **Тема 7. Потребности и мотивы**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие и значение мотивации.
2. Взаимосвязь понятий: потребности, мотивы, стимулы.
3. Модель мотивационного процесса
4. Трудовая дисциплина. Социальный контроль и самоконтроль
5. Поведение человека

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте понятие «мотивация и научение».
2. Какого влияние мотивации на результативность организации и целеполагание?
3. Перечислите виды мотивов в организационном поведении.
4. Какие типы трудовой мотивации Вы знаете?
5. Перечислите факторы, влияющие на мотивацию.
6. Дайте определение понятию «динамика мотивации труда».
7. Перечислите этапы служебной карьеры.
8. Дайте определение понятию «целеполагание».

### **Решение ситуационных задач:**

1. Иерархия потребностей А. Маслоу.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Теория ожиданий В. Врума.
5. Мотивационная теория справедливости Дж. Адамса.
6. Теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера
7. Сущность мотивации персонала.
8. Оценка труда и мотивация.
9. Нематериальное стимулирование.

10. Классификация мотивов организационного поведения.

11. Что такое мотивационный комплекс?

### **Задание 1.**

1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).

2. Сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

Ситуация.

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

– Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

– Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?

– Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там уже почти год, – сказала Лида.

– Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

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

Анна сочувственно взглянула на подругу.

– У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15... В итоге прошло уже 18 месяцев, но никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно было бы, конечно, обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, стоит ли мне на них

ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая.

Лида оставила свой кофе.

– Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я большому научилась от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие люди, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала.

– Тебе нравится то, что ты делаешь? – спросила Анна.

– Да, это очень интересная работа, – ответила Лида. – Она сложнее того, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это крайне необходимо.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

– В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

– Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но я взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?

– Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят.

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

### **Перечень тем рефератов:**

1. Характеристики мотивов поведения.
2. Мотивационный комплекс.
3. Создание эффективной системы мотивации труда

### **Темы докладов, сообщений:**

1. Стимулирование и мотивация.
2. Социальная мотивация.
3. Материальная и нематериальная мотивация

### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

#### **1. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников**

**характеризует в большей степени:**

а) миссию организации;

**б) организационный климат;**

в) наличие программ повышения квалификации;

г) уровень конфликтности в организации;

д) характер коммуникаций в организации.

**2. О какой модели поведения в организации идет речь, если потребности организации и потребности людей в значительной степени пересекаются:**

- а) модель «выигрыш»;
- б) модель «выигрыш-проигрыш»;
- в) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;**
- г) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
- д) модель «проигрыш»;

**3. О какой модели поведения в организации идет речь, если существует психологический барьер, затрудняющий разумную коммуникацию между двумя сторонами: руководством организации и работником:**

- а) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;**
- б) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- в) модель «выигрыш»;
- г) модель «проигрыш»;
- д) модель «выигрыш-проигрыш».

**4. Внутренний механизм управления поведением групп, индивидуальным поведением в организации реализуется через:**

- а) устойчивую систему представлений о самом себе, через воздействие на образ-Я, которые влияют на межличностное поведение в группе;**
- б) управление коммуникативными потоками;
- в) реализацию программ повышения квалификации сотрудников;
- г) оценку деятельности сотрудников;
- д) реализацию миссии организации.

**5. Цель модели управления организационным поведением, разработанной Джозефом Лафтом и Харри Ингрэмом (Окно Джохари):**

- а) достижение взаимопонимания в организационном поведении;**
- б) манипулирование другим человеком;
- в) демонстрация поведения;
- г) активизация защитных механизмов поведения;
- д) личностный и профессиональный рост работника.

**6. Важным механизмом управления индивидуальным уровнем организационного поведения является:**

- а) оценка результативности работника;
- б) постановка цели или задачи профессиональной деятельности;**
- в) учет индивидуальных особенностей человека;
- г) материальное и нематериальное стимулирование;
- д) ощущение значимости труда.

**7. SMART-технология - это технология:**

- а) взаимодействия руководителя и сотрудника;
- б) целеполагания;**
- в) мотивации;
- г) организации;
- д) оценки.



**8. Повышению эффективности принимаемых управленческих решений способствует метод:**

- а) наблюдения;
- б) тестирования;
- в) беседы;
- г) социометрии;
- д) метод «мозгового штурма» в различных вариациях.**

**9. Эффективно и быстро получить объективную картину в организации «через голову» линейного руководителя помогает метод:**

- а) анкетирования;
- б) тестирования;
- в) «мозгового штурма»
- г) шеф идет «в народ»**
- д) социометрии.

**10. Сколько уровней анализа организационной структуры предложил Э.Шейн:**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;**
- г) 4;
- д) 5.

## **Раздел 2 «управление человеческими ресурсами»**

**Тема 8. Группа как субъект организационного поведения и объект управления Конфликты в организации**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие и типология малых профессиональных групп
2. Этапы развития групп и команд
3. Явление конформизма
4. Команда как особая разновидность групп
5. Определение конфликта, основные типы конфликтов
6. Межгрупповые конфликты: сущность, функции, виды, причины, последствия
7. Управление конфликтами в организации
8. Коммуникации в организационном поведении
9. Групповые и организационные коммуникации

**Вопросы для самопроверки:**

1. Перечислите виды рабочих групп.
2. Перечислите причины объединения в группы.
3. Какое индивидуальное поведение в группе вы знаете?
4. Команда как особая разновидность групп. Дайте определение.
5. От чего, на ваш взгляд, зависит развитие успеха команды?
6. Дайте определение понятию «принятие решений».
7. Перечислите стили принятия решений.

8. Какие бывают принятия решений группами?
9. Какие бывают принятия решений в экстренных ситуациях?
10. Какие вы знаете способы улучшения групповых решений?

**Решение ситуационных задач:**

1. Раскройте меры борьбы с инфляцией, необходимость комплексного подхода в борьбе с инфляцией.
2. Рассмотрите использование инструментов антиинфляционной политики в государственном регулировании современной экономики России.

**Задача 1.**

Часть 1

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании, должен был встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на продаваемые товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания чуть было не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, чтобы увести компанию от "края пропасти". Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00. Владимир — 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из одной из аудиторских компаний "Большой шестерки". Помимо финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы. Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по образованию он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру. Елена — 45-летняя сестра Бориса — руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, поэтому у Елены всего несколько человек в подчинении. По семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование. Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

Борис. Ладно, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопроса о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнение каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

Владимир: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что увеличение цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы еще хотим получить какую-нибудь прибыль в этом году. По самым лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто нет сейчас выбора. Мы должны это сделать.

Николай: Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж и

повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться. Борис (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

Николай и Владимир: Да!

Владимир: Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

Николай: Если повышение цен будет отнесено только к новым заказам, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результата от увеличения цен, о котором говорим.

Владимир: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и пошлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товара.

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность. Борис. Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

Владимир: Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

Борис. Елена, ты чем-то недовольна. Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

Елена: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть. Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

Елена: Я не знаю. (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32-страничную книгу заказов) отработывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилерам обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

Владимир: Но это стоит сделать.

Николай: Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, ведь это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь стоит рисковать, не правда ли, Елена?

Елена (опять пожимает плечами).

Борис. Елена, ну скажи что-нибудь.

Елена: Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

Владимир: Бизнес — это принятие трудных решений. За это нам и платят. (Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все — на Бориса.)

Вопросы к части 1 1.

1. Объясните, что произошло на данном заседании?
2. Какую роль выполнял каждый из участников?
3. Что каждый из них делал и пытался сделать?
4. Попробуйте нарисовать схему взаимодействия участников заседания.
5. Было ли заседание эффективным? Объясните.
6. Какое решение они собираются принять?
7. Какие детали важны для этого решения?
8. Как вы поступили бы на их месте?

Часть II

Консультант (спокойно): Я думаю, что Елена говорит интересные вещи. Вы хотите "сделать" большие деньги в середине сезона продаж. В этом и заключается проблема. Если вы не можете обойтись без увеличения цен, то должны подумать о том, как сделать это, сняв большую часть проблем, порожденных этим решением.

Владимир (грубо и с обидой): Было бы глупо отказаться от повышения цен.

Консультант (спокойно): Может быть это и правда, но лучшим ли образом вы это делаете? Всегда бывает много выходов из положения. Я не думаю, что вы решаете проблему наиболее эффективным методом. (Пауза.) Даже взяв за основу повышение цен, это можно сделать хорошо или плохо. Здесь стоит подумать над тем, как это сделать с наименьшими потерями. Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария.

Ничего не услышав, консультант продолжил: Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен проявится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет больше: выгоды или потери? Смотрите на это во времени.

(Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария.)

Елена: Вот это я и имела в виду.

Консультант: По неполученным заказам повысить цены будет проще, если объяснить дилерам ситуацию.

Владимир (уже не грубо и очевидно с положительным отношением): Ладно, я так и сделаю.

Николай: У нас целая кипа новых заказов, ждущих подтверждения...

Владимир: Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с Крупных заказов и сделать это уже сегодня.

Консультант: А почему бы ни подключить к этому людей Елены?

Елена: Да, они знают дилеров лучше. Мы поручим им эту работу, и пусть они связываются с дилерами немедленно. Правда, много сил уйдет на то, чтобы убедить дилеров в необходимости повышения цен. Я тоже займусь этим сразу же после заседания.

Владимир: Я думаю, что по крупным заказам нам всем надо работать индивидуально по телефону, а по небольшим заказам разослать письма.

Консультант: Надо уговорить дилеров сохранить заказы. Это нужно обязательно сделать. Скажите им, что вы сохраните все их заказы и пойдете им навстречу со всеми изменениями, которые они сочтут необходимыми в связи с повышением цен, если они подтвердят свое согласие в течение пяти дней. И весь этот процесс надо держать под контролем.

Елена: Что меня беспокоит, так это то, как лучше сделать всю эту работу. Ведь повышение цен — это серьезное дело. Я думаю, что люди пойдут нам навстречу.

Владимир: Мы с Еленой займемся всем этим немедленно.

(Все опять замолчали.)

Борис. Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно? Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут дела.

Вопросы к части II

1. Что вы теперь думаете об окончательном решении? Оно лучше? Могли бы вы назвать первое решение "ограниченным"?
2. Могла бы управленческая команда Бориса принять новое решение без помощи консультанта? Обоснуйте ответ.
3. Можно ли сказать, что в части I управленческая команда не занималась решением проблемы? Почему?
4. Что консультант изменил в работе управленческой команды Бориса и в ее организационном окружении, сложившемся в компании? Нужно ли здесь что-либо менять?
5. Как данная ситуация свидетельствует о групповом решении проблем, принятии решений и о групповой работе в целом?

**Перечень тем рефератов:**

1. Процесс управления современной организацией.
2. Сущность и виды организационных изменений.

**Темы докладов, сообщений:**

1. Основные принципы организации.
2. Классификация организаций.
3. Роль организаций в жизни современного общества.

**Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

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

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

**2. В каждой организации всегда имеются следующие группы:**

- 1) целевые;
- 2) формальные;

- 3) неформальные;
- 4) управленческие;
- 5) условные.

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

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

**4. Люди образуют группы в силу следующих причин:**

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

**5. Этапами развития группы являются:**

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) нормирование;
- 4) расформирование;
- 5) бурление.

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

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

**7. Условиями функционирования группы определяются следующие ее характеристики:**

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

**8. Оптимальный размер группы составляет**

- 1) 3-4 человека;
- 2) 5-7 человек;

- 3) 15-20 человек;
- 4) не более 3 человек;
- 5) более 20 человек.

**9. Выделите определение контркультуры:**

- а) культура, разделяемая большинством сотрудников;
- б) культура какой-либо социальной или демографической группы;
- в) культура, противодействующая доминирующей организационной культуре;**
- г) культура межличностных отношений в трудовом коллективе;
- д) культура управления, которую характеризуют методы управления, стиль руководства.

**10. Главное в управлении изменениями в организации, с точки зрения организационного поведения, заключается:**

- а) преодолеть сопротивление работников новшествам;**
- б) передать информацию сотрудникам;
- в) внедрить новые технологии;
- г) реструктурировать организацию;
- д) перейти на новую систему планирования

**Тема 9. Лидерство, власть и влияние**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие лидерства и руководства
2. Основные теории лидерства
3. Стиль руководства в управлении организацией
4. Лидерство и власть для решения стратегических и оперативных управленческих задач
5. Лидерство для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики
6. Принципы формирования команды для управления организацией

**Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте понятие лидерства?
2. Дайте понятие власти?
3. В чем заключаются особенности формальной власти?
4. Назовите виды власти, которые имеют личностную основу?
5. Какие виды власти имеют организационную основу?
6. Дайте характеристику различных стилей руководства?
7. Чем определяется эффективность работы руководителя?

**Решение ситуационных задач:**

1. Роли и деятельность лидеров в исследовании Фреда Лютенса.
2. Национальный и социально-демографический аспекты лидерства.
3. Власть в контексте организации.
4. Власть как межличностное взаимодействие.
5. Классификация оснований власти.
6. Потребность во власти.

## **Задача 1.**

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию "Майкрософт" обратилась корпорация "Ай Би Эм" относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, "Майкрософт" смог предложить "Ай Би Эм" теперь всем известную программу MS-DOS, которая позже использовалась во всех персональных компьютерах "Ай Би Эм" и совместимых с ними компьютерах. Впоследствии "Майкрософт" стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства "Ай Би Эм" и "Эпл". Под руководством Гейтса "Майкрософт" установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В дальнейшем разрабатывалась операционная система для второго поколения персональных компьютеров "Ай Би Эм". Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса – миллиардером. Согласно журналу "Уолл Стрит Джорнэл", "эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда – и припугивать самых крупных клиентов, заставляя их покупать уопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами "Майкрософт". Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из "Эпл" разрабатывал язык "МакБейсик" для своего персонального компьютера "Макинтош", Гейтс пригрозил остановить действие купленной "Эпл" лицензии на использование программ, которые Майкрософт разработал для "Эпл-II", если Скалли не закроет проект "МакБейсик". Учитывая, что дела с линией "Макинтоша" тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии "Эпл-II", Скалли ничего не оставалось, как согласиться. Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании "Тэнди" говорит: "В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс". Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако ж, ждут, не дождутся, когда "Ай Би Эм" решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и "Майкрософта" и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?



2. Какой тип власти он использует?
3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

**Перечень тем рефератов:**

1. Формирование лояльности персонала компании.
2. Возрастание роли лидерства.
3. Стили лидерства.

**Темы докладов, сообщений:**

1. Культура поведения лидера в организации.
2. Управление как выражение знаний, опыта, умений.

**Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

**1. Власть в организации подразумевает:**

- а) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать
- б) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей
- в) приказы руководителя

**2. Негативный неформальный лидер в организации – это:**

- а) лидер, который добивается своих целей, путем неявного воздействия на коллег
- б) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели
- в) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя

**3. Объект власти – это:**

- а) исполнитель руководящих указаний, распоряжений;
- б) подразделение, находящееся в подчинении;
- в) руководитель низового уровня управления.

**4. Необходимо ли делегирование полномочий при проведении изменений:**

- а) надо оценивать по конкретной ситуации
- б) нет, оно не целесообразно
- в) целесообразно, так как оно снижает вероятность будущего сопротивления переменам

**5. Эффективность работы руководителя определяется:**

- а) объемом производства продукции
- б) развитием рыночных отношений
- в) объединением людей с целью совместной работы

**6. Как называется способ изменения установок, когда сотрудники неудовлетворенные существующим положением дел, привлекаются к активной работе по изменению ситуации:**

- а) воздействие страхом или устранение несоответствий
- б) влияние друзей и коллег
- в) привлечение к сотрудничеству

**7. Необходимость власти в организации определяется тем, что:**

- а) власть существует во всех структурных подразделениях
- б) власть является организующим началом
- в) власть приводит к дезорганизации

**Тема 10. Корпоративная культура и её поведенческое проявление**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

- 1. Понятие и содержание организационной культуры
- 2. Понятие и содержание организационной культуры
- 3. Функции и факторы организационной культуры
- 4. Модель формирования корпоративной культуры
- 5. Развитие корпоративной культуры в российских торговых сетях

**Вопросы для самопроверки:**

- 1. Дайте понятие термина «организационная культура»?
- 2. Что понимается под субъективной и объективной организационной культурой?
- 3. Назовите основные характеристики организационной культуры?
- 4. Охарактеризуйте модель формирования корпоративной культуры?
- 5. Какие факторы оказывают влияние на формирование организационной культуры?
- 6. Как осуществляется управление организационной культурой?
- 7. Назовите факторы, влияющие на формирование организационной культуры в российских торговых сетях?

**Решение ситуационных задач:**

- 1. Понятие и функции организационной культуры.
- 2. Азбука организационной культуры (У.Холл).
- 3. Метафоры оргкультуры (М.Элвессон).
- 4. Классификации оргкультур.
- 5. Модель ОСАІ, модель Хэнди, типология Акоффа.

**Перечень тем рефератов:**

- 1. Управление организационной культурой.
- 2. Национальные особенности организационного поведения в России.
- 3. Модель национальной культуры Ховстеде.

**Темы докладов, сообщений, презентаций:**

- 1. Глобальная организационная культура.
- 2. Создание инновационного климата в организации.

**Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

**1. При изменении культуры организации нужно руководствоваться:**

- а) изменением организационной структуры
- б) действиями конкурентов
- в) различными факторами, так как это процесс эволюционный, затрагивающий все аспекты деятельности организации

**2. Позволяет ли корпоративная культура работникам идентифицировать себя как некое целостное образование, отличное от других:**

- а) нет, не позволяет, у нее другие функции
- б) да, позволяет, так как она, объединяя людей в организацию, делает возможным достижение общей цели
- в) позволяет только в малых организациях

**3. Наиболее полный перечень составляющих корпоративной культуры:**

- а) система ценностей, внешний вид персонала, церемонии и ритуалы
- б) культурная сеть (скрытая иерархия власти), герои организации
- в) корпоративные убеждения и ценности

**4. Наиболее корректное определение организационной культуры:**

- а) набор убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации;
- б) образ жизни, мышления, действий;
- в) «дух организации»

**5. Откуда мы черпаем свои ценности:**

- а) от родителей;
- б) из книг;
- в) из средств массовой информации;
- г) от друзей;
- д) из всех перечисленных источников.

**6. Какая из контркультур в организации наиболее опасна для функционирования?**

- а) прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры
- б) оппозиция структуре власти
- в) оппозиция образцам отношений и взаимодействий

**7. Структура организации – это ...**

- а) формальные признаки, по которым группируются люди и виды работ
- б) комплекс понятий, используемых отдельными лицами и группами при взаимодействии с организацией
- в) неформальные признаки, по которым группируются люди и виды работ

## **Тема 11. Корпоративная этика**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие корпоративной этики
2. Нормативные и законодательные основы корпоративной этики
3. Морально – этическая база корпоративной этики
4. Корпоративный кодекс как способ внедрения корпоративной этики

**Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте понятие корпоративной этики.
2. Назовите законодательные основы корпоративной этики?
3. Дайте определение морально-этической базе корпоративной этики?
4. Что включает в себя корпоративный кодекс?

5. Дайте определение трудовой дисциплины.
6. Какие функции может выполнять кодекс корпоративной этики?
7. Назовите основные подходы к созданию этических корпоративных кодексов.

**Решение ситуационных задач:**

1. Современные взгляды на место этики в профессиональном общении.
2. Этика взаимоотношений с клиентом, коллегами и начальством в профессиональной деятельности.

**Перечень тем рефератов:**

1. Мораль, ее функции.
2. Этика – учение о морали.
3. Основные категории этики.
4. Деловой этикет.

**Фонд тестовых заданий по теме № 6:**

**1. Как должны вести себя руководители организации, если инициатива изменений исходит от подчиненных:**

- а) всячески содействовать инициативе подчиненных
- б) погасить инициативу
- в) провести всесторонний анализ предлагаемого изменения и на его основе принять решение

**2. Необходимо ли при определении характера и глубины изменений учитывать стадию жизненного цикла организации:**

- а) да, необходимо, поскольку, каждой стадии присущи свои специфические процессы
- б) нет, это не обязательно
- в) необходимо только на стадии упадка

**3. Скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации это**

- а) организационная культура
- б) организационная структура
- в) организационный дизайн

**4. Миссия организации - это:**

- а) предназначение организации;
- б) философия организации;
- в) смысл существования организации;
- г) все вместе взятое

**5. Чрезмерное внимание к действиям, связанным с индивидуальными различиями, может вызвать хаос в организации**

- а) Да
- б) Нет
- в) Не знаю

**6. При изменении культуры организации нужно руководствоваться:**

- а) различными факторами, так как это процесс эволюционный, затрагивающий все аспекты деятельности организации
- б) изменением организационной структуры
- в) действиями конкурентов

#### **7. Работники познают организационную культуру путём усвоения**

- а) историй и легенд
- б) ритуалов и символов могущества компании
- в) языка и символического менеджмента
- г) все ответы верны.

#### **Перечень дискуссионных тем (вопросов) для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов:**

1. Теоретические основы корпоративной этики: определение, основные принципы, подходы.
2. Корпоративная этика: концепция в развитии.
3. Корпоративная этика: роль в создании положительного имиджа и деловой репутации компании.
4. Этичное поведение как основа развития современной компании.
5. Создание структур, соответствующих этическим принципам.

### **Раздел № 3 Организационное поведение в международном контексте**

#### **Тема 12. Реализация бизнес плана всеми участниками предпринимательской деятельности**

##### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Координация предпринимательской деятельности
2. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана
3. Организация процесса бизнес-планирования в предпринимательской деятельности
4. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

##### **Вопросы для самопроверки:**

1. Расскажите, как влияет глобализация бизнеса на организационное поведение.
2. Дайте характеристику авто- и гетеростереотипам оценки национального менталитета.
3. Каковы условия эффективности мультинационального взаимодействия?
4. Назовите проблемы и возможные решения культурной адаптации персонала.
5. Каково влияние национального менталитета на мотивационную структуру и диагностику профессиональной пригодности персонала?
6. Проведите анализ различных типов поведения организации по отношению к клиентуре.
7. Дайте характеристику приёмам формирования благоприятного имиджа организации, менеджера.

##### **Решение ситуационных задач:**

1. Практика современной мотивации труда в России и за рубежом.

2. Проанализируйте роль и место поведенческого маркетинга

**Задание № 1.**

В коллектив пришел новый работник, сформулируйте группу проблем, с которой может столкнуться работник при вхождении в организацию и сформулируйте группу проблем, с которой столкнется, вероятно, организация. Рассмотрите 3 возможных варианта с условием географического положения организаций: Германия, Китай, Россия.

**Перечень тем рефератов:**

1. Организационная культура управления персоналом в Японии.
2. Организационная культура управления персоналом в США.
3. Организационная культура управления персоналом в России.

**Фонд тестовых заданий по теме № 7:**

**1. Национальная деловая культура и организационная культура соотносятся между собой следующим образом:**

- а) организационная культура является частью национальной деловой культуры
- б) национальная деловая культура оказывает сильное влияние на организационную культуру
- в) национальная деловая культура оказывает влияние только на деловую культуру организации

**2. В ходе деловых встреч можно обращаться по имени в следующих странах:**

- а) в Великобритании, так как в этой стране все весьма общительны;
- б) в Австралии, так как отсутствие формальностей является правилом в этой стране
- в) в Китае, так как здесь имя – это и фамилия
- г) в Японии, так как фамилию легко исказить при произношении

**3. Китайцам предлагаются дорогие подарки в следующих случаях:**

- а) каждый раз, когда они об этом просят
- б) когда вы нуждаетесь в помощи, чтобы уехать из страны
- в) никогда, если они не могут ответить взаимностью, то почувствуют себя униженными

**4. В каких странах визитная карточка вызывает уважение?**

- а) в Японии. Наличие визитной карточки у служащего зависит от его работодателя
- б) на Тайване. Она характеризует ранг и статус работника
- в) во Франции (особенно карточки, характеризующие опыт работы)

**5. При ведении дел в Японии необходимо соблюдать следующие правила:**

- а) не прикасаться к кому-либо
- б) не оставлять палочки для еды в рисе
- в) не приглашать людей в более дорогие рестораны, чем те, куда приглашали вас
- г) не делать ничего из перечисленного выше

**6. Обильные завтраки неуместны везде, за исключением следующих стран:**

- а) Италии (местные жители любят приводить всю семью);
- б) Мексики (здесь жители не склонны начинать работу раньше 10 часов утра);
- в) США (американцы изобрели такие завтраки);
- г) Франции (здесь люди больше всего любят порассуждать утром).

**7. Поведенческий маркетинг в организации – это**

- а) деятельность по управлению поведением индивидов
- б) деятельность на рынке
- в) исследование покупательского поведения в магазине.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Авторы: Д.Г. Багдасарян**

**Методическое обеспечение занятий лекционного типа  
по дисциплине «Организационное поведение»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**



## **Раздел 1. Организационное поведение в системе менеджмента организации**

### **Тема 1. Менеджер как личность способная работать в коллективе**

Организационное поведение – это научная дисциплина, в которой к основному массиву знаний постоянно добавляются результаты новых исследований и концептуальных разработок. В то же время организационное поведение – это прикладная наука, благодаря которой опыт удачных и неудачных компаний распространяется в других организациях.

Менеджерам следует помнить, что организационное поведение – инструмент получения взаимной выгоды индивидов и организации. Таким образом, дисциплина «Организационное поведение» дает основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин. Она включает в себя такие основные компоненты, как: индивид, группа и организация. Однако организационное поведение – это не только теоретическая дисциплина, но и комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации – людей, групп, коллектива в целом, друг с другом и с внешней средой.

Реализация организационного поведения предполагает, что администрация организации нуждается не просто в квалифицированных сотрудниках, а в развитых личностях. Трудовая деятельность во многом определяет и индивидуальные черты, а значит, менеджеры должны принимать во внимание влияние работы на личность в целом. Мотивация поведения. Согласно одному из основных положений психологии, нормальное поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида и (или) последствиями его поступков. Побуждения людей отнюдь не таковы, какими, по нашему мнению, они должны быть, ибо они являются тем, чего желают сами люди. Менеджеры имеют возможность использовать два основных способа мотивации сотрудников:

- 1) демонстрация того, что определенные действия повысят степень удовлетворения потребностей подчиненного;
- 2) угроза снижения уровня удовлетворения потребностей в случаях, когда индивид осуществляет неправильные, с точки зрения менеджмента, действия.

Мотивация сотрудников – обязательный атрибут любой организации. Находящиеся в ее распоряжении технологии и оборудование не могут быть использованы до тех пор, пока к ним не приложится труд предварительно мотивированных людей. Стремление к соучастию.

Концепция социальной системы устанавливает рамки анализа организационного поведения, способствует осознанию проблем организационного поведения и их устранению. Общность интересов. Организации нуждаются в людях, но и люди, в свою очередь, нуждаются в

организациях. Каждая организация имеет определенные социальные цели, формируется и функционирует на основе определенной общности интересов своих членов. При ее отсутствии отсутствует и общая база, на которой создается нечто ценное для социума. Общность интересов определяет сверхзадачу организации, которая решается только объединенными усилиями наемных работников и работодателей.

Таким образом, формулы организационного поведения можно представить следующим образом:

- 1) знание • умение = способность;
- 2) позиция • ситуация = мотивация;
- 3) способность • мотивация = потенциальные результаты индивида;
- 4) потенциальные результаты • ресурсы • возможности = результаты деятельности организации.

Системный подход организации предполагает, что она рассматривается как комплекс взаимодействующих элементов. Событие, которое, вроде бы, влияет на одного сотрудника или отдел, в действительности может сыграть важную роль для других подсистем или организации в целом. Следовательно, принимая решения, менеджеры обязаны оценивать их долгосрочные последствия для других элементов организации, подсистем и системы в целом. Таким образом, системный подход предполагает, что менеджеры обладают целостным взглядом на субъект управления. Целостное (холистическое) организационное поведение трактует взаимоотношения «индивиды-организация» на уровне личности в целом, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом. Целостное организационное поведение предполагает стремление к учету как можно большего числа влияющих на поведение людей факторов. Поведенческие воздействия менеджеров могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Определение возможных результатов предполагает проведение анализа «затраты-выгоды» Система организационного поведения. Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание и реализацию системы управления организационным поведением. Такие системы существуют в каждой организации, но в различных формах. Наиболее эффективными считаются сознательно созданные и регулярно контролируемые и совершенствуемые системы (на основе постоянно растущей базы знаний поведенческой науки). Основная задача систем организационного поведения – идентификация важнейших человеческих и организационных факторов, влияющих на достижение организацией поставленных целей, и создание условий для эффективного управления ими. Конечные результаты обычно измеряются в соответствии с тремя основными критериями: показатели деятельности организации (например, количество и качество товаров и услуг, уровень обслуживания клиентов), степень удовлетворенности работников трудом (низкие показатели уровня прогулов, опозданий, текучести кадров) и показатели индивидуального роста и развития (приобретение новых знаний,

повышение квалификации). Фундамент системы организационного поведения организации образуют основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью. Философия (теоретическая модель) организационного поведения менеджмента организации включает в себя комплекс предположений и убеждений ее руководителей и управленцев относительно реального состояния дел компании, задач ее производственной деятельности и возможной идеальной системы. Философия организационного поведения менеджера базируется на двух источниках – фактических и ценностных предпосылках. Фактические предпосылки представляют собой описательный взгляд на бытие и основываются как на исследованиях поведенческих наук, так и на нашем личном опыте. Ценностные предпосылки представляют собой желательность определенных целей и видов деятельности. Ценностные предпосылки являются вариативными убеждениями, а значит, целиком находятся под нашим контролем: мы можем выбирать их, изменять их, отказываться от них. Многие организации ищут возможности идентифицировать и установить собственные ценности. Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему организационного поведения еще трех основных ее элементов: видения, миссии и целей. Видение – это представление о возможном (и желательном) будущем организации и ее членов. Руководителям необходимо создать привлекательные планы относительно того, в каком направлении должна развиваться организация и какие основные изменения произойдут в ней в будущем. Требуется настойчивая пропаганда видения, чтобы донести его до работников всех рангов. Организация должна также сформулировать миссию, определяющую направления ее деятельности, рыночные сегменты и ниши, которые она стремится занять, типы заказчиков, с которыми хочет поддерживать устойчивые отношения. Формулировка миссии включает в себя краткий перечень конкурентных преимуществ или сильных сторон организации. В отличие от видения формулировка миссии носит более описательный характер и ориентирована, скорее, на ближайшее будущее. Цели – это конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет). Постановка целей представляет собой комплексный процесс, причем цели руководства высшего уровня должны быть увязаны с целями сотрудников (имеющих определенные психологические, социальные и экономические потребности). Следовательно, создание эффективной социальной системы предполагает реальную интеграцию индивидуальных, групповых и организационных целей. Философия организации определяет ценностные предпосылки, способствующие формированию видения компании. Видение – «расширенная» миссия организации, а цели – «вехи», отмечающие движение компании. Философия, ценности, видение, миссия и цели образуют иерархию восходящей конкретности (самое общее понятие –

философия; самые конкретные – цели), которая образует «каркас» организационной культуры. Культура отражает формальную организацию с ее политикой, структурами, процедурами и внешней социальной и культурной (глобальной средой). Менеджеру должны помнить о наличии неформальных групп организации. Формальные и неформальные группы соединяют различные элементы компании в эффективную рабочую команду. Управленческая деятельность предполагает, что менеджеры придерживаются определенного стиля руководства, используют коммуникативные навыки и знания межличностной и групповой динамики для достижения высокого качества трудовой жизни в организации. Решение данной задачи позволяет должным образом мотивировать работников к достижению целей организации.

## **Тема 2. Поведение и эффективность организации. Социальные, этнические различия в системе организации.**

Поведение является характеристикой живых систем, ее можно рассматривать как систему взаимосвязанных реакций, осуществляемых живыми организмами для приспособления к окружающей среде. Этическая составляющая поведения отражает нравственно-мотивационную сферу человека, являющуюся высшим проявлением человеческой сущности и главной его ценностью. В словаре по этике это трактуется следующим образом: «Поведение – совокупность поступков, совершаемых в относительно продолжительный период в постоянных или меняющихся условиях. Поведение охватывает все поступки целиком и позволяет дать им моральную оценку, независимо от таких локальных показателей, как: намерения, побуждения и др., т.е. поведение дает больше оснований для нравственной оценки человека, чем поступок, мотив, средство, цель, поскольку поведение – это система, это относительно устойчивое явление». Регуляторами поведения личностей и групп являются правовые нормы и декреты государства (политические регуляторы), производственно-административные распоряжения, организационные уставы и инструкции (организационные регуляторы), обычаи, традиции, общественное мнение (общественные регуляторы). Мораль как система нравственных норм, являющаяся формой общественного сознания, также выполняет функцию регулятора поведения. В организациях, понимающих ценность человека, регулирование его поведения осуществляется на основе стимулирования направлений, соответствующих мотивам поведения работника и лежащим в их основе потребностям, интересам, ценностным ориентациям, что позволяет обеспечить адекватное внешнее воздействие, т.е. стимулирование. При этом следует иметь в виду, что потенциал человека представляет собой сложный сплав следующих компонентов: здоровье, образование, квалификация, нравственность, творческие способности, способности к взаимодействию, к развитию, к лидерству. Почти так же можно определить и групповой потенциал. Личность как элемент системы «организация» следует

рассматривать как самостоятельную систему со своей внутренней структурой. Группа может рассматриваться как самостоятельная система, элементами которой являются субъекты профессиональной деятельности. Характер связей между ними определяет внутреннюю структуру группы и степень несвободы отдельной личности. Каждый индивид, вступая добровольно в группу, занимающуюся профессиональной деятельностью, соглашается на определенные ограничения. В свою очередь, группа гарантирует человеку определенный статус. Социальное поведение можно понимать как процесс целенаправленной активности в соответствии со значимыми интересами и потребностями человека. Разновидностью социального поведения являются трудовая деятельность и трудовое поведение.

В первой половине XX в. получили развитие четыре школы управленческой мысли: школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук (или количественная школа). Основоположники и приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти путь к наиболее эффективному достижению целей организации. Однако более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике показали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными. Тем не менее каждая из этих школ внесла ощутимый вклад в данную область исследований.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Заслугой этой школы было систематическое использование стимулирования с целью создания заинтересованности работников в повышении производительности труда и увеличении объема производства. Представители этого направления уделяли большее внимание обучению, а также признавали важность отбора людей, которые должны физически и интеллектуально соответствовать выполняемой ими работе. Именно Ф. Тейлор внедрил в практику научные подходы к подбору, расстановке и стимулированию труда рабочих. Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться самостоятельной областью научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы для достижения целей организации. Административная школа (1920-1950). Представители школы научного управления в основном исследовали управление производством, занимаясь повышением эффективности труда рабочих. С возникновением административной школы внимание стало уделяться совершенствованию управления организацией в целом. Ф. Тейлор и Ф. Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что повлияло на их представления об управлении организацией. Основоположники административной школы (более известной как классическая школа управления), в частности А. Файоль (1841-1925), имели опыт работы в качестве руководителей высшего

звена управления в большом бизнесе. Предметом научных исследований А. Файоля были вопросы управления на уровне высшей администрации. А. Файоль, как уже говорилось, определил, что для любой деловой организации характерно наличие определенных видов деятельности, или основных функций, которые до сих пор используются в управлении организацией: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, которые затрагивали два основных аспекта: разработка рациональной системы управления организацией и построение структуры организации и управления работниками.

Дальнейшим развитием классической теории управления, приняв за основу принципы, разработанные А. Файолем, занимались Л. Гьюлик и Л. Урвик, которые более четко разграничили, систематизировали и окончательно сформулировали их. Яркими представителями административной школы были также М. Блумфилд, разработавший концепцию «менеджмента персонала», или управления рабочей силой (1917), и М. Вебер, который предложил концепцию «рациональной бюрократии» (1921), дал характеристику идеальных типов господства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия – порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации. В концепции организации, выдвинутой М. Вебером, личность как таковая отсутствовала. Процедуры и правила определяли все основные виды деятельности, карьеру работников, конкретные решения и деятельность руководства. Вебер считал, что бюрократическая система должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость.

В совершенстве изучив техническую сторону производственного процесса, административная школа в значительной степени исчерпала свои возможности. Представители школы научного управления и административной школы признавали значение человеческого фактора, однако ограничивались изучением таких вопросов, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Школа человеческих отношений (1930-1950). Школа научного управления и административная (классическая) школа возникли, когда психология находилась в зачаточном состоянии. Ранее серьезно ставилась под сомнение новая фрейдовская концепция подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности.

Принципиальным этапом в разработке этой концепции явилось участие Э. Мэйо в проведении так называемого Хоторнского эксперимента. Данное исследование проводилось в течение нескольких лет в 20-30-х гг. XX в. в «Вестерн электрик компани» (США). Это было крупное эмпирическое

исследование в области менеджмента. Первоначальной задачей инженеро-исследователей было определение влияния на производительность труда рабочих освещенности, продолжительности перерывов и ряда других формирующих условия труда факторов. Выяснилось, что производительность труда практически почти не зависела от изменений указанных факторов. Оказалось, что человеческий аспект оказывает большее влияние на производительность труда, чем изменения технических и физических условий. Это исследование показало важность поведенческих факторов. В результате школа человеческих отношений стала противовесом всему научному движению, так как акцент в ней переносился на людей, а не на заботу о производстве, как в школе научного управления. Идея состояла в том, что простое проявление внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда, т.е. речь шла о повышении эффективности организации за счет повышения эффективности использования ее человеческих ресурсов. Э. Мэйо, в отличие от Ф. Тейлора, считал, что, если создать соответствующие отношения, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Менеджеры, по мнению Мэйо, должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе. Перенос центра тяжести в управлении на человека породил развитие различных бихевиористских теорий менеджмента. Бихевиоризм (от англ. behavior – поведение; бихевиоризм можно перевести как поведенческая психология) – это одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в. Его основателем считается Дж. Уотсон (1878-1958), который утверждал, что предметом психологии, в отличие от других теорий, является поведение, а не сознание или мышление. Личность человека с точки зрения бихевиоризма есть не что иное, как совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку. С позиции бихевиоризма личность – все то, чем обладает индивид, его возможности для приспособления к среде, т.е. навыки, социально регулируемые инстинкты, социализованные эмоции плюс способность быть пластичным, чтобы образовывать новые навыки, а также способность удерживать, сохранять навыки. Таким образом, личность – это организованная и относительно устойчивая система навыков. Навыки составляют основу относительно устойчивого поведения, приспособленности к жизненным ситуациям, изменение ситуации ведет к формированию новых навыков. Человек в концепции бихевиоризма понимается прежде всего как реагирующее, действующее, обучающееся существо, запрограммированное на те или иные реакции, действия, поведение. Изменяя стимулы и подкрепления, можно программировать человека на требуемое поведение. Появилось новое направление – исследование операций, т.е. применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. Суть его состоит в следующем. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации, т.е. форму представления реальности. Обычно модель упрощает реальность

или представляет ее абстрактно, сокращает число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества, облегчая понимание ее сложностей (дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности). Без такой модели пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало использование компьютеров, которые позволили исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, наиболее близко приближающиеся к реальности и, следовательно, более точные. Влияние количественной школы было значительно меньшим, чем влияние бихевиористского подхода – отчасти потому, что руководители гораздо чаще сталкиваются с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х гг. XX в. лишь у очень немногих руководителей имелось образование, достаточное для понимания и применения сложных количественных методов. Однако в настоящее время все больше школ бизнеса организуют курсы использования количественных методов и применения компьютеров в управлении. Обзор теорий поведения показывает, что творческая мысль постоянно развивалась и развивается, выдвигая все новые идеи о принципах поведения человека в организации. Исследования впервые позволили использовать приемы управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности человека результатами труда и повышения его производительности. Приложение знаний о человеческом поведении к управлению и формированию организации позволяет также создать возможности для полной востребованности каждого работника в соответствии с его потенциалом.

Какая деятельность – индивидуальная или коллективная – наиболее способствует получению высокого конечного результата? Оказалось, что человеку легче работать, если группа поддерживает его, переживает за него, ожидает от него высоких результатов и верит в него. Немецкий ученый Е. Лоренц на основе экспериментов по кооперированию индивидуального труда в групповые формы установил, что производительность труда группы повышается на 10% за счет повышения индивидуальной производительности благодаря соревнованию и социально-психологическому влиянию группы. Вторым открытием в объяснении феноменов группового поведения стали результаты Хоторнского эксперимента, который проводился под руководством Э. Мэйо. Групповые формы организации труда и управления имеют множество преимуществ, так как обеспечивают тесное



взаимодействие между членами группы, между группами и между членами группы и руководством организации. Работники в группах:

- наделяются полномочиями и правом участия в принятии решений;
- получают универсальную подготовку, позволяющую осуществлять ротацию работ и периодически менять задание каждому работнику группы;
- ощущать большее сближение собственных интересов и интересов группы с интересами организации в целом благодаря таким методам мотивации групповой работы, как системы распределения прибыли, обеспечения безопасности работ, программы роста заработной платы за повышение квалификации и т.д.

Эффективность групповой деятельности работы оценивается организациями по-разному: в одних случаях для этого используются объективные количественные измерители (например, объем продукции, качество, затраты, оборачиваемость средств), в других применяются субъективные критерии оценки (например, кооперация между участниками, вовлеченность их в процессы и т.п.).

Все динамические процессы происходят в малой группе, поскольку необходимым условием эффективности управления в современных условиях является умение работать именно в малых группах. Для эффективного функционирования группы важна четкость при установлении ее целей. Каждый член группы должен представлять, к достижению каких результатов обязан стремиться, ясно понимать и разделять цели группы. Очень важно создание компромисса между личными и коллективными целями.

### **Тема 3. Конфессиональные и культурные различия в организации.**

#### **Организационно-распорядительные методы руководства**

Индивидуальность человека определяется его жизненным опытом, преломляемым через особенности личности и проявляемым путем его отношения к окружающим явлениям и своеобразия его внутренних психических функций. Личность – системное качество, приобретаемое индивидом в конкретной деятельности и общении, характеризующее его со стороны включенности в общественные отношения. Человек не рождается личностью, а становится ею по мере активного вхождения в жизнь общества, освоения накопленного социального опыта. Становление личности происходит в процессе всей жизни человека. Личность начинает формироваться в раннем детстве, далее этот процесс происходит в ходе обучения в школе, вузе, а затем в различных трудовых коллективах, которые предъявляют соответствующие требования к поведению каждого человека. Формирование личности в коллективе происходит как путем невольного подражания общепринятым групповым нормам, так и сознательного усвоения требований коллектива. Условно можно говорить о внутренней, социально-психологической структуре личности и о ее внешней структуре как принадлежности к социальным группам.

Внутренняя структура личности включает ряд подструктур:

- а) сложившаяся в сознании личности психологическая среда: система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций, идеалов, убеждений, мировоззрение;
- б) психические свойства: характер, интеллект, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т.д.;
- в) психологические свойства, возможности реализации (способности) личности: опыт, навыки, умения;
- г) физиологические, наследственные качества: темперамент и пр.

Рассмотрим содержание отдельных элементов социально-психологической структуры личности работника. Потребность можно определить как нужду человека в чем-либо, побуждающую его к необходимости действий для реализации этой потребности. Потребность всегда связана с деятельностью и определяет активность личности. С одной стороны, она стимулирует деятельность, является ее причиной, а с другой стороны, сама деятельность выступает основанием потребностей, обуславливает их. Потребность выступает как единство ее объективной и субъективной сути. Объективная сторона – это конкретный предмет потребности, субъективная – внутреннее восприятие человеком предмета потребности, отношение к нему, определенная степень притязания на этот предмет.

Удовлетворяя потребности, которые возникли на той или иной стадии развития общества, люди изменяются сами, совершенствуют свои способности. Их потребности не только расширяются, умножаются количественно, но и преобразуются качественно. Важно, чтобы каждый человек умел разумно пользоваться постоянно растущими материальными и духовными возможностями, предоставляемыми ему обществом, видел их органичную связь с результатами своего труда.

В условиях даже одной и той же общественной среды потребности различны в зависимости от конкретных условий жизнедеятельности и от индивидуальных, личностных особенностей. Осознанная личностью потребность становится ее интересом, преломляется в цели, желания, стремления к чему-либо, притязания на какой-то предмет потребности.

В психологическом механизме поведения личности важную роль играют ценностные ориентации, т.е. относительно устойчивые, социально обусловленные отношения личности к материальным и духовным благам, которые являются для нее целью или средством удовлетворения своих потребностей.

Ценностные ориентации – это идеологические, моральные, эстетические и другие основания оценок личностью окружающей действительности и ориентации в ней.

Система ценностных ориентации выражает внутреннюю основу отношения личности к действительности. С ценностными ориентациями тесно связаны социальные установки людей – их отношение к тем или иным явлениям. Социальные установки влияют на эмоциональную реакцию, отношение

людей, например, к различным переменам в работе, требуют психологической подготовки к нововведениям.

Существенную роль в мотивации поступков людей играют их притязания и ожидаемость их удовлетворения. Удовлетворение притязаний повышает настроение и трудовую активность людей, создает атмосферу оптимизма. Зная притязания и ожидания личности, руководитель может найти наиболее приемлемые формы регулирования его поведения. Психические свойства личности – это характер, интеллект, эмоции, мышление, память, воображение и др.

Характер – индивидуальный склад личности человека, проявляющийся в особенностях его поведения и отношении к людям и окружающей деятельности, в частности к труду, своим обязанностям и долгу. Характер не дается человеку от рождения, а формируется в процессе активной общественно-полезной деятельности.

Семья, школа, вуз, трудовой коллектив – все эти сферы существенно влияют на формирование характера. Отношение к себе зависит от того, как человек оценивает свои действия, свои достоинства и недостатки. Умение объективно оценивать себя помогает выработать такие черты характера, как скромность и принципиальность. А вот повышенное самомнение, высокомерие являются отрицательными чертами характера, являющимися причиной конфликтных ситуаций.

В психологии различают моральные, интеллектуальные и эстетические чувства личности. Моральным чувством называется эмоциональное отношение личности к поведению людей и своему собственному; интеллектуальные чувства – это переживания, возникающие в процессе умственной деятельности; эстетические чувства возникают и развиваются при восприятии и создании человеком прекрасного. Эмоциями называют реакцию человека на явления, события, людей. Проявляются они в форме переживаний. Многообразие жизненных ситуаций вызывает многообразие эмоций – положительных, отрицательных, сильных, слабых и др. Устойчивые эмоции переходят в переживания, принимающие форму ярости, ужаса, отчаяния, что называют состоянием аффекта. В этом состоянии человек, как правило, теряет контроль над собой, становится неуправляемым, способным на поступки, которые никогда бы не совершил в обычном состоянии. Эмоции и чувства являются активными и сильными стимуляторами деятельности нервной системы. Мышление реализуется через процессы анализа, синтеза и обобщения. Память может быть зрительной, слуховой, двигательной и смешанной. Воображение позволяет человеку предвидеть будущее, представлять перспективы развития, способствует увлеченности, придает труду творческий характер, помогает активно заниматься изобретательством и рационализаторством. Увлеченные люди, как правило, легче преодолевают трудности. Психологические средства, возможности реализации (способности). Условиями осуществления того или иного вида деятельности являются способности человека, определяемые

природными данными, а также опытом, навыками, умениями. Способности можно развить в процессе обучения и воспитания, активной общественной деятельности. От руководителя во многом зависит умелое использование способностей человека: если поручить ему ту работу, к которой он более расположен, которая больше соответствует его способностям, то можно ожидать и лучшего результата работы, и лучшего взаимопонимания с работником. Физиологические, наследственные свойства. Поведение человека зависит не только от социальных условий, но и от его природных особенностей. Такие особенности определяет темперамент, который обуславливает характер протекания эмоций и мышления, волевого действия личности. Темперамент. В зависимости от темперамента, который человеку дан от природы, различают холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов. Холерики отличаются большой работоспособностью, энергичны, активны. Работать могут с подъемом, умеют преодолевать трудности. Но волна подъема может быстро смениться периодом упадка настроения. Холерик легко возбуждается, вспыльчив, говорит быстро, интонация колеблется. Его отличают сильное возбуждение и слабое торможение. Это крайне неуравновешенный человек. Холерик увлеченно отдается любимому делу, заряжает своей энергией других людей, но в работе для него характерна цикличность. Ему трудно сдерживать проявление своих эмоций, он зачастую бывает излишне прямолинеен и резок.

Сангвиник жизнерадостен, легко сходится с людьми, быстро переключается с одного вида работы на другой, не любит однообразную работу. Эмоции ему подвластны, хорошо владеет собой, быстро осваивается в новой обстановке, оптимистичен. Говорит громко, отчетливо, с выразительной жестикующей. Сангвиник легко схватывает новое, гибок в общении с окружающими людьми, в большей мере, чем люди с другим типом темперамента, отвечает требованиям, предъявляемым к руководителю. Флегматик отличается замедленной реакцией: медленно переключается с одной работы на другую, малоактивен, долго приспосабливается к новой обстановке. Для побуждения к действию ему нужен определенный импульс, толчок. Флегматик обладает терпением, выдержкой, говорит спокойно, без видимых эмоций. Это человек весьма уравновешенный в своих чувствах и действиях, спокойный и ровный в отношениях с людьми. Он сдержан, рассудителен, медлителен и стрессоустойчив. Но он плохо приспосабливается к изменившейся обстановке, для него характерна бедность эмоций, поэтому он с трудом сходится с людьми. Меланхолик впечатлителен, легко раним, эмоционален, у него часто возникает паническое настроение, уныние, тоска, болезненно переносит неудачи, нерешителен, осторожен. Это, как правило, стеснительный человек, с трудом находящий контакт с другими людьми. Он обидчив, нуждается в поддержке и в помощи, чувствует себя уверенно только в привычной, знакомой обстановке. Чтобы добиться от меланхолика эффективной работы, нужен постоянный энергичный нажим и контроль со стороны руководителя. Люди с ярко выраженным определенным типом

темперамента встречаются редко, тем не менее каждый человек тяготеет к тому или иному типу темперамента. Несмотря на природную основу темперамента, при желании можно выработать в процессе самовоспитания качества, черты, характерные для другого темперамента. Внешняя социальная структура личности характеризуется принадлежностью к различным социальным группам.

Важно, чтобы руководитель учитывал в своей деятельности особенности психологии и поведения каждого подчиненного. Однако прежде всего следует учитывать общие особенности, характерные для любой личности. Во-первых, нужно исходить из того, что личность в принципе неповторима, индивидуальна – в мире невозможно найти двух абсолютно похожих людей. Во-вторых, существуют достаточно стойкие и многообразные психологические механизмы активной самозащиты личности от всякого воздействия, которое покажется ей ненужным, обидным, задевающим чувство собственного достоинства. Например, прочная уверенность человека в том, что он полезный член общества, вызывает у него противодействие, болезненное отношение к любым критическим замечаниям.

Тремя основополагающими личностными началами поведения человека являются восприятие, критериальная основа и мотивация. Восприятие, т.е. процесс получения информации из окружения и ее обработка, является важным источником объяснения поведения. Изменяя восприятие той.

Однако люди, находящиеся в одной и той же ситуации, могут воспринимать ее каждый по-своему. Более того, восприятие может оказаться искаженным. К факторам, влияющим на восприятие, можно отнести объект и субъект наблюдения в контексте ситуации, в которой происходит восприятие. На попытку индивида (субъекта) интерпретировать то, что он видит, в значительной степени влияет личностное восприятие. Рассмотрим личностные характеристики, влияющие на восприятие человека. К наиболее распространенным личностным характеристикам (так называемой критериальной основе), воздействующим на восприятие, относятся расположения, мотивы, интересы, опыт и ожидания. Расположения. Это разная интерпретация одной и той же ситуации – в основном по причине различных расположений относительно каких-либо объектов, явлений и т.д.

Мотивы. Неудовлетворенные потребности или мотивы стимулируют личности и могут оказывать сильное влияние на их восприятие. Неудивительно, например, что начальник опасается более квалифицированного, чем он, подчиненного, так как видит в нем угрозу своему авторитету и статусу. В специальной литературе это явление носит название «комплекс угрожаемого авторитета». Такая уязвимость может привести к негативным результатам.

Интересы. Поскольку личные интересы людей в значительной степени различаются, то и восприятие ими одних и тех же ситуаций неодинаково. Опыт, как и личные интересы, сужает фокус восприятия. Люди воспринимают те вещи, с которыми их что-либо связывает. Однако во

многих случаях опыт может аннулировать интерес к объекту. Ожидания могут искажать восприятие человека, так как зачастую он видит то, что ожидает видеть. На восприятие влияют и личные особенности человека. Громогласные люди гораздо заметнее, чем люди с тихим голосом. То же можно сказать и о внешне привлекательных или, наоборот, слишком некрасивых людях. Движение, звуки, размер объекта и другие атрибуты также способствуют лучшему восприятию. Поскольку объект чаще всего не находится в изоляции, восприятие сопряжено с фоновым воздействием, что приводит к тому, что мы группируем схожие и близкие вещи. Объекты, которые находятся либо в пространственной, либо временной близости друг к другу, обычно воспринимаются в совокупности, а не отдельно. Именно поэтому мы часто группируем объекты или события, которые не являются взаимосвязанными. Например, назначение нового коммерческого менеджера совпало по времени с резким увеличением объема продаж. Эти события могут быть совсем не связаны, поскольку увеличение объема продаж могло произойти из-за введения новой производственной линии или по какой-то другой причине, однако имеется тенденция рассматривать эти два события в тесной взаимосвязи.

Особенности человеческого восприятия. Восприятие нами людей отличается от восприятия нами неодушевленных объектов: наблюдая за людьми, мы пытаемся объяснить, почему они ведут себя так, а не иначе, т.е. оценить их внутреннее состояние. Объяснение особенностей поведения людей в зависимости от их характерных черт – суть одноименной теории. Согласно этой теории, наблюдая поведение индивида, мы пытаемся определить, вызвано ли оно внутренними или внешними причинами. Это, в свою очередь, в значительной степени зависит от определенных факторов – характерности, согласованности, непротиворечивости. Внутренние регуляторы поведения находятся под личным контролем индивида. Внешние регуляторы поведения осуществляются под воздействием внешних причин, в связи с определенной ситуацией. Так, если один из служащих опоздал на работу, то можно расценить причину этого опоздания как внутреннюю (проспал) и как внешнюю (попал в автомобильную пробку). Характерность определяет, в какой степени характерно то или иное поведение индивида в различных ситуациях, насколько это поведение необычно. Если это единичный случай, то, вероятнее всего, такое поведение обусловлено внешними причинами; если же это поведение повторяется, то его можно оценить как внутреннее проявление. Если каждый попавший в подобную ситуацию ведет себя подобным образом, можно говорить о согласованности поведения. Поведение нашего опоздавшего сотрудника можно оценить по этому критерию, если и другие работники, ехавшие в это время на работу по этому же маршруту, тоже попали в пробку и опоздали.

Метод деловых игр. В этих играх фактически отображаются все основные моменты управленческой деятельности, именно поэтому многие из них можно использовать как средство проверки способностей к управленческой работе. В последние годы эта возможность начинает все больше привлекать

специалистов в области управления. Игра настолько четко и определенно выявляет способности человека, что подчас не требуется ничего большего для определения потенциала работника.

Ситуации-оценки позволяют выявлять способности оценивать уже решенную проблему; ситуации-проблемы дают возможность определять способности решать проблемы. Метод опросов в настоящее время доведен до такого уровня совершенства, что позволяет осуществлять количественную оценку не только коллективов, но и отдельной личности. Он дает возможность судить о степени развития деловых, интеллектуально-психологических и других качеств человека.

#### **Тема 4. Толерантность как система организационного поведения в организации. Мотивация персонала**

Данные методы опираются не на приказ, не на распоряжение, не на административное начало, а на искусство убеждения, на понимание психологии людей, на учет их личностных особенностей. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека к осознанному или неосознанному осуществлению определенных действий.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более четкое определение мотивации.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. Чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

- что в деятельности человека зависит от мотивационного воздействия;
- каково соотношение внутренних и внешних сил;
- как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Прежде чем анализировать эти аспекты, рассмотрим основные понятия, которые будут использованы в дальнейшем.

Потребности – это то, что возникает в сознании человека, является достаточно общим для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека, наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как пока потребность существует, она требует своего удовлетворения.

Мотив – это внутренний побудитель к определенным действиям. Мотив имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие, в частности, если

мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно различными, даже если они испытывают одинаковую потребность.

Мотивы поддаются осознанию – человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком, в очень большой степени определяя эффективность управления. В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и каковы способы вызвать эти мотивы. Основная задача второго типа мотивирования – формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на развитие и усиление желательных для субъекта мотивирования мотивов действия и, наоборот, ослабление тех мотивов, которые мешают его эффективному управлению. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не предусматривает какие-то конкретные действия или результаты. Этот тип мотивирования требует гораздо больше усилий, знаний и способностей для его осуществления.

Стимулы – это рычаги воздействия или раздражители, вызывающие определенные мотивы. Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложенные человеку как компенсация за его действия. Реакция человека на отдельные стимулы может даже не поддаваться сознательному контролю.

Мотивация влияет и на настойчивость продолжать и развивать начатое дело. Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное выполнение работы с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, во многих случаях является важнейшим условием успешного выполнения задания. Направленность указывает на стремление работника осуществить определенные действия. Для управления очень важно знать направленность действий работника, однако не менее важно уметь (при необходимости) с помощью мотивирования ориентировать и действия в направлении достижения определенных целей. Естественно, такое



рассмотрение процесса мотивации носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

Составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов, поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, а у других – относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но: у одного из них этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами, а у другого этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях, и данный человек будет вести себя по-другому. Процесс мотивации сложен и неоднозначен, в связи с чем существует большое количество различных теорий мотивации.

В общении с людьми мы сталкиваемся порой с парадоксальными, удивительными явлениями – например, по мере роста зарплаты неудовлетворенность работников ее размером, как правило, не уменьшается, а растет; среди нарушителей трудовой дисциплины процент кадровых рабочих оказывается выше, чем среди дисциплинированных рабочих; с ростом общеобразовательного уровня рабочих возрастает и текучесть кадров и т.д.

Но эти явления удивительны только на первый взгляд – все они имеют причины. Необходимо научиться понимать механизм формирования поступков людей, мотивов поведения – тогда будут понятны и причины тех или иных поступков, следовательно, можно будет находить более эффективные пути воздействия на людей, взаимодействия с ними.

Рассмотрим содержание и смысловое значение отдельных блоков цепочки взаимосвязи основных факторов, обуславливающих поступки человека: внешняя среда → потребности → интересы → мотивы поведения → решение действовать → установка → поступок, действие.

Внешняя среда может рассматриваться как единство объективного (природа, производство – в общем, то, что материально) и субъективного (уровень развития общества, взаимоотношений между социальными группами, общественное мнение, сознание человека и др.).

Под влиянием среды формируются потребности человека, осознание которых определяет его интересы, цели, желания. Содержание потребностей и интересов достаточно подробно рассматривалось ранее. Интерес могут вызвать разные мотивы поведения личности. Интерес может быть одним и

тем же (например, материальный интерес), а мотивы его удовлетворения у разных людей могут быть совсем разными.

Формирование мотива поведения (процесс мотивации) является сложным психологическим процессом, в котором существенную роль играют происходящая в сознании человека борьба различных потенциальных мотивов, оценка значимости потребностей, способность оценить последствия своих действий и др.

Характер мотива поведения зависит как от условий производственной и общественной среды, так и от субъективных особенностей личности (сознательность, убежденность, оценка последствий действия, ответственность за действие, оценка значимости Потребности по сравнению с другими потребностями и др.). Каким образом, сознание человека является не просто проводником мотива поведения – оно само активно участвует в его формировании. Когда то или иное действие осознается человеком как личная необходимость, мотив поведения переходит в решение действовать. Человек освобождается от прежней внутренней психологической напряженности, обусловленной необходимостью выбора – действовать или не действовать. Решение действовать переходит, в свою очередь, в установку – внутреннюю непосредственную, сиюминутную готовность к действию, начало действия в сознании личности. За установкой обязательно следует конкретное действие. При этом роль социальных, психологических, политических факторов производственной среды, отражающих влияние общества, коллектива на личность, в настоящее время значительно усиливается в связи с повышением роли трудовых коллективов, демократизацией общества и производства.

Работник характеризуется также внешней, социальной природой – принадлежностью к различным социальным группам. Каждая группа характеризуется особенностями социального поведения.

С ростом образовательного уровня людей растет уровень их притязаний к производству, культуре управления, коллективу, заработной плате, проявлению творческих возможностей в работе, возрастает чувство собственного достоинства. Следует отметить, что женщины более чувствительны к условиям труда, в том числе к взаимоотношениям в коллективе. Уровень притязаний человека во многом зависит и от социального положения: выходцы из села менее притязательны, чем горожане.

В качестве экономического критерия оценки эффективности стимулирования могут быть использованы показатели прибыли и производительности труда, социально-экономические критерии: состояние трудовой дисциплины и текучести кадров, социально-психологический критерий – удовлетворенность трудом как оценка работником внутреннего результата стимулирования. Повышение в должности, а также изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает у него желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности ощутить себя

необходимым для коллектива, самостоятельности, человек разочаровывается в своей работе.

Работа, отвечающая этим принципам, обеспечивает работнику внутреннее удовлетворение – очень мощный мотивационный фактор, стимулирующий качественное выполнение работы, а также выполнение более сложной работы. Рассмотрим указанные принципы. Целостность работы – это завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала до конца с видимым результатом. Данный принцип подразумевает определенность заданий со стороны руководителя. Важность работы – это степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в коллективе или во внешнем окружении. Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя. Работа может быть интересной и захватывающей, но ее исполнители могут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость работника при установлении графика выполнения работы. Если данный график разрабатывают другие люди, хорошее выполнение работы вряд ли возможно, поскольку работник не будет воспринимать работу как свою «собственность». При отсутствии целостности невозможна и автономия, так как может нарушиться общая координация выполнения отдельных действий. Степень автономии зависит от человека: для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам. Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам законченной работы, чем по результатам выполнения ее отдельных фрагментов. Важность обратной связи очевидна: люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Руководители являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место в том случае, когда работники сами контролируют качество собственной работы. Руководители должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации подчиненных. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а просто показательные проекты привлекают внимание (хотя часто и необоснованно) работников. Согласно теории Мак-Грегора, любой человек, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересовано в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям.

Стимулирование труда. Широко бытует мнение, что стимулировать – значит поощрять, а стимулы – это различные виды (материальные и моральные) поощрений. Однако это очень упрощенный подход. Массовое использование

поощрений не дает желаемых результатов. Результаты стимулирования зависят и от многих факторов.

В Древнем Риме стимулом называли остроконечную палку, которой погоняли быков. В современном понимании стимулирование труда – это побуждение работника к действию с помощью поощрений, с одной стороны, и принуждения – с другой. Итак, стимул – это внешнее побуждение, например, вручение Почетной грамоты или выдача денежной премии. Но действовать это внешнее побуждение, т.е. действительно стимулировать работника, будет лишь в том случае, если оно соответствует его внутренним потребностям, интересам (предположим, один человек доволен вручением грамоты, у другого таких грамот уже много, и он остается безразличным, а третий ожидал более высокой награды и ощущает обиду).

Стимулирование труда как весьма сложный процесс управления деятельностью работника на производстве не содержит прямой зависимости между средством воздействия и характером ответной реакции работника.

Самый первый и наиболее распространенный метод наказания и поощрения – так называемая политика «кнута и пряника» – использовался довольно долго в условиях административно-командной системы и был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительности содержательной части работы, невозможности поменять место работы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Средства стимулирования действуют не сами по себе, а через восприятие человеком, которое зависит от многих факторов – особенностей личности, структуры и специфики ее интересов и потребностей, степени их удовлетворения, форм и методов стимулирования и др.

При этом воздействие указанных факторов преломляется через личностные качества – пол, возраст, образование, стаж работы и др. Следовательно, эффективность воздействия на работника можно обеспечить, лишь учитывая всю совокупность этих факторов. Ключевым моментом в стимулировании труда является, как уже говорилось, учет интересов работников: предлагая работнику то, в чем он заинтересован, что соответствует его интересам и не противоречит интересам коллектива, общества, можно стимулировать его желание, заинтересованность действовать в интересах трудового коллектива. Руководствуясь «пирамидой потребностей», разработанной А. Маслоу и рассмотренной ранее, руководитель должен выяснить, какая потребность в данный момент является для работника основной. При этом нужно иметь в виду, что потребности человека меняются. Нередко руководитель считает первичные потребности единственно важными и не учитывает, что после их удовлетворения у людей возникают другие потребности, столь же важные для них: внимание и уважение со стороны руководителя, уверенность в своей значимости и т.д. При игнорировании этих потребностей отмечается рост числа нарушений дисциплины, неудовлетворенность работой со стороны тех, кто считался ранее «благополучным» и на кого в связи с этим меньше всего

обращалось внимание. Понимание сущности и механизма трудовой деятельности человека, учет многообразия факторов, формирующих его социальное поведение, позволят руководителю не только укрепить слабые звенья, но и профессионально управлять жизнедеятельностью коллектива в целом.

К жесткой критике в присутствии коллег прибегают лишь как к крайней мере, если не помогают никакие другие средства принуждения. Известно, что управление основано на эффективном обмене информацией между управляющей и управляемой подсистемами.

Не следует полагать, что от руководителя должны исходить одни только команды – чрезвычайно важной его функцией является хорошее информирование подчиненных (о событиях в мире, новостях науки и техники, новых задачах организации, событиях в городе и др.). Особенно важно информировать подчиненных о значении их работы и о том, что в наибольшей степени затрагивает их интересы – заработной плате, премиях, перспективах продвижения, оценке их деятельности и др. Недостаточная информированность работников приводит к конфликтам, недоразумениям, недовольству, забастовкам. Информация, поступающая к руководителю от подчиненных, тоже далеко не всегда должна носить производственный характер.

Руководитель должен многое знать о своих подчиненных, интересоваться их жизнью – это очень важный психологический момент в работе руководителя, особенно в больших коллективах, где всегда велика опасность, что человек может «потеряться». Человек, считающий, что руководитель не интересуется им, теряет интерес к работе.

Умение замечать человека, назвать его просто по имени, поздороваться с ним, поздравить с днем рождения, проявить интерес к его семейным делам – это эффективный способ повысить настроение людей, установить дружескую атмосферу в коллективе.

### **Тема 5. Взаимоотношения с персоналом**

Общение – это форма деятельности людей, обеспечивающая возникновение психологического контакта, проявляющегося в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании. Существуют следующие виды общения:

- «контакт масок» – формальное общение, при котором отсутствует стремление понять и учесть особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т.п.), т.е. набор жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В некоторых ситуациях «контакт масок» даже необходим, чтобы люди «не задевали» друг друга, чтобы «отгородиться» от собеседника;
- примитивное общение, когда человека оценивают как нужный или мешающий объект: в первом случае активно вступают в контакт, во втором

используют агрессивные, грубые реплики. Получив от собеседника желаемое, теряют интерес к нему, не скрывая этого;

- формально-ролевое общение, при котором регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли;
- деловое общение, когда учитываются особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения;
- духовное общение друзей, когда можно затронуть любую тему, не обязательно прибегая к помощи слов, – друг поймет вас и по выражению лица, жестам, интонации. Такое общение возможно в том случае, когда каждый участник может предвидеть реакции собеседника, знает его интересы, убеждения и т.д.;
- манипулятивное общение, направленное на извлечение выгоды от собеседника с помощью разных приемов (лесть, запугивание, обман, демонстрация доброты и т.п.), – в зависимости от особенностей собеседника;
- светское общение, при котором люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера такого рода коммуникаций. Содержание общения может быть различным:
- передача информации от партнера к партнеру;
- восприятие партнерами друг друга;
- взаимная оценка;
- взаимное влияние партнеров;
- взаимодействие;
- управление групповой деятельностью и групповым поведением и т.д.

Основу культуры общения составляют ее нравственные нормы: договоры должны выполняться (на этой норме строится все международное право), человек – наивысшая ценность в мире (заключение И. Канта), необходимость представлять себя на месте другого (библейская заповедь).

При отсутствии взаимопонимания невозможны ни совместная работа или учеба, ни активный, интересный отдых, ни счастливая семейная жизнь, ни доброжелательность в отношениях.

В организации нарушения взаимопонимания приводят к разрыву отношений, вызывают конфликты и, в конечном счете, ослабление коллектива. Знание механизмов взаимопонимания помогает понять и эффективно использовать закономерности общения людей, добиться сплочения коллектива, формирования позитивного психологического климата, при котором каждый член организации чувствует себя комфортно.

Иногда прекрасный работник не умеет вести себя с людьми – он заносчив, а то и просто груб, то подчас робок и склонен к ненужному самоуничижению, может «взорваться», а потом испытывать дискомфорт из-за своей несдержанности. В итоге людям, которые работают рядом с ним, неудобно,

неуютно. Потому способность ладить с людьми относится к наиболее важным профессиональным качествам руководителя.

По замечанию У. Йоманса, одного из наиболее авторитетных специалистов в области деловых отношений, треть нашего рабочего дня проходит в ситуациях, когда мы должны слушать, но выясняется, что мы не слышим даже четверти того, что слышать должны. Почему?

У. Йоманс приводит некоторые причины:

- мы думаем значительно быстрее, чем говорим, т.е. можем заранее предположить, что сейчас будет сказано, отчего нам становится скучно и наше внимание отключается;
- когда нам что-то говорят, мы не слушаем, а решаем, какой надо дать ответ;
- когда речь идет о каких-то новых идеях, которые почему-то нас не устраивают, мы, не выслушав все внимательно до конца, начинаем уже прикидывать, как эти идеи отвергнуть, как доказать, что они несостоятельны;
- нам просто не нравится говорящий, поэтому мы невнимательны;
- мы не понимаем, о чем идет речь, либо потому, что нам плохо объясняют, либо потому, что материал сложный; нам, однако, не хочется выглядеть глупыми, и мы делаем вид, что все поняли, киваем головой как бы в знак согласия, а сами в это время думаем о чем-то другом.

Итак, одна из проблем общения состоит в том, что люди не обучены слушанию. Без общения не сможет сформироваться коллектив, именно посредством общения руководитель направляет действия своих подчиненных. Практика управления выработала определенные особенности таких взаимоотношений, принципы их правильного построения.

Во-первых, всегда нужно соблюдать правила этики, а во-вторых, следует использовать следующие сравнительно несложные, но важные приемы, сформулированные Д. Карнеги и рассмотренные ранее:

- не осуждать, а стараться понять человека;
- искренне признавать наличие у него положительных качеств;
- представлять себя на его месте. Практика общения с подчиненными должна преследовать какие-то целевые задачи управленческого общения, опираться на его нравственные начала.

Психологическая цель – добиться гармонии взаимоотношений с подчиненными.

Функциональные задачи руководителей в деловом общении с подчиненными можно сформулировать следующим образом:

- предоставить подчиненным возможность почувствовать свою значимость;
- лучше узнать и понять подчиненных;
- расположить подчиненных к себе, повышать и поддерживать свой авторитет;
- умело влиять на позицию подчиненных.

Рассмотрим практические приемы, с помощью которых можно добиться решения поставленных задач общения с подчиненными. Предоставление

подчиненным возможности почувствовать собственную значимость достигается следующими приемами:

- 1) привлечение их к решению проблем, проявление уважения к их мнению;
- 2) предоставление им возможности проявлять инициативу, стимулирование их самостоятельности;
- 3) подчеркивание важности выполняемой ими работы;
- 4) поощрение хорошо выполненного задания;
- 5) уважение личного достоинства подчиненных (следует помнить, что нельзя делать подчиненному замечания в присутствии третьих лиц, что сожаление и разочарование, высказанные руководителем, действуют лучше, чем критика и угрозы).

Для более широкого привлечения подчиненных к решению проблем руководитель должен не столько использовать приказы, административные возможности, сколько чаще советоваться с подчиненными и в случае необходимости признавать и свои ошибки. Лучше узнать подчиненного.

Для решения этой задачи следует:

- 1) изучать заботы, нужды и настроение каждого сотрудника, периодически проводить беседы наедине;
- 2) предоставить подчиненным возможность проявлять отношение к руководству, независимо от того, хорошее оно или плохое. Сначала надо выслушать критику в свой адрес, установить ее причины и мотивы, а уже потом реагировать на нее;
- 3) отказаться от демонстрации своего превосходства, которая создает барьер между руководителем и подчиненным;
- 4) попытаться увидеть ситуацию, представив себя на месте подчиненного.

Повышать свой авторитет. Для этого рекомендуется:

- 1) не бросать слов на ветер: если обещание дано, оно обязательно должно быть выполнено;
- 2) быть справедливым, объективным и беспристрастным по отношению ко всем подчиненным;
- 3) не уклоняться от решения возникающих проблем, не откладывать их решение;
- 4) не допускать, чтобы подчиненные ждали или искали руководителя, особенно в том случае, когда время и место встречи заранее им назначено (следует беречь не только свое, но и чужое время);
- 5) не отдавать распоряжения, не будучи уверенным в том, что их можно выполнить;
- б) уметь слушать, высказывать искренний интерес к своим подчиненным.

Руководитель не должен проявлять своих эмоций в отношениях с подчиненными. Постоянная приветливость, выдержанность, самообладание играют важнейшую роль в управленческом общении. Разговор руководителя с подчиненным должен быть спокойным, кратким, логичным, по возможности наполненным примерами.



Как уже говорилось, одной из функциональных основных задач управленческого общения является организация руководителем четкой системы информированности подчиненных обо всем, что может затрагивать их интересы. Высокая информированность подчиненных снижает потенциальные возможности возникновения конфликтных ситуаций, повышает сплоченность коллектива, улучшает морально-психологический климат. В процессе общения с подчиненными руководитель не должен оставаться в стороне от решения их проблем. Необходимо своевременно вмешиваться в ход дела и в случае необходимости немедленно принимать решения. Умело влиять на позицию подчиненного – ключевая задача руководства. Ее решению способствует выполнение следующих правил:

- 1) будьте искренни в отношениях с людьми (помните, что руководитель – пример для подчиненных);
- 2) относитесь к подчиненным так, как вы хотели бы, чтобы ваш начальник относился к вам;
- 3) чаще убеждайте, реже наказывайте;
- 4) никогда не теряйте самообладания, будьте выдержаны и приветливы;
- 5) разговаривайте спокойно и доброжелательно, проявите дружеское расположение;
- 6) подробно информируйте подчиненных обо всем, что затрагивает их интересы;
- 7) отдав распоряжение, обязательно проверьте исполнение;
- 8) не торопитесь вступать в спор с подчиненными – недоразумения никогда не уничтожить с помощью пререканий;
- 9) проявляйте сочувствие к желаниям подчиненных, и они скорее поймут вас; взывайте к благородным побуждениям.

Самая сложная задача руководителя – необходимость изменить уже сложившуюся позицию человека. Критика, угрозы, запугивания здесь не помогут. Решить эту проблему легче с помощью приемов, предложенных Д. Карнеги.

Любой руководитель хочет знать мнение подчиненных о себе и своей деятельности, чтобы изменить стиль своей работы, внести изменения в практику работы с людьми и т.д. Это можно сделать:

- обращаясь к людям, которые искренне, доброжелательно относятся к своему руководителю и которым можно доверять;
- внимательно прислушиваясь и анализируя критические замечания, высказываемые сотрудниками на собраниях и совещаниях;
- узнав мнение формальных и неформальных лидеров коллектива;
  - общаясь с коллегами равного уровня;
  - анализируя причины увольнений персонала;
- в ходе выборов руководителя в какие-либо органы управления, представления его к поощрениям и др.;
- выяснив отношение подчиненных к предлагаемым руководством новшествам;

- выяснив отношение подчиненных к поручениям, данным руководителем;
- в ходе различных конфликтных ситуаций;
- в ходе неформального общения (праздники, торжества);
- путем анонимного анкетирования.

Руководитель может стать объектом манипулирования со стороны подчиненных. Поэтому важно знать и вовремя распознать следующие приемы их воздействия:

1) Дозирование или искажение информации. Любому руководителю часто приходится сталкиваться как с намеренным, так и ненамеренным дозированием информации. Причины могут быть разными: злой умысел, страх подчиненного его неопытность и др. Иногда руководитель сам провоцирует своих подчиненных на искажение информации. Отсутствие у него проницательности, неумение определить интересы подчиненных, нежелание признаться в наличии негативных явлений внутри компании создают благоприятную среду для манипулирования. Чтобы не допускать информационного манипулирования, необходимо оценивать всю запрашиваемую информацию с точки зрения ее достоверности. Чтобы лучше понимать цели и стремления подчиненных, нужно чаще общаться с ними, в частности обсуждать детали работы с конкретным исполнителем.

2) Превращение манипулятора в «незаменимого». Как правило, этот прием чаще всего используют люди, работающие в специфической, малоизвестной руководителю сфере – бухгалтеры, руководители службы безопасности, системные администраторы, менеджеры по продажам и др. Проблема многих российских компаний заключается в недостаточном развитии института менеджеров-заместителей.

3) Перекалывание ответственности на руководителя. В некоторых случаях подчиненный, желая снять с себя ответственность, перекалывает обязанность принятия решения на руководителя, объясняя это особой важностью данного решения. Часто руководители сами провоцируют такое манипулирование, постоянно вмешиваясь в дела подчиненных. Руководитель, владеющий методом делегирования полномочий, сможет достаточно быстро определить, что относится к сфере его деятельности, а что – к сфере деятельности подчиненных. Важно также при подборе людей на руководящие должности оценивать степень их самостоятельности в принятии решений, готовности принимать на себя ответственность.

4) Навязывание решения как единственно возможного. Часто это отмечается при найме нового персонала или продвижении по службе; линейный менеджер предлагает руководителю на выбор две кандидатуры – одну никуда не годную и вторую, которую он сам продвигает: на фоне плохого кандидата «свой» кажется более приемлемым. Руководитель же считает, что выбор сделал он сам.

5) Искажение информации или смещение акцентов в ней от имени руководителя.

6) Сведение счетов при помощи руководителя. Любая организация – это своего рода коммунальная квартира, где возникают конфликты. Например, для большинства компаний типичны противоречия между отделами маркетинга и продаж, между маркетологами и производственниками, между производственниками и ремонтными службами. Осознавая это, руководитель легко сможет понять, чем продиктовано то или иное предложение подчиненных.

7) Ограничение контактов руководителя с подчиненными и партнерами. Чтобы оградить себя от подобных манипуляций, руководитель четко должен указать подчиненным, какие из его контактов внутри и вне компании являются приоритетными, какие из людей и в каких ситуациях имеют право непосредственно связываться с ним. Для этого нужны периодические встречи руководителя с сотрудниками подразделений, имеющих дело с клиентами, партнерами и с персоналом.

8) Клика – сговор группы влиятельных работников. Сотрудники создают заговоры против руководителя чаще, чем может показаться на первый взгляд, иногда – в целях эксплуатации его бизнеса. Руководитель обязан постоянно отслеживать интересы сложившихся групп, которые не должны противоречить интересам компании.

9) Корыстное использование личных доверительных отношений с Руководителем. Приближая к себе людей, руководитель должен понимать, что они становятся объектом усиленного внимания и воздействия сотрудников компании; лучше всего с самого начала оговорить условия своих отношений с приближенным лицом.

10) Команда – лучшее средство. Еще одна особенность руководителей, подверженных манипулированию, – это неумение работать в команде. Многие методы манипулирования начальником невозможны в присутствии других людей.

Недобросовестные работники могут пользоваться следующими приемами, чтобы уклониться от выполнения задания или избежать ответственности:

- не закончив одного дела, просят поручить им какое-либо другое;
- стараются доказать руководителю, что задание было совсем не таким, как он утверждает, и что оно нигде не зафиксировано письменно;
- заявляют, что раньше начальник говорил совсем обратное или, по крайней мере, соглашался с возражениями подчиненного;
- заявляют, что у них «мало прав», забывая, что права даются для наилучшего выполнения обязанностей, а не для оправдания своего бессилия;
- ссылаются на то, что им не оказывается помощь. Это дает им возможность уклоняться от ответственности и перекладывать на начальника часть своих функций;
- доказывают, что поручаемое задание не входит в их обязанности и что им должен заниматься кто-то другой;
- стараются всегда выглядеть обиженными – можно будет оправдаться тем, что «в такой обстановке невозможно работать»;

- заявляют, что поручаемая работа им не по плечу («я не профессор», «я не могу все знать» и т.п.);
- обвиняют начальника в том, что его невозможно понять или с ним невозможно работать;
- немедленно признают себя виновным, каются и дают обещания исправиться;
- принимают задание, не указывая срока его выполнения, чтобы их было трудно обвинить в его срыве и невыполнении;
- занимаются в рабочее время общественной работой, не являющейся их обязанностью;
- исходят из принципа «делай – не делай, все равно ничего не изменишь».

## **Раздел 2. Основы организационного поведения**

### **Тема 1. Личность как субъект организационного поведения**

Согласно современной гуманистической парадигме управления в центре концепции организационного поведения находится работник, рассматриваемый как личность – носитель устойчивой совокупности социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

В управлении личность необходимо рассматривать в единстве и взаимодействии биологических, психологических и социальных факторов, врожденных и приобретенных в процессе социализации.

Системно поведение личности в организации может быть представлено с двух позиций:

- с позиции индивида, взаимодействующего с организационным окружением;
- с позиции организации, рассматривающей индивида как элемент организации.

Модель взаимодействия личности и организационного окружения может быть представлена следующим образом: организационное окружение оказывает стимулирующее воздействие на человека, которые приводят к определенным результатам работы.

С позиции организации работник рассматривается как компонент человеческих ресурсов, представляющих главную ценность организации и формирующих ее ключевые конкурентные преимущества.

Чтобы объяснить поведение человека, необходимо понять, почему он совершает определенным способом данное действие, а не какое-либо другое.

Для объяснения поведения человека в организации важно выявить предпосылки, на основе которых люди ведут себя определенным образом.

Изучение предпосылок поведения показало, что их составляют:

- ценностные элементы – цели организации, критерии эффективности, индивидуальные ценности человека;
- практические элементы – навыки, знания, информация.

Поведение личности в организации во многом обусловлено влиянием внутренних и внешних воздействий, всю совокупность которых можно объединить в четыре группы:

- формирующее воспитание, которое индивидуум получил до того, как стал членом организации;
- воздействия на работника в период, когда он является членом организации, но идущие из источников вне организации;
- воздействие на работника через формальные каналы организации;
- воздействие на работника через неформальную социальную структуру организации (рисунок 2.1.).

Критериальную основу поведения личности в организации составляют:

- расположение человека;
- система ценностей;
- верования;
- принципы.

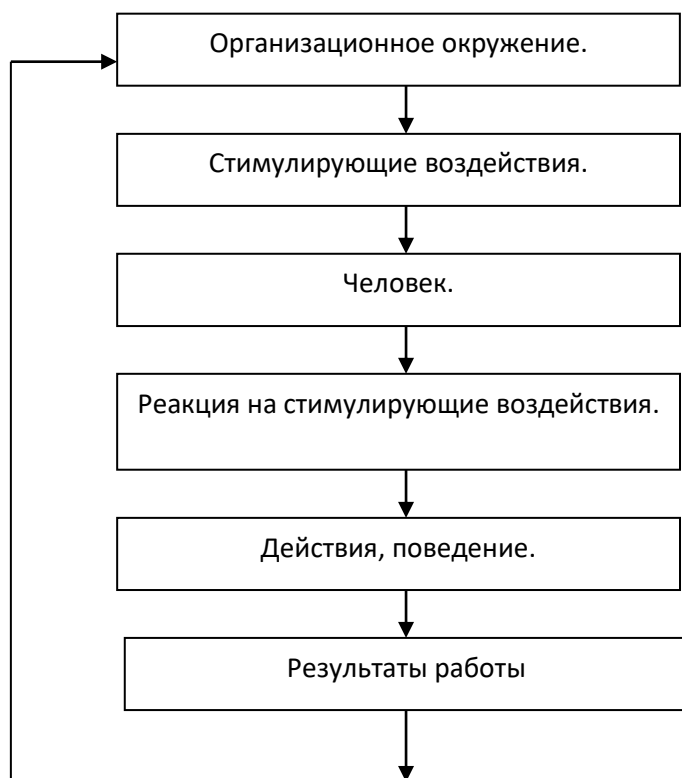


Рисунок 2.1 - Влияние внутренних и внешних воздействий на человека в организации

Расположение определяется отношением, которое проявляет человек к объекту взаимодействия. Расположение включает три компонента: чувства, знания и намерения человека в отношении объекта.

Ценности представляют собой набор стандартов и критериев, которыми руководствуется человек в своей деятельности. Они являются мощным регулятором индивидуального и группового поведения и могут быть двух видов:

- относящиеся к цели жизни, желаемым результатам;
- относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения цели.

Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет собой как личность.

Верования - это устойчивые представления личности, которые вырабатываются на основе индивидуального опыта и информации, используются при восприятии объектов и не требуют соответствующих доказательств. Они могут быть следующих видов:

- верования, описывающие абсолютные и относительные характеристики объекта и не имеющие оценочного характера;
- верования, которые носят оценочный характер.

Принципы – это устойчивые нормы и правила, определяющие формы реакции личности на различные явления и процессы. Принципы формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой их проявления и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно, однако чаще они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

Важное значение для управления организационным поведением имеет изучение индивидуальности как совокупности индивидуальных свойств и уникальных взаимосвязей между ними, отражающих неповторимое своеобразие личности. Индивидуальность человека формируется под воздействием трех групп факторов:

- наследственность и физиологические особенности человека;
- факторы окружающей среды;
- индивидуальные черты и особенности характера.

## **Тема 2. Потребности и мотивы**

Как основная функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения подчинённых к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. Самым первым приёмом мотивации, который возник тысяча лет назад, можно назвать метод «кну́та и пряника». Он предусматривал только две формы воздействия на работника – либо поощрение, либо наказание, независимо от личностных особенностей индивидуума.

Организация может разрабатывать прекрасные планы, стратегии, устанавливать в организации самое современное оборудование, использовать передовые технологии, но от всего этого не будет должной отдачи, если члены организации не будут должным образом стимулированы, если они не будут заинтересованы в достижении организацией её целей и выполнению своей миссии. Мотивация является основой поведения человека и основой результативности функционирования и развития организации в целом. Мотивация формирует активность человека с определённой силой в заданном направлении. По выражению Л. Якокки, «когда речь идёт о том, чтобы предприятие двигалось вперёд, вся суть – в мотивации персонала».

Мотивация - совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают его к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Задачи, которые решаются на основе мотивации:

- признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, для дальнейшего стимулирования их творческой активности;
- демонстрация одобрительного отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;
- популяризация получивших признание результатов труда сотрудников;
- применение различных форм признания заслуг;
- улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Различают следующие виды мотивации: (рисунок 3.1)

- материальная мотивация – стремление к достатку, более высокому уровню жизни;
- трудовая мотивация – потребность в содержательной, интересной, полезной работе;
- статусная мотивация – стремление к повышению значимости, формального и неформального положения в организации;
- нормативная мотивация – побуждение человека к определённому типу поведения посредством признанных форм воздействия (через информирование, убеждение, внушение, доказательство);
- принудительная мотивация – использование власти, угрозы неудовлетворения потребностей;
- стимулирующая мотивация – воздействие на основе стимулов, побуждающих работника к определённому поведению;
- внутренняя мотивация – действия, поведение проявляется на основе собственно сформировавшихся мотивов;
- внешняя мотивация – воздействие на субъект происходит извне;
- положительная мотивация – способствует эффективному достижению целей;
- отрицательная мотивация – препятствует достижению целей (демотивация).

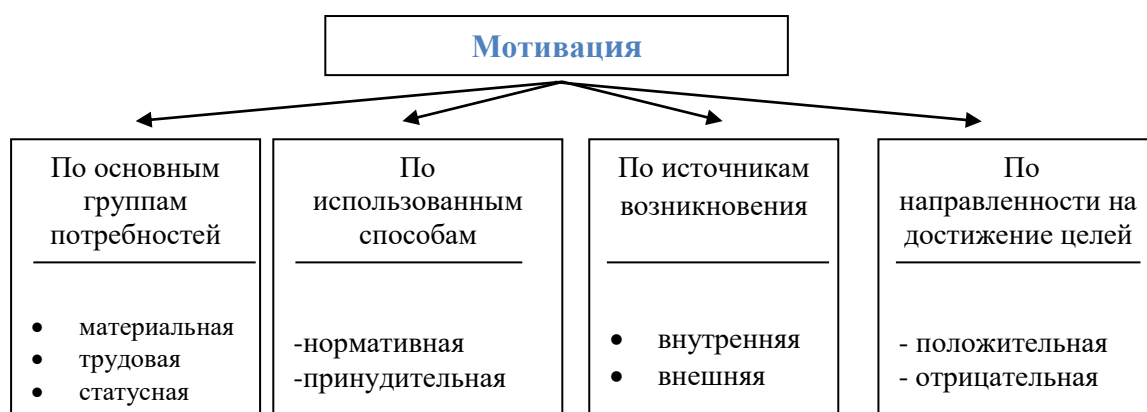


Рисунок 3.1 - Классификация видов мотивации

Потребности – это состояние человека, которое возникает и находится внутри него и определяется нуждой, необходимостью в чём-либо для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности, социальной группы, общества в целом. . Классификация потребностей представлена на рисунке 3.2.

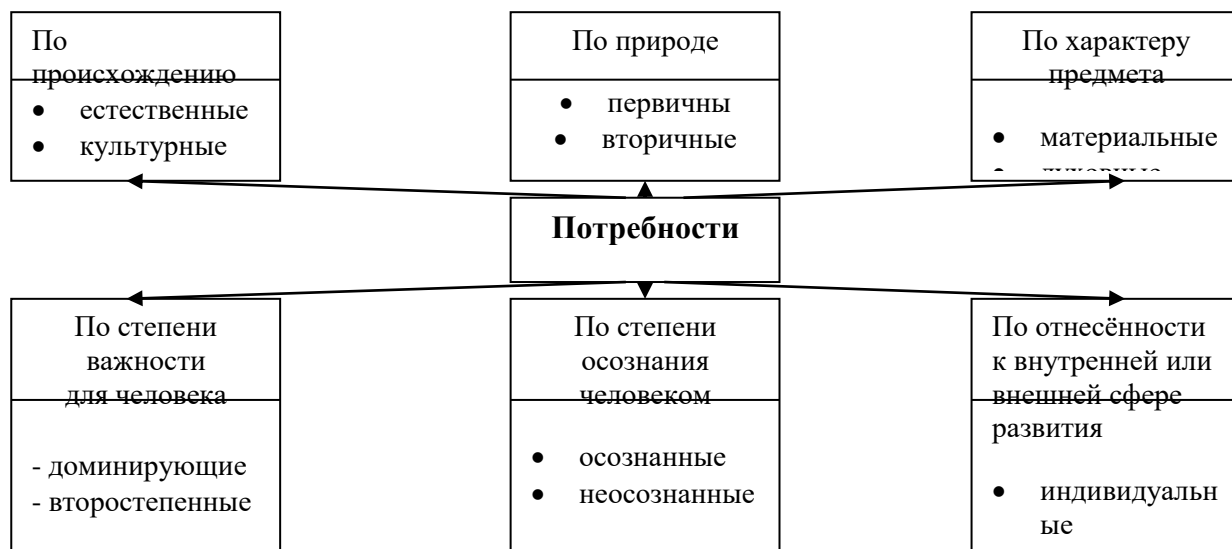


Рисунок 3.2 - Классификация потребностей

Мотивы – это то, что побуждает человека к деятельности, вызывая определённые действия, направленные на её удовлетворение (рисунок 3.3.).

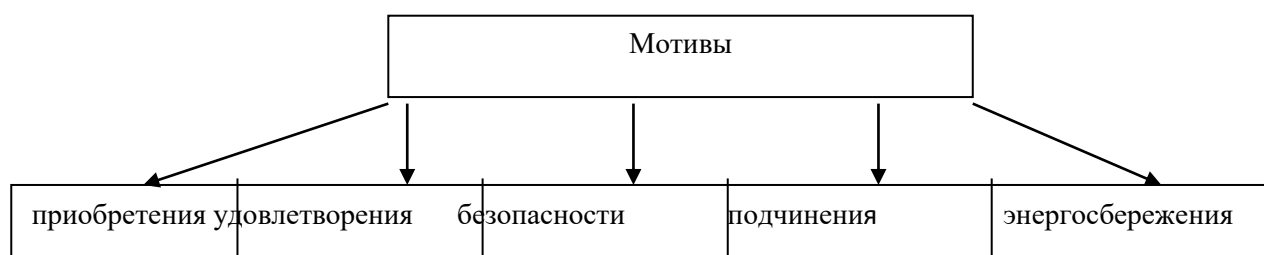


Рисунок 3.3 – Классификация мотивов

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а несколькими. Они могут находиться в определённом отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Совокупность актуальных мотивов определяет мотивационную структуру человека. Мотивационная структура человека обладает определённой стабильностью. Однако она может меняться в процессе образования и воспитания.

Классификация мотивов поведения персонала:

1) мотивы приобретения – выражают стремление персонала к получению материальных, социальных, психологических вознаграждений за результаты трудовой деятельности;



- 2) мотивы удовлетворения – связаны со стремлением персонала к получению положительных эмоций от процесса и результата труда;
- 3) мотивы безопасности – выражают стремление персонала избежать нежелательных санкций за ненадлежащие результаты трудовой деятельности;
- 4) мотивы подчинения – определяют стремление персонала совершать трудовые действия в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями;
- 5) мотивы энергосбережения – стремление персонала к экономии энергетических затрат и психологического напряжения.

Стимулы – внешнее воздействие на личность, способствующее формированию мотивов. В качестве стимулов могут выступать определённые предметы, действия других людей, обещания, премия, похвала, продвижение по службе.

Реакция человека на стимулы может быть как сознательной, так и неосознанной. Она также неодинакова у различных людей. Сами по себе стимулы не имеют большого значения, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего не возможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям путём пробуждения в нём определённых мотивов называется мотивированием.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования.

Стимулирование отличается от мотивирования. Суть отличия этих двух процессов состоит в том, что стимулирование создаётся посредством внешнего воздействия на поведение работника (льготы, надбавки, командировки), т. е. служит средством, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Стимулирование направлено не на личность, а на внешние обстоятельства. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже применяется стимулирование в качестве средств управления. Это связано с тем, что воспитание и обучение являясь методом мотивирования людей приводит к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованность к делам организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая стимулирующего воздействия.

## **Раздел 2 «Управление человеческими ресурсами»**

### **Тема 3. Группа как субъект организационного поведения и объект управления**

Когда человек начинает свою работу в организации, он вскоре оказывается вовлечённым в одну и несколько социальных групп. Объединение людей в

группы вносит существенные коррективы в их личностное поведение, а поведение человека, его действия вносят определённый вклад в жизнь группы. Понимание этого пришло в 30 – 40-е годы XX в. Как отмечает Э. Дюркгейм, «группа думает, чувствует и действует вполне отлично от того, как бы вели себя её члены в одиночку». Среди таких групп можно выделить большие и малые. Большие группы представлены государствами, нациями, народностями, партиями, классами, социальными общностями, выделяемыми по профессиональным, экономическим, религиозным, культурным, образовательным, возрастным, половым признакам.

Непосредственным проводником влияния общества и больших социальных групп на индивида является малая группа. Она представляет собой небольшое объединение людей (от 2-3 до 20-30 человек), занятых общим делом и находящихся в прямых взаимоотношениях друг с другом. В малой группе человек проводит большую часть своей жизни. Взаимодействие членов группы базируется либо на достижении общей цели, либо на общем интересе.

Четыре основные характеристики групп:

**Социальное взаимодействие.** Одной из очевидных характеристик групп является то, что они состоят из двух или более людей, находящихся в социальном взаимодействии. Другими словами, члены группы должны оказывать влияние друг на друга. Взаимодействие между ними может носить либо вербальный (например, распределенная стратегия при корпоративном слиянии), либо невербальный характер (например, обмен улыбками в холле), но в любом случае, чтобы рассматривать людей как группу, они должны оказывать какое-то влияние друг на друга.

**Стабильность.** Группы также должны обладать стабильной структурой. Хотя группы могут меняться — и часто меняются, — должны присутствовать некие устойчивые отношения, которые объединяют членов группы и позволяет им действовать как единый организм. Совокупность людей, которая постоянно изменяется (например, люди, находящиеся в комнате ожидания офиса в какой-то момент), не может рассматриваться в качестве группы. Чтобы быть группой, требуется более высокий уровень стабильности.

**Общие интересы и цели.** Третья характеристика групп — их члены разделяют общие интересы или цели. Некоторые группы появляются потому, что их члены с общими интересами помогают друг другу достичь общих целей. Например, владельцы и работники спортивного магазина образуют группу, сформированную вокруг общего интереса к спортивному инвентарю и общей цели зарабатывать деньги.

**Осознание единства.** И последнее, для того чтобы быть группой, люди должны воспринимать себя как группу. Группы состоят из людей, которые

воспринимают друг друга как членов своей группы и могут отличать членов группы от не входящих в нее людей.

Определяя группу в терминах этих четырех характеристик, мы определяем группу как очень специфическую совокупность людей. Как мы увидим, эти характеристики ответственны за очень важное воздействие групп на организационное поведение. Для лучшего понимания этих воздействий рассмотрим разнообразие групп, функционирующих в организациях.

Жизнь группы находится под влиянием трёх факторов:

- Характеристики членов группы (индивидуально - личностные особенности человека, способности, образование, жизненный опыт).
- Структурные характеристики группы (коммуникации в группе и нормы поведения, т.е. кто с кем и как контактирует; статус и роли, т. е. кто занимает какую позицию в группе и что делает; личные симпатии и антипатии между членами группы, т. е. кто кому нравится и кто кому не приятен; силу и конформизм, т. е. кто на кого оказывает влияние, кто за кем следует, кто кого готов слушать, кто кому подчиняться).
- Ситуационные характеристики (численность группы, её пространственное расположение, задачи, решаемые группой, система вознаграждения, применяемая в группе).

Классификация групп осуществляется по различным критериям, но наиболее общим является различие между создаваемыми организацией формальными группами и возникающими на основе общих интересов неформальными группами.

Формальные группы имеют формально назначенного руководителя, формально определённую структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, формально закреплённые за ними функции, задачи, всегда создаётся по инициативе администрации и входит подразделением в организационную структуру и штатное расписание предприятия. Формальные группы создаются по воле руководства, поэтому являются консервативными, т.к. зависят от личности руководителя и людей, которые работают в данной группе. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения временной целевой задачи, например, комиссия по разработке какого-либо проекта или комитет компании по внедрению программы. Долговременные рабочие группы, члены которых решают определённые задачи как часть своих должностных обязанностей, называют командами. Как только формальная группа создана, она сразу становится социальной средой, в которой люди начинают взаимодействовать по иным законам, создавая неформальные группы.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т. п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, её

структуру. Неформальные группы могут образовываться как внутри формальной, так и вне её, как самостоятельные. Они имеют свои неписанные правила и нормы поведения. Люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы оказывают на своих членов большее влияние, чем формальные структуры.

Факторы группового поведения.

Основные факторы, определяющие развитие моделей группового поведения.

1). Профессиональная сработанность группы – это результат определённого опыта совместной работы. Она проявляется в нормах взаимозаменяемости, взаимодополняемости, взаимоответственности.

2). Морально-психологическая сплочённость – это характеристика, показывающая степень совпадений оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам, людям, идеям, событиям, особенно значимым для группы в целом. На этой основе формируются нормы взаимопомощи и взаимоподдержки.

3). Профессиональная согласованность и межличностная совместимость предполагает связь между профессиональными интересами и психологической готовностью работников сотрудничать с каждым и за каждого. Эти два фактора необходимы, например, в бухгалтерском отделе. Каждый работник здесь ведёт своё направление по всем подразделениям (расчёт зарплаты и налогов по зарплате; расчёт других налогов; ведение учёта по основным средствам и МБП и др.) и в то же время выходит из своей узкой специализации в смежные, приобретая новый навык и новый опыт. Это позволяет ему расширить свою профессиональную зону и стать более ценным специалистом, работу которого надо по достоинству оплачивать.

4). Целеустремлённость и демократичность. Эти факторы задаются руководителем и зависят от его позиции по отношению к группе. Целевая установка может быть навязана «сверху» или выработана сообща всеми сотрудниками. Её мотивирующий эффект будет разным, особенно для высокоразвитой профессиональной группы. Демократизм отношений «руководитель - группа» проявляется в совместном обсуждении управленческих решений и в стимуляции инициативных предложений, исходящих от группы. Но если руководитель только на словах всегда «за», а на самом деле не очень-то и считается с групповым мнением, то «демократизм» проявляется лишь в выслушивании работников и откладывании их предложений «на потом».

5). Продуктивность и удовлетворённость результатами труда являются показателями того, насколько усилия и ресурс работников воплотятся в конкретные дела и будут признаны трудовые усилия профессиональной группы, если оплата труда её работников начисляется по конечным результатам с использованием премиальных коэффициентов.

6). Групповая норма производительности – это ось всех внутригрупповых отношений. Она показывает, что малые профессиональные группы

формируются на основе общей для всех групповой нормы и распадаются в результате непринятия этой нормы.

#### **Тема 4. Лидерство, власть и влияние**

Лидерство – это способность оказывать влияние на индивидуумов или группы лиц для достижения поставленных целей. Лидерство – это влияние. На нём основаны все организационные системы. Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека. Влияние можно оказывать через идеи, устное и письменное слово, внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет, пример.

Лидер – это лицо (группа лиц), которое может оказывать реальное влияние на поведение работников. Формальный руководитель не всегда является лидером. На выдвижение лидера оказывают влияние объективные и субъективные факторы (ситуация, личное стремление). Определяющими чертами при оценке и поддержке лидера группой являются: энергичность, решительность, настойчивость, энтузиазм, честолюбие, способности и знания, справедливость, уверенность в себе.

Наиболее важные функции лидера включают: определение целей и средств их достижения, координацию действий членов группы, планирование их совместной работы, поощрение и наказание, информационную, контролирующую, представительскую функцию.

Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется формальным лидером. Однако в своем влиянии на людей официальный руководитель не может полагаться только на занимаемую должность и связанные с ней полномочия. Процесс влияния на основе авторитета, доверия, уважения, способностей или других ресурсов, необходимых людям, получил название неформального лидерства. Идеальным для менеджмента является гармоничное сочетание обеих основ лидерства.

Стиль лидерства – это совокупность характерных приемов и методов, используемых руководителем для оказания влияния на подчиненных в процессе управления. Стиль включает степень делегирования руководителем полномочий своим подчиненным, используемый тип власти, методы работы с внешней средой, способы влияния на персонал и манеру поведения.

Различия между лидером и руководителем определяются тем, что неформальный лидер выдвигается «снизу», а руководитель назначается официально, извне и ему требуются официальные полномочия для управления людьми. Официально назначенный руководитель обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе и чаще, нежели кто-нибудь другой, становится признанным лидером. Однако его статус и факт назначения ставят его в положение отличное от положения естественных неформальных лидеров. Во - первых, стремится продвигаться выше по служебной лестнице, во - вторых, отождествляет себя с более

крупными подразделениями организации, нежели группа своих подчинённых, в – третьих, считает, что эмоциональная привязанность к рабочей группе не должна служить ему тормозом на этом пути. Но если он знает, что не поднимется выше или не стремится к этому, то такой руководитель отождествляет себя со своими подчинёнными и делает всё от него зависящее, чтобы защитить их интересы.

Менеджер – это профессионально подготовленный руководитель. Если менеджеру удаётся совместить в своей деятельности функции лидера и руководителя, то проблемы решаются быстрее.

Руководителю требуются не только официальные полномочия, но и власть – возможность влиять «сверху» на поведение других людей. Власть может принимать следующие формы (по Ф. Рейну):

- власть, основанная на принуждении;
- власть, основанная на вознаграждении;
- экспертная власть, основанная на специальных знаниях, которые не имеют другие;
- эталонная власть или власть примера, основанная на подражании поведению привлекательного и уважаемого руководителя;
- законная или традиционная власть, основанная на подчинении одного человека другому, вследствие того, что они стоят на различных иерархических ступеньках в организации. Наиболее эффективен вариант, если у руководителя имеются в арсенале все эти виды власти и он применяет их в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей сотрудников и своих личных качеств.

### **Тема 5. Корпоративная культура и её поведенческое проявление**

В данной теме организационная культура будет рассматриваться как система отношений между членами организации, их практических действий, которая формирует, а затем поддерживает у членов определённого культурного сообщества общие для них ценности. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Материальное окружение включает в себя применяемые технологии, техническое оснащение, дизайн, архитектуру, использованное пространство, наблюдаемое поведение, внешний вид персонала, т.е. всё то, что можно воспринять. Это составляет первый уровень организационной культуры.

На втором уровне организационной культуры находятся нормы, правила, которыми руководствуются люди. Понять то, что происходит на этом уровне можно, если длительное время работать в организации или проводить специальные исследования. Этот уровень является ключом к пониманию организационной культуры.

На третьем уровне организационной культуры находятся ценности и базовые установки создателей бизнеса. Этот уровень трудно вербализуем и мало доступен для стороннего исследования.

Характеристики организационной культуры  
(по Ф. Харрису и Р. Морану)

1. Ценности. В организации приходят люди с разными ценностными ориентациями. Одни хотят заработать, другие – получить профессию и уйти, третьи – избавиться от одиночества и страха, четвёртые – самоутвердиться. Поэтому одно из важных направлений работы с корпоративной культурой – разработка единой системы ценностей.

2. Нормы, включающие правила, законы инструкции. В следовании нормам возможны разные ориентации – от полного следования правилу независимо от его целесообразности до полного игнорирования регулирующего воздействия норм на поведение. Для организации существенны ответы на вопросы: «В каких пределах допустимы нарушения?», «Ко всем нарушениям применяются санкции?», «Насколько справедливы санкции?».

3. Осознание себя и своего места в организации. В одних культурах организация рассматривается как продолжение дома: обсуждаются проблемы семьи, личной жизни, воспитания детей. В других культурах преобладает формальный подход: люди рассматриваются лишь как коллеги по работе.

4. Коммуникационная система и язык общения. Существуют организации, где важные вопросы решаются при использовании устной, письменной, телефонной, компьютерной коммуникаций. А есть организации, в которых проблемы решаются в коридорах, кафе, т.е. в кулуарном общении. Практически в каждой организации есть свой сленг.

5. Внешний вид работников. В некоторых компаниях униформа является специально разрабатываемым элементом корпоративной культуры. При создании униформы требуется соблюдать деловой стиль, комфорт, несложность в приведении её в опрятный вид.

6. Привычки, традиции и организация питания работников. Существенным моментом организационной культуры является: едят ли работники разных уровней вместе или отдельно, организовано ли питание на работе или принято приносить еду с собой, существует ли время обеденных перерывов, можно ли пить кофе на рабочем месте.

7. Отношение к использованию рабочего времени. Существенная точность или относительность временных параметров работы в разных организациях различна. В одних организациях пятиминутное опоздание требует письменного объяснения, в других его могут не заметить.

8. Взаимоотношения между людьми. Поскольку все организации имеют иерархическую структуру, то отношения иерархии проявляются в отношениях между людьми. Опыт, знания, пол, возраст тоже могут влиять на отношения в организации. Иногда возраст и квалификация людей не совпадают. Молодые люди обладают большим объёмом специальных знаний, чем люди старшего возраста. Этот факт сказывается на отношениях между

людьми.

9. Процесс обучения работников. В недалёком прошлом обязанность повышать квалификацию лежала на организациях. Сейчас это вопрос к организаторам бизнеса: рассматривают они персонал как «ресурс» для развития организации или как «затраты». В первом случае организация вкладывает средства в обучение работников, что может рассматриваться как важный элемент корпоративной культуры.

10. Трудовая этика и мотивация. Этика трудовых отношений в стабильных культурах не вызывает проблем. Этика отношений в российской экономике только начинает формироваться, поэтому вопросы отношения к труду, групповой и индивидуальной морали работников, ответственности за результаты и качество работы, формы и системы вознаграждения за труд ещё только становятся вопросами корпоративной культуры.

11. Вера во что-либо. Человек не рождается с системой ценностей, а заимствует их из культуры, идеологии. Поэтому вопросы веры, смысла жизни, справедливости, морали, религии становятся и проблемами организации.

### **Тема 6. Корпоративная этика**

Корпоративная этика – это система ценностей, регулирующая этические отношения в данной организации. В отличие от универсальной корпоративная этика обусловлена особенностями деятельности и целями данной организации, а также сложившимися стереотипами поведения в данной организации. Корпоративная этика является ключевым элементом, объединяющим людей - участников производственного процесса на предприятии - в единый социальный организм (человеческое сообщество).

Под воздействием корпоративной этики деятельность работников организуется не столько на основе приказов или компромиссов, сколько за счет внутренней согласованности ориентиров и стремлений сотрудников. Организация, построенная на единстве мировоззрения и ценностных установок ее членов становится наиболее гармоничной и динамичной формой производственного сообщества.

Корпоративная этика выступает как форма общественного сознания, присущая как предпринимателям, так и наемным работникам, которых объединяют общие цели их профессиональной деятельности. В этом понимании она существенно отличается от интерпретации социальных отношений. Не случайно в конце XIX века она была выдвинута католической церковью как способ решения так называемого «рабочего вопроса» и возвращения корпоративной системе европейского средневековья, напоминавшей дружную, крепкую семью. Она является результатом осознания профессиональных интересов как со стороны предпринимателей, менеджеров, так и со стороны наемных работников. В начале XXI века идеология корпоративизма стала вновь актуальной в связи с ужесточением



конкуренции и необходимостью объединения усилий всех членов корпорации независимо от их статуса в борьбе за выживание и развитие.

В основу современной корпоративной этики, по мнению большинства ученых, должны быть положены три важнейшие положения:

- создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;
- прибыль и другие доходы производства рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей;
- приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

Современное управление персоналом требует от руководителя новых качеств. Он одновременно должен быть дальновидным стратегом, авторитетным лидером, социальным партнером, смелым новатором, духовным наставником. Поведение руководителя и стиль управления в значительной степени определяют мотивацию и достижения его подчиненных. На основе деятельности руководителя подчиненные делают выводы о том, какие достижения вознаграждаются, а какие - нет, и что следует из каждого способа деятельности. Очевидно, что именно ценностные представления самого руководителя в основном определяют этические нормы и организационную культуру предприятия.

Выполнение сотрудниками организации норм и правил этики деловых отношений становится ее «визитной карточкой» и определяет во многих случаях тот факт, захочет ли внешний партнер или клиент иметь дело с данной организацией в дальнейшем, и насколько успешно будут строиться их взаимоотношения.

Использование норм и правил этики корпоративных отношений воспринимается окружающими благожелательно в любом случае, даже если человек не обладает достаточно отработанными навыками применения правил этики. Эффект восприятия усиливается многократно, если этическое поведение становится естественным и ненарочитым. В зарубежной управленческой практике выработан ряд специальных мероприятий и методов, направленных на формирование здоровой этической основы трудовых отношений:

- корпоративные кодексы, представляющие собой свод принципов и правил делового поведения, являются центральным элементом корпоративной этики. Сегодня их имеют почти все крупные корпорации и около половины мелких фирм;
- «карты этики» - набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс корпорации для каждого сотрудника компании. Они содержат также имя и телефон консультанта компании по этическим вопросам. Данный метод активно применяется в японских компаниях;

- комитеты (или отдельные специалисты) по этике призваны вырабатывать этическую политику организации, а также решать конкретные этические проблемы, возникающие в ходе повседневной практики;
- обучение сотрудников и руководителей этичному поведению проводится, как правило, на базе семинаров и краткосрочных курсов. Этическая проблематика также активно интегрируется в систему высшего образования. Так, крупный бизнесмен и бывший посол США в Нидерландах Дж. Шэд дал 20 млн. долларов Гарвардскому университету на создание программы по этике бизнеса. Ее цель он видел в том, чтобы выпускники, прослушавшие курс, обладали такими моральными убеждениями, которые обращали бы их профессиональные знания на благо общества, а не в ущерб ему. Для этого, считал Шэд, надо: во-первых, отсеивать кандидатов с искаженными моральными устоями уже на стадии приема в университет; во-вторых, сделать этическую проблематику неотъемлемой частью каждой дисциплины, не ограничиваясь одним курсом по этике;
- этическая экспертиза представляет собой всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности организации или отдельного проекта. Результатом такой экспертизы становится система предложений, направленных на улучшение морального климата в организации, ее имиджа в глазах общественности, внесение коррективов в деятельность организации. Когда по тем или иным причинам проблемы организации не могут быть решены собственными силами, приглашаются независимые консультанты по этике со стороны.

### **Раздел 3 «Организационное поведение в международном контексте»**

#### **Тема 7. Организационное поведение в системе международного бизнеса**

Важной особенностью развития мирового сообщества в начале 21 века является формирование единого экономического пространства, основанного на процессах глобализации и интернационализации. Это означает новый этап развития международного бизнеса, направленный на создание экономических сетей в разных странах. Происходящие события стимулируют деловую активность, способствуют расширению границ предпринимательской деятельности и развития бизнеса в системе международных экономических связей. Постоянно увеличивается доля организаций, осуществляющих деятельность за пределами национальных границ, растёт число совместных предприятий, предприятий с иностранными инвестициями, расширяется сеть транснациональных компаний, усиливается интенсивность миграции рабочей силы.

В этих условиях происходит определенное сближение стран, усиливается сходство в стратегии организаций, в технологии производства, в развитии инновационных процессов, что приводит к формированию определенных стандартов международной экономической деятельности. В месте с тем устойчиво сохраняются культурные особенности различных стран, присущие им отличия в системе внутрифирменного управления.

Соответственно этому расширяются границы организационного поведения, позволяющие рассматривать закономерности и особенности поведения не только на уровне индивидов, группы или организации, но и основные параметры поведения национальной экономической системы в целом. Игнорирование менеджером национальных особенностей организационного поведения является причиной конфликтов, затрудняет установление контактов и поиск выгодных партнеров в системе международного бизнеса. Возникающие на этой почве конфликты, как правило, носят острый и затяжной характер вследствие большого эмоционального потенциала этнического самосознания людей, возможности быстрой консолидации всех лиц определенной общности по этническому признаку.

В деятельности на международной арене менеджер должен вырабатывать у себя такие этнические установки, которые позволили бы ему адекватно воспринимать явления национальной жизни и межэтнических отношений и в соответствии с этим оптимально действовать в конкретной ситуации.

Национальная культура оказывает существенное влияние на поведение людей в организации и в целом позиционирует эту организацию в международной среде.

Международный контекст в бизнесе реализуется в различных формах: работа в интернациональной команде, управление мультикультурной организацией, коммуникации с лицами, принадлежащих к различным этносам и конфессиям и т.д.

С началом эпохи глобализации экономики в 1970-е гг. возникло новое направление – кросскультурный (сравнительный) менеджмент, т.е. менеджмент на стыке культур – национальных, деловых, корпоративных. Бурное развитие нового направления началось в конце 1980-х – начале 1990-х гг. благодаря исследованиям Г. Хофстеда, Ф. Тромпенаарса, Э. Холла.

Кросскультурный менеджмент концентрирует внимание на изучении поведенческих особенностей, присущих различным национальным деловым культурам, на выработке практических рекомендаций по повышению эффективности управления глобальными организациями с многонациональной сферой деятельности.

Умение определить кросскультурные особенности управления не менее важно и на микроуровне: в масштабах отдельной организационной или корпоративной культуры, обладающей мультинациональными признаками.

Особенно это актуально для России, где проживают представители более ста наций и народностей, активно взаимодействующие друг с другом в организационном и межорганизационном пространстве.



**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И**  
**ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО**  
**ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

**ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ: 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Пятигорск, 2020**

### **РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. экон. наук, доцент Багдасарян Д.Г.

### **РЕЦЕНЗЕНТ:**

Доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления федерального государственного бюджетного автономного образовательного учреждения высшего образования «Северо-Кавказский Федеральный университет», Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) в г. Пятигорске, доцент, кандидат экономических наук, Жуковская Наталья Петровна

### **В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:**

- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);
- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);
- способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);
- владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19).

## **1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **1 семестр**

#### **Раздел 1. Организационное поведение в системе менеджмента организации**

<b>№</b>	<b>Вопросы для текущего контроля успеваемости студента</b>	<b>Проверяемые компетенции</b>
	<b>Менеджер как личность способная работать в коллективе.</b>	ОК-5, ПК-1
1	Научные основы, подходы и методы изучения организационного поведения.	ОК-5, ПК-1
2	Методы исследования организационного поведения	ОК-5, ПК-1
3	Основополагающие концепции организационного поведения	ОК-5, ПК-1
	<b>Поведение и эффективность организации. Социальные, этнические различия в системе организации</b>	ОК-5, ПК-1, ПК-2
1	Поведение как категория организационного поведения	ОК-5, ПК-1, ПК-2
2	Социальные и этнические различия в системе организации	ПК-1, ПК-2, ПК-19
	<b>Конфессиональные и культурные различия в организации. Организационно-распорядительные методы руководства</b>	ОК-5, ПК-1, ПК-2

1	Сущность организации работы в конфессиональных коллективах.	ОК-5, ПК-1, ПК-2
2	Аудит человеческих ресурсов	ОК-5, ПК-1, ПК-2
3	Диагностика организационной культуры	ОК-5, ПК-1, ПК-2
4	Правила организаторской работы и культуры в организации	ОК-5, ПК-1, ПК-2
	<b>Толерантность как система организационного поведения в организации. Мотивация персонала</b>	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
1	Основы толерантности в организации	ОК-5, ПК-1, ПК-2
2	Сущность социально-психологических методов руководства	ОК-5, ПК-1, ПК-2
3	Мотивация социального поведения работника	ПК-1, ПК-2, ПК-19
4	Поощрение и наказание	ПК-1, ПК-2, ПК-19
	<b>Взаимоотношения с персоналом</b>	ОК-5, ПК-1, ПК-2
1	Виды и культура общения	ОК-5, ПК-1, ПК-2
2	Приемы общения с персоналом.	ОК-5, ПК-1, ПК-2
3	Как узнать мнение подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой	ОК-5, ПК-1, ПК-2
4	Как распознать нерадивого работника	ОК-5, ПК-1, ПК-2

## 2семестр

### Раздел 1 «Основы организационного поведения»

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Личность как субъект организационного поведения</b>	ОК-5, ПК-1, ПК-2
1	Понятие личности и ее свойства	ОК-5, ПК-1, ПК-2
2	Типы поведения личности в организации	ОК-5, ПК-1, ПК-2
3	Построение деловой карьеры	ОК-5, ПК-1, ПК-2
4	Социально-демографические особенности и личные качества работников.	ОК-5, ПК-1, ПК-2
	<b>Потребности и мотивы</b>	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
1	Понятие и значение мотивации.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
2	Взаимосвязь понятий: потребности, мотивы, стимулы.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
3	Модель мотивационного процесса	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
4	Трудовая дисциплина.	ПК-1, ПК-2, ПК-19
5	Социальный контроль и самоконтроль	ПК-1, ПК-2, ПК-19
6	Поведение человека	ПК-1, ПК-2, ПК-19

### Раздел 2 «Управление человеческими ресурсами»

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Группа как субъект организационного поведения и объект управления. Конфликты в организации</b>	ПК-1, ПК-2, ПК-19
1	Понятие и типология малых профессиональных групп	ПК-1, ПК-2, ПК-19
2	Этапы развития групп и команд	ПК-1, ПК-2, ПК-19
3	Явление конформизма	ПК-1, ПК-2, ПК-19
4	Команда как особая разновидность групп	ПК-1, ПК-2, ПК-19
5	Определение конфликта, основные типы конфликтов	ПК-1, ПК-2, ПК-19
6	Межгрупповые конфликты: сущность, функции, виды, причины, последствия	ПК-1, ПК-2, ПК-19

7	Управление конфликтами в организации	ПК-1, ПК-2, ПК-19
8	Коммуникации в организационном поведении	ПК-1, ПК-2, ПК-19
9	Групповые и организационные коммуникации	ПК-1, ПК-2, ПК-19
	<b>Лидерство, власть и влияние</b>	ОК-5, ПК-1, ПК-2
1	Понятие лидерства и руководства	ОК-5, ПК-1, ПК-2
2	Основные теории лидерства	ОК-5, ПК-1, ПК-2
3	Стиль руководства в управлении организацией	ОК-5, ПК-1, ПК-2
4	Лидерство и власть для решения стратегических и оперативных управленческих задач	ОК-5, ПК-1, ПК-2
5	Лидерство для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики	ПК-1, ПК-2, ПК-19
6	Принципы формирования команды для управления организацией	ПК-1, ПК-2, ПК-19
	<b>Корпоративная культура и её поведенческое проявление</b>	ОК-5, ПК-1, ПК-2
	Понятие и содержание организационной культуры	ОК-5, ПК-1, ПК-2
1	Функции и факторы организационной культуры	ОК-5, ПК-1, ПК-2
2	Модель формирования корпоративной культуры	ОК-5, ПК-1, ПК-2
3	Развитие корпоративной культуры в российских торговых сетях	ОК-5, ПК-1, ПК-2
	<b>Корпоративная этика</b>	ОК-5, ПК-1, ПК-2
1	Понятие корпоративной этики	ОК-5, ПК-1, ПК-2
2	Нормативные и законодательные основы корпоративной этики	ОК-5, ПК-1, ПК-2
3	Морально – этическая база корпоративной этики	ОК-5, ПК-1, ПК-2
4	Корпоративный кодекс как способ внедрения корпоративной этики	ОК-5, ПК-1, ПК-2

**Раздел 3. «Организационное поведение в международном контексте»**

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Реализация бизнес плана всеми участниками предпринимательской деятельности</b>	ПК-1, ПК-2, ПК-19
1	Координация предпринимательской деятельности	ПК-1, ПК-2, ПК-19
2	Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана	ПК-1, ПК-2, ПК-19
3	Организация процесса бизнес-планирования в предпринимательской деятельности	ПК-1, ПК-2, ПК-19
4	Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием	ПК-1, ПК-2, ПК-19



## **ПРИМЕРЫ ТИПОВЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ ИЛИ ИНЫХ МАТЕРИАЛОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ХОДЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ**

**1 семестр**

**Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 1 организационное поведение в системе менеджмента организации.**

**Тема 1. Менеджер, личность, группа в системе организационного поведения**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Научные основы, подходы и методы изучения организационного поведения.
2. Методы исследования организационного поведения
3. основополагающие концепции организационного поведения

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Методы исследования организационного поведения

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. В решении каких задач помогает менеджеру знание основ организационного поведения?
2. Назовите и охарактеризуйте элементы системы организационного поведения.
3. Каковы принципы построения системы организационного поведения?
4. Что должен знать и уметь менеджер в сфере организационного поведения?
5. Что является основополагающей концепцией организационного поведения?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Задание.1**

К понятию стресс индивида **НЕ** относится:

1. состояние общего напряжения организма
2. общее успокоение индивида
3. эмоциональное состояние
4. состояние общего напряжения организма, возникающее под воздействием различных факторов
5. приспособительная реакция организма

**Задание.2**

Процессы управления стрессом на уровне организации **НЕ** включают:

1. Организацию консультационной помощи сотрудникам, внедрение программ оздоровления
2. организацию социальной поддержки, проведение психологического консультирования, реализацию программы оздоровления, использование диет

3. проведение различных тренингов
4. невмешательство в дела сотрудников
5. реализацию программ оздоровления, внедрение программ релаксации

### **Задание.3**

Формальная власть личности, занимающей определенное положение в иерархии организации, -это...

6. авторитет
7. аттракция
8. харизма
9. полномочия
10. социальный статус

### **Перечень тем рефератов:**

6. Формирование и развитие организационной культуры в международных компаниях.
7. Роль человеческого фактора в разработке и принятии стратегических преобразований.
8. Развитие теорий организационного поведения и теории организации на современном этапе.
9. Создание эффективной системы мотивации труда
10. Процесс управления современной организацией

### **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

#### **1. Цели учебной дисциплины «Организационное поведение»:**

- а) систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в организации ситуациях;
- б) манипулирование людьми;
- в) объяснение причин поступков индивидов в определенных ситуациях;
- г) предсказание поведения работника в будущем;
- д) овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

#### **2. Основные компоненты дисциплины «Организационное поведение»:**

- а) индивид;
- б) группа;
- в) организация;
- г) команда;
- д) субъекты организации.

#### **3. Отличительные черты науки об организационном поведении:**

- а) междисциплинарный характер;
- б) теоретический характер дисциплины;
- в) комплексный прикладной характер дисциплины;
- г) инструментальный характер дисциплины;
- д) системность, опирающаяся на результаты исследований и концептуальные разработки.

#### **4. Методы исследования организационного поведения:**

- а) опросы, интервью, анкетирование, тестирование;

- б) наблюдение;
- в) эксперимент (лабораторный и естественный);
- г) сбор фиксированной информации (изучение документов);
- д) социометрический эксперимент.

**5. Изучение закономерностей организационного поведения помогает руководителю в решении следующих задач:**

- а) в мотивировании труда;
- б) в обеспечении стабильности деятельности;
- в) в эффективном управлении группами людей;
- г) в принятии и реализации управленческих решений;
- д) в развитии организации.

**6. Регуляторами поведения личностей и групп являются:**

- а) политические регуляторы (правовые нормы и декреты государства и т.п.);
- б) организационные регуляторы (уставы, инструкции, распоряжки и т.п.);
- в) общественные регуляторы (традиции, обычаи, общественное мнение и т.п.);
- г) ситуация на рынке, на котором действует организация;
- д) мораль как система нравственных норм.

**7. Теория поведения человека в организации:**

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) поведенческие науки;
- д) исследование операций.

**8. Критерии индивидуальной эффективности:**

- а) способности;
- б) мотивация;
- в) знания, умения, навыки;
- г) стратегия организации;
- д) опыт.

**9. Критерии групповой эффективности:**

- а) лидерство;
- б) статус;
- в) роли;
- г) мотивация;
- д) опыт.

**10. Внутренние особенности личности, влияющие на поведение человека:**

- а) система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций и т.п.;
- б) знания, навыки, умения;
- в) тип темперамента;
- г) психические свойства: эмоции, ощущения, чувства, воля, память, характер;
- д) принадлежность к различным социальным группам.

## **Тема 2. Поведение и эффективность организации. Социальные, этнические различия в системе организации.**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Поведение как категория
2. Теории поведения человека в организации.
3. Социальные и этнические различия в системе организации.

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Теории поведения человека в организации

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Назовите основные виды поведения в организации.
2. Какими формами характеризуется трудовое поведение?
3. Назовите критерии эффективности организации, сравните эффективность индивида и группы и покажите их взаимосвязи.
4. Какие элементы включает в себя внутренняя (социально-психологическая) структура личности? Какова их роль в формировании поведения человека?
5. Что является внешней (социальной) структурой личности? Как она влияет на поведение человека?
6. Какие основные признаки социальных различий в организации?
7. Какие основные признаки этнических различий в организации?

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

#### **Задание.1**

Что **НЕ** относится к определениям власти в организации:

6. социальные отношения, которые предполагают обязательное выполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать
7. возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп
8. возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей
9. пожелания подчиненных
10. поведение подчиненных

#### **Задание.2**

Подход к исследованию лидерства с позиций определения соотношения между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства - это подход ...

6. системный
7. поведенческий
8. ситуационный
9. атрибутивный
10. с позиций личных качеств

#### **Задание.3**

Два основных вида атрибуции:

7. объективная и субъективная
8. диспозиционная (личностная)
9. ситуационная
10. функциональная и организационная
11. внутренняя и внешняя
12. научная и наивная

Задание.4

«Когнитивный диссонанс» - это ...

5. активизация поведения в связи с ощущением достижимости целей организации
6. беспокойство, связанное с конфликтом между познавательными компонентами индивида после того, как решение было принято
7. активизация поведения в связи с получением новых знаний по проблеме
8. состояние психологического дискомфорта личности при несоответствии компонентов важной установки

Задание.5

Главный акцент внимания гуманистических теорий личности:

6. концепции открытого общества
7. неустойчивость человеческой психики
8. потребности людей в коммуникациях
9. потребности людей в самовыражении
10. воспитание нового человека

**Перечень тем рефератов:**

1. Сущность и виды организационных изменений
2. Формирование лояльности персонала компании
3. Проектирование и реинжиниринг организации в современных условиях
4. Взаимосвязь общих законов функционирования организации
5. Научно обоснованные методики формирования организационных структур управления.

**Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

**1. Факторы, определяющие групповое поведение:**

- а) профессиональная сработанность группы;
- б) морально-психологическая сплоченность;
- в) продуктивность и удовлетворенность продуктами труда;
- г) межличностная совместимость;
- д) работоспособность трудового коллектива.

**2. Условия эффективной организаторской деятельности руководителя:**

- а) знание руководителем правовых норм;
- б) наличие у каждого работника должностных инструкций;
- в) интересы потребителей;
- г) система контроля исполнения решений;
- д) наличие организационно-функциональной структуры.

**3. Выделите социально-психологические методы руководства:**

- а) приказ;
- б) мотивирование;
- в) распоряжение;
- г) внушение;
- д) убеждение.

**3. Функциональные задачи общения руководителя с подчиненными:**

- а) выдача распорядительной информации (приказы, распоряжения, указания, рекомендации, советы);
- б) самопрезентация;
- в) установление и поддержание контакта;
- г) получение обратной информации об итогах реализации задач;
- д) представление оценочной информации об итогах реализации задач.

**4. Способы устранения деструктивного лидерства:**

- а) административное устранение негативного лидерства;
- б) изменение характера, направленности и авторитета с пользой для организации;
- в) перехват основополагающих функций формальным руководителем;
- г) подрыв репутации лидера, его компрометация в глазах коллектива;
- д) лишение премии, другие санкции.

**5. Характеристики эффективного лидерства:**

- а) оптимизм;
- б) стремление к развитию, саморазвитию;
- в) чувство ответственности;
- г) высокий уровень саморегуляции и контроля;
- д) владение управленческими психотехнологиями.

**6. Свойства организационной культуры:**

- а) системность;
- б) иерархичность и приоритетность;
- в) элементы культуры организации не требуют доказательств;
- г) общность;
- д) формирование представлений работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.

**7. Специфические функции организационной культуры:**

- а) охранная;
- б) интегрирующая;
- в) регулирующая;
- г) образовательная и развивающая;
- д) легитимация организационной деятельности.

**8. На возможность организационной культуры влияют:**

- а) стадии жизненного цикла организации;
- б) психологический климат организации;
- в) организационный кризис;
- г) уровень культуры;
- д) смена руководства.

## **9. Причины сопротивления организационным изменениям:**

- а) угроза потребностям сотрудников в безопасности;
- б) ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения;
- в) методы проведения организационных изменений;
- г) непонимание цели перемен;
- д) убеждение, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными.

## **Тема 3. Конфессиональные и культурные различия в организации. Организационно-распорядительные методы руководства.**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Сущность организации работы в конфессиональных коллективах
2. Правила организаторской работы и культуры в организации
3. Организационно-функциональная структура управления организацией и ее влияние на поведение личности

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Организационно-функциональная структура управления организацией и ее влияние на поведение личности

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Охарактеризуйте сущность организационно-распорядительных методов руководства.
2. Какие условия способствуют эффективной организаторской деятельности руководителя?
3. Для чего нужны схемы организационно-функциональной структуры управления?
4. Перечислите основные преимущества и недостатки схем оргструктур управления.
5. Перечислите социально-психологические методы руководства.
6. Охарактеризуйте модель управления деятельностью работника в организации.
7. Какие основные принципы работы в конфессиональных коллективах?

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

#### **Задание 1**

"Пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, отсутствие самосознания" являются по Арджирису:

6. характеристиками нормального человека
7. характеристиками преуспевающего менеджера
8. характеристиками зрелого возраста
9. семью параметрами Холла в модели основных стадий развития карьеры
10. характеристиками незрелого возраста

## **Задание 2**

Методика ОСАІ позволяет:

5. изучить поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности
6. повысить степень удовлетворения индивидов характером труда, ибо они получают возможность обучения и личностного роста
7. построить профиль организационной культуры в координатах конкурирующих ценностей
8. представить организацию как сеть взаимозависимых групп сотрудников, находящихся в отношениях сотрудничества и конкуренции

## **Задание 3**

Главный акцент внимания гуманистических теорий личности:

6. концепции открытого общества
7. неустойчивость человеческой психики
8. потребности людей в коммуникациях
9. потребности людей в самовыражении
10. воспитание нового человека

## **Задание 4**

Теория справедливости **НЕ** предполагает сравнения индивидом:

6. своих усилий и полученного вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других сотрудников
7. своих усилий и усилий руководителя
8. своих результатов и результатов других сотрудников
9. своих вкладов (усилий) с вкладами других
10. настоящих результатов с прошлыми достижениями

## **Задание 5**

Теория постановки целей ...

6. ориентирована на производственную среду, фактически игнорирует понятие индивидуальных потребностей и установок
7. подчеркивает познавательный процесс и роль сознательного поведения в мотивации
8. акцентирует внимание на индивиде, работе и факторах внешней среды
9. является способом построения дерева целей организации снизу вверх
10. анализирует главным образом взаимосвязь между оценками вклада работников и их вознаграждением

## **Задание 6**

Целями изучения учебной дисциплины "Организационное поведение" являются:

6. описание, анализ, понимание, объяснение, предсказание, корректировка поведения индивидов, групп, организаций
7. манипуляция поведением конкурентов на рынке
8. манипуляция поведением сотрудников в организации
9. реализация целей деятельности организации



10. изучение взаимоотношений работающих лиц и поведения групп работников для выявления их влияния на функционирование организации

**Перечень тем рефератов:**

1. Развитие организационно-управленческой мысли в России.
2. Анализ и сравнительная характеристика ситуационных теорий лидерства
3. Реструктуризация предприятия на современном этапе развития рыночных отношений
4. Особенности действия законов теории организации в условиях перехода от индустриальной к постиндустриальной ступени экономического развития.
5. Роль формальных и неформальных групп в организации

**Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

**1. Почему для лидера характерна высокая коммуникабельность?**

1. Это помогает ему в работе с людьми
2. Это дает ему возможность управлять людьми
3. Это повышает его авторитет

**2. В поле каких стратегий лежит сфера деятельности лидера?**

1. Зависимость
2. Приспособление
3. Доминирование
4. Демократизм

**3. Какой из стилей управления наиболее приемлем в кризисной ситуации?**

1. Авторитарный
2. Демократический
3. Либеральный

**4. Какое лидерское воздействие в системе наказаний и поощрений является наиболее эффективным?**

1. Наказание за уровень выполнения работы
2. Вознаграждение за уровень выполнения работы
3. Наказание без учета качества работы
4. Вознаграждение без учета качества работы

**5. Что в менеджменте называется властью?**

1. Это возможность наказывать и награждать
2. Это система зависимости и взаимозависимости
3. Это возможность принимать решения

**6. Чем авторитет отличается от власти?**

1. Ничем, это понятия – синонимы
2. Это формальная зависимость
3. Это личное влияние

**7. На чем основывается личная власть руководителя?**

1. На признании занимаемой должности
2. На соглашении с коллегами
3. На уважении сотрудников

**8. На чем основана экспертная власть руководителя в организации?**

1. На должностных инструкциях
2. На высоком уровне подготовки и образования
3. На большом стаже работы в организации

**9. Почему в организации все большей становится власть информации?**

1. Информация позволяет манипулировать подчиненными
2. Информация дает реальное знание о положении организации
3. Информация в излишних дозах только мешает работать

**10. Какой из источников организационной основы власти самый ненадежный?**

1. Принятие решений
2. Регулирование ресурсов
3. Власть связей

**11. Как соотносятся между собой харизма лидера и власть примера?**

1. Власть примера вытекает из харизмы
2. Власть примера не основана на харизме
3. Это совершенно разные факторы власти

**Тема 4. Толерантность как система организационного поведения в организации. Мотивация персонала.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Основы толерантности в организации
2. Сущность социально-психологических методов руководства
3. Мотивация социального поведения работника
4. Поощрение и наказание

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Сущность социально-психологических методов руководства

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Каковы значение и сущность делового общения руководителя?
2. Назовите основные функциональные задачи толерантности руководителя при общении с подчиненными.
3. Как повысить собственный авторитет и личную привлекательность в представлении руководителя?
4. Какова роль лидера в коллективе?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Задание 1**

Поведение индивида - это...

6. совокупность действий и поступков индивида, при которой проявляются особенности его характера, обнаруживается отношение к предметам и явлениям окружающей действительности
7. постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к предмету, личности, ситуации

8. процесс адаптации личности к внешним условиям, накопление информации о месте личности в системе социальных отношений
9. совокупность информации об индивиде
10. совокупность поступков индивида

### **Задание 2**

Расположить в правильной последовательности стадии развития группы

1. взаимное признание
2. общение и принятие решения
3. мотивация и продуктивность
4. контроль и организация

### **Задание 3**

Нормы поведения в группе **НЕ** позволяют:

6. усложнять и делают непредсказуемым поведение человека в группе
7. помогать выживанию группы и дают ей преимущество перед другими группами
8. усложнять межличностные отношения в группе
9. группе добиться более высоких результатов
10. формировать поведение отдельных участников

### **Задание 4**

Типами неформальных групп являются:

6. рабочие группы
7. самоуправляемые команды
8. команды менеджеров
9. дружеские группы
10. комитеты

### **Задание 5**

Соотношение понятий статус и должность верно отражает высказывание:

6. выбор должности зависит от статуса человека в обществе
7. статус устанавливается для определенной должности и отличает одну должность от другой
8. это аналогичные взаимозаменяемые понятия
9. это диаметрально противоположные ничем не связанные между собой понятия
10. социальный статус человека в обществе позволяет занимать соответствующие престижные должности

### **Задание 6**

«Активность, независимость, разнообразные поведенческие модели, глубокие интересы, долгосрочная перспектива, главенствующее положение, самосознание и самоконтроль» являются по Арджирису:

5. характеристиками незрелого возраста
  6. характеристиками нормального человека
  7. характеристиками преуспевающего менеджера
  8. характеристиками зрелого возраста;
- семью параметрами Холла в модели основных стадий развития карьеры

### **Перечень тем рефератов:**

7. Управление сопротивлениями при проведении стратегических преобразований
8. Организационно-правовые формы современных организаций
9. Процесс глобализации мировой экономики и его влияние на потенциал организации
10. Управление межкультурными различиями в современных корпорациях
11. Особенности мотивации в разных культурах

### **Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

#### **1. Что включает в себя квалификационный потенциал работника?**

1. Способность взаимодействовать с коллегами
2. Профессиональные умения и навыки
3. Трудолюбие и добросовестность.

#### **2. Существуют два управленческих подхода к работнику: технократический и гуманистический. Для какого из этих подходов характерен учет этих компонентов?**

1. Нравственный потенциал
2. Лидерский потенциал
3. Творческий потенциал

#### **3. Какая деятельность является ядром работы менеджера?**

1. Контроль за работой подчиненных
2. Отчеты перед вышестоящим руководством
3. Принятие управленческих решений

#### **4. К какой сфере относится работа менеджера?**

1. Человек – информация
2. Человек – техника
3. Человек – человек

#### **5. Почему профессия менеджера относится к неблагоприятным для здоровья?**

1. наличие больших физических нагрузок
2. морально – психологическое напряжение
3. ненормированный рабочий

#### **6. С чем связано разделение труда менеджеров, или специализация:**

1. С разграничением полномочий и ответственности
2. С большим объемом работы
3. С различными функциональными обязанностями назначающий объемы работ и контролирующей выполнение
4. Член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи
5. Сотрудник, несущий ответственность за подчиненных перед вышестоящим руководителем

#### **7. Какие из перечисленных механизмов социальной мотивации характерны для тоталитарного общества?**

- 1.Этический
- 2.Корпоративный
- 3.Собственно экономический
- 4.Традиционный
5. Директивный

**8. Мотивация – это**

- 1.Состояние нужды в чем-либо
- 2.Побуждение к деятельности для достижения определенной цели
- 3.Желание совершить определенные действия

**9. Что является условием стимулирования?**

- 1.Личные потребности работника
- 2.Желание активно работать
- 3.Принуждение, договор, психологическое воздействие

**10. Содержательные теории мотивации определяют как мотивы**

- 1.Потребности человека
- 2.Активную деятельность
- 3.Стремление реализовать свои цели

**Тема 5. Взаимоотношения с персоналом**

**Перечень вопросов к занятию:**

- 1.Виды и культура общения
- 2.Приемы общения с персоналом.
- 3.Как узнать мнение подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой
- 4.Как распознать нерадивого работника

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

- 1.Виды и культура общения
2. Приемы общения с персоналом

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Какие основные изменения происходят в управлении организацией в ходе ее жизненного цикла?
2. Что такое организационная культура?
3. Как эффективно спланировать и осуществить проведение изменений в работе организации?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Задание 1**

Процессы управления стрессом на уровне личности **НЕ** включают:

6. использование навыков индивидуального планирования своей деятельности
7. обращение к психотерапевту
8. выработку индивидуальных приемов сопротивления стрессам

9. индивидуальное планирование своей деятельности, физические упражнения, диеты, психотерапию
10. игнорирование возникающего раздражения

### **Задание 2**

Что **НЕ** является основными элементами процесса коммуникации:

7. сообщение
8. канал передачи информации
9. коммуникативный барьер
10. отправитель
11. коммуникационный стиль
12. получатель

### **Задание 3**

Полномочия руководителя определяются:

6. правом давать указания отдельным подчиненным
7. возможностью выполнять задания
8. правом принимать решения на своей должности без запроса его одобрения более высоким руководителем
9. правом принимать решения по всем вопросам
10. желаниями руководителя

### **Задание 4**

Стиль управления, при котором руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию:

6. демократическом
7. авторитарном
8. либеральном
9. авторитарно-благожелательном
10. произвольном стиле

### **Задание 5**

Фоном в восприятии называется фактор, который ...

6. находится в фокусе восприятия
7. не имеет значения в данной ситуации
8. воспринимается, но не находится в фокусе восприятия
9. воспринимается
10. не может быть воспринятым

### **Задание 6**

Удовлетворенность работой не влияет на:

6. текучесть кадров
7. качество выполнения работы
8. поведение сотрудников.
9. абсентеизм.
10. отношение к профсоюзам.

### **Перечень тем рефератов:**

1. Особенности мотивации в разных культурах.
2. Частичные и радикальные изменения в структуре организации.

3. Влияние новых информационных технологий на процессы рационализации организационной деятельности.
4. Организационно-правовые формы межорганизационной интеграции.
5. Анализ основных организационных теорий.
12. Основные модели организаций.

**Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

**1. Что является основным принципом теории научного управления?**

1. Учет человеческого фактора.
2. Повышение эффективности труда.
3. Демократизация производства.

**2. Что вызвало повышение производительности труда в Хотторне?**

1. Повышение заработной платы.
2. Улучшение взаимодействия сотрудников.
3. Улучшение комфорта на рабочем месте.

**3. Организационное окружение – это**

1. Организация в целом.
2. Конкретное рабочее место.
3. Та часть организации, с которой взаимодействует работник.

**4. Совокупность конкретных умений и навыков в рамках одной профессии это**

1. Квалификация.
2. Специальность.
3. Профессионализм.

**5. В теории обогащения труда мотивация основана на**

1. Гигиенических потребностях.
2. Потребности в причастности.
3. Материально-экономических потребностях.

**6. Какой тип мотивации субъекта деятельности наиболее характерен для менеджера?**

1. Инструментальный.
2. Коллективистский.
3. Достижительный.

**7. От чего зависит успешность организационной социализации?**

1. От самого человека.
2. От экономической ситуации.
3. От соответствия желаний человека и содержания оргокружения.
4. От желания руководства.

**8. Какая из подсистем социальной среды более всего влияет на поведение работников?**

1. Техническая.
2. Структурная.
3. Подсистема целей.
4. Управленческая.

**9. Какой из уровней организационной культуры более всего поддается изучению?**

1. Внешние факты культуры.
2. Ценностные ориентации и верования.
3. Базовые ценности жизненной ориентации.

**10. По одной из методик определения типов организационной культуры выделяются индивидуалистская и коллективистская. К какому типу относятся следующие характеристики? Подчеркните нужный.**

1. Организация защищает личные интересы сотрудников.
2. Взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности.
3. Традиционные формы стимулирования.
4. Оцениваются личные качества работника по отношению к организации.

## **Контрольная работа за 1 семестр**

### **Вариант 1.**

#### **Задание.1**

К понятию стресс индивида **НЕ** относится:

1. состояние общего напряжения организма
2. общее успокоение индивида
3. эмоциональное состояние
4. состояние общего напряжения организма, возникающее под воздействием различных факторов
5. приспособительная реакция организма

#### **Задание.2**

Подход к исследованию лидерства с позиций определения соотношения между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства - это подход ...

11. системный
12. поведенческий
13. ситуационный
14. атрибутивный
15. с позиций личных качеств

#### **Тест**

##### **1. Факторы, определяющие групповое поведение:**

- а) профессиональная сработанность группы;
- б) морально-психологическая сплоченность;
- в) продуктивность и удовлетворенность продуктами труда;
- г) межличностная совместимость;
- д) работоспособность трудового коллектива.

##### **2. Условия эффективной организаторской деятельности руководителя:**

- а) знание руководителем правовых норм;
- б) наличие у каждого работника должностных инструкций;
- в) интересы потребителей;



- г) система контроля исполнения решений;
- д) наличие организационно-функциональной структуры.

**3. Выделите социально-психологические методы руководства:**

- а) приказ;
- б) мотивирование;
- в) распоряжение;
- г) внушение;
- д) убеждение.

**3. Функциональные задачи общения руководителя с подчиненными:**

- а) выдача распорядительной информации (приказы, распоряжения, указания, рекомендации, советы);
- б) самопрезентация;
- в) установление и поддержание контакта;
- г) получение обратной информации об итогах реализации задач;
- д) представление оценочной информации об итогах реализации задач.

**4. Способы устранения деструктивного лидерства:**

- а) административное устранение негативного лидерства;
- б) изменение характера, направленности и авторитета с пользой для организации;
- в) перехват основополагающих функций формальным руководителем;
- г) подрыв репутации лидера, его компрометация в глазах коллектива;
- д) лишение премии, другие санкции.

**5. Характеристики эффективного лидерства:**

- а) оптимизм;
- б) стремление к развитию, саморазвитию;
- в) чувство ответственности;
- г) высокий уровень саморегуляции и контроля;
- д) владение управленческими психотехнологиями.

**6. Свойства организационной культуры:**

- а) системность;
- б) иерархичность и приоритетность;
- в) элементы культуры организации не требуют доказательств;
- г) общность;
- д) формирование представлений работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.

**7. Специфические функции организационной культуры:**

- а) охранная;
- б) интегрирующая;
- в) регулирующая;
- г) образовательная и развивающая;
- д) легитимация организационной деятельности.

**8. На возможность организационной культуры влияют:**

- а) стадии жизненного цикла организации;
- б) психологический климат организации;

- в) организационный кризис;
- г) уровень культуры;
- д) смена руководства.

### **9. Причины сопротивления организационным изменениям:**

- а) угроза потребностям сотрудников в безопасности;
- б) ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения;
- в) методы проведения организационных изменений;
- г) непонимание цели перемен;
- д) убеждение, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными.

### **Вариант 2.**

#### **Задание.1**

"Пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, отсутствие самосознания" являются по Арджирису:

- 11. характеристиками нормального человека
- 12. характеристиками преуспевающего менеджера
- 13. характеристиками зрелого возраста
- 14. семью параметрами Холла в модели основных стадий развития карьеры
- 15. характеристиками незрелого возраста

#### **Задание.2**

Главный акцент внимания гуманистических теорий личности:

- 11. концепции открытого общества
- 12. неустойчивость человеческой психики
- 13. потребности людей в коммуникациях
- 14. потребности людей в самовыражении
- 15. воспитание нового человека

#### **Тест**

##### **1. Факторы, определяющие групповое поведение:**

- а) профессиональная сработанность группы;
- б) морально-психологическая сплоченность;
- в) продуктивность и удовлетворенность продуктами труда;
- г) межличностная совместимость;
- д) работоспособность трудового коллектива.

##### **2. Условия эффективной организаторской деятельности руководителя:**

- а) знание руководителем правовых норм;
- б) наличие у каждого работника должностных инструкций;
- в) интересы потребителей;
- г) система контроля исполнения решений;
- д) наличие организационно-функциональной структуры.

##### **3. Выделите социально-психологические методы руководства:**

- а) приказ;

- б) мотивирование;
- в) распоряжение;
- г) внушение;
- д) убеждение.

**3. Функциональные задачи общения руководителя с подчиненными:**

- а) выдача распорядительной информации (приказы, распоряжения, указания, рекомендации, советы);
- б) самопрезентация;
- в) установление и поддержание контакта;
- г) получение обратной информации об итогах реализации задач;
- д) представление оценочной информации об итогах реализации задач.

**4. Способы устранения деструктивного лидерства:**

- а) административное устранение негативного лидерства;
- б) изменение характера, направленности и авторитета с пользой для организации;
- в) перехват основополагающих функций формальным руководителем;
- г) подрыв репутации лидера, его компрометация в глазах коллектива;
- д) лишение премии, другие санкции.

**5. Характеристики эффективного лидерства:**

- а) оптимизм;
- б) стремление к развитию, саморазвитию;
- в) чувство ответственности;
- г) высокий уровень саморегуляции и контроля;
- д) владение управленческими психотехнологиями.

**6. Свойства организационной культуры:**

- а) системность;
- б) иерархичность и приоритетность;
- в) элементы культуры организации не требуют доказательств;
- г) общность;
- д) формирование представлений работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.

**7. Специфические функции организационной культуры:**

- а) охранная;
- б) интегрирующая;
- в) регулирующая;
- г) образовательная и развивающая;
- д) легитимация организационной деятельности.

**8. На возможность организационной культуры влияют:**

- а) стадии жизненного цикла организации;
- б) психологический климат организации;
- в) организационный кризис;
- г) уровень культуры;
- д) смена руководства.

**9. Причины сопротивления организационным изменениям:**

- а) угроза потребностям сотрудников в безопасности;
- б) ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения;
- в) методы проведения организационных изменений;
- г) непонимание цели перемен;
- д) убеждение, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными.

## **2 семестр**

### **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 1 основы организационного поведения**

#### **Тема 1. Личность как субъект организационного поведения**

##### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие личности и ее свойства
2. Типы поведения личности в организации
3. Построение деловой карьеры
4. Социально-демографические особенности и личные качества работников

##### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Понятие личности и ее свойства
2. Типы поведения личности в организации
3. Построение деловой карьеры
4. Социально-демографические особенности и личные качества работников

##### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Каковы основные предпосылки зарождения организационного поведения как самостоятельного научного направления исследований?
2. Раскройте связь различных школ управленческой мысли и моделей организации.
3. Дайте определение и установите различия между отношениями, ценностями и убеждениями. Как эти понятия связаны между собой и как они объясняют поведение человека?
4. Каковы основные тенденции по вынесению суждений? Какие при этом допускаются ошибки? Опишите несколько рабочих ситуаций, иллюстрирующих отрицательное воздействие ошибки, допущенной при вынесении суждения, на взаимоотношения между начальником и подчиненным.

##### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Проанализируйте природные свойства человека и их влияние на его поведение в организации.
2. Подумайте, почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации.

##### **Перечень тем рефератов:**

1. Развитие теорий организационного поведения и теории организации на современном этапе.
2. Создание эффективной системы мотивации труда

##### **Темы докладов, сообщений:**

1. Системы "Личность" и "Организация".
2. Базисные идеи о природе человека и организаций.

##### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

###### **1. Суть теории равенства и справедливости:**

- а) создание благоприятных условий труда для всех сотрудников;

- б) справедливая оценка усилий человека по сравнению с усилиями других сотрудников;**
- в) удовлетворение потребностей работников различного уровня;
- г) учет индивидуальных возможностей работника;
- д) материальное поощрение всех сотрудников.

**2. На организационном уровне поведения принятие решений рассматривается как:**

- а) основной механизм управления организационным поведением, определяющий и организационный климат и результативность работы организации;**
- б) условие развития сотрудников;
- в) условие доверия руководителю;
- г) возможность учета индивидуальных возможностей сотрудников;
- д) возможность творческого подхода к решению проблем.

**3. Назовите количество уровней, на которых может проводиться анализ организационного поведения:**

- а) 2;
- б) 3;**
- в) 4;
- г) 5;
- д) 6.

**4. Какая модель поведения в организации характеризуется наличием конфликтного фона, выраженного в агрессивно-враждебной психологической атмосфере, особенно ярко проявляющий себя в поляризации по вертикали:**

- а) модель «выигрыш»;
- б) модель «выигрыш»;
- в) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;**
- г) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- д) модель «выигрыш-проигрыш».

**5. Какое положение достаточно полно характеризует функцию коммуникаций в организации:**

- а) коммуникации - это доведение информации от одного человека до другого или групп людей с целью взаимопонимания, позволяющего повысить качество принимаемых решений;**
- б) коммуникации - это обмен информацией между членами группы;
- в) коммуникации - это мотивация членов организации;
- г) коммуникации облегчают взаимное приспособление людей в организации;
- д) коммуникации реализуют стиль управления организационным поведением.

**6. Коммуникативная активная структура без наличия формального лидера, которая позволяет всем членам группы свободно обмениваться информацией, при этом удовлетворенность процессом общения довольно высока, называется:**

**а) многоканальная коммуникативная сеть;**

б) шпора;

в) цепь;

г) колесо;

д) круг.

**7. Коммуникативный поток, движущийся от одного уровня в группе или организации к другому. от более низкого к более высокому, называется:**

а) нисходящим;

**б) восходящим;**

в) горизонтальным;

г) оперативным;

д) эффективным.

**8. Определите цель восходящей информации в организации:**

а) повышает оперативность принимаемых решений;

б) уменьшает степень искажения информации;

**в) информирует о текущих проблемах, результатах работы с точки зрения самих работников;**

г) повышает самостоятельность и ответственность лиц, вовлеченных в совместную деятельность;

д) позволяет решать эффективно творческие задачи.

**9. Определите основную функцию неформальной коммуникации в организации:**

а) манипуляция информацией;

**б) механизм обратной связи, сигнализирующей об интересах и потребностях персонала;**

в) оценка деятельности руководителя;

г) средство объединения аутсайдеров в коалиции;

д) провоцирует повышение тревожности работников.

**10. Внешний механизм управления поведением группы, индивидуальным уровнем поведения действует через:**

**а) организационную культуру и систему формальных и неформальных отношений, осуществляемых в данной организации;**

б) профессиональное и личностное развитие сотрудников организации;

в) ценности конкретных групп;

г) решение проблемных ситуаций в организации;

д) оценку деятельности сотрудников.

**Тема 3. Потребности и мотивы**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие и значение мотивации.
2. Взаимосвязь понятий: потребности, мотивы, стимулы.
3. Модель мотивационного процесса
4. Трудовая дисциплина.
5. Социальный контроль и самоконтроль
6. Поведение человека

#### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Модель мотивационного процесса
2. Трудовая дисциплина.
3. Социальный контроль и самоконтроль

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Дайте понятие «мотивация и научение».
2. Какого влияние мотивации на результативность организации и целеполагание?
3. Перечислите виды мотивов в организационном поведении.
4. Какие типы трудовой мотивации Вы знаете?
5. Перечислите факторы, влияющие на мотивацию.
6. Дайте определение понятию «динамика мотивации труда».
7. Перечислите этапы служебной карьеры.
8. Дайте определение понятию «целеполагание».

#### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

12. Иерархия потребностей А. Маслоу.
13. Содержательные теории мотивации.
14. Процессуальные теории мотивации.
15. Теория ожиданий В. Врума.
16. Мотивационная теория справедливости Дж. Адамса.
17. Теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера
18. Сущность мотивации персонала.
19. Оценка труда и мотивация.
20. Нематериальное стимулирование.
21. Классификация мотивов организационного поведения.
22. Что такое мотивационный комплекс?

#### **Задание 1.**

1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).
2. Сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

Ситуация.

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний



раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

– Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

– Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?

– Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там уже почти год, – сказала Лида.

– Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

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

Анна сочувственно взглянула на подругу.

– У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15... В итоге прошло уже 18 месяцев, но никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно было бы, конечно, обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая.

Лида отставила свой кофе.

– Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я большому научилась от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие люди, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала.

– Тебе нравится то, что ты делаешь? – спросила Анна.

– Да, это очень интересная работа, – ответила Лида. – Она сложнее того, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это крайне необходимо.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

– В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

– Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но я взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?

– Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят.

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Характеристики мотивов поведения.
2. Мотивационный комплекс.
3. Создание эффективной системы мотивации труда

#### **Темы докладов, сообщений:**

1. Стимулирование и мотивация.
2. Социальная мотивация.
3. Материальная и нематериальная мотивация

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

##### **1. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников**

**характеризует в большей степени:**

- а) миссию организации;
- б) организационный климат;**
- в) наличие программ повышения квалификации;
- г) уровень конфликтности в организации;
- д) характер коммуникаций в организации.

##### **2. О какой модели поведения в организации идет речь, если потребности организации и потребности людей в значительной степени пересекаются:**

- а) модель «выигрыш»;
- б) модель «выигрыш-проигрыш»;
- в) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;**
- г) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
- д) модель «проигрыш»,

##### **3. О какой модели поведения в организации идет речь, если существует психологический барьер, затрудняющий разумную коммуникацию между двумя сторонами: руководством организации и работником:**

- а) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;**
- б) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- в) модель «выигрыш»;

- г) модель «проигрыш»;
- д) модель «выигрыш-проигрыш».

**4. Внутренний механизм управления поведения поведением групп, индивидуальным поведением в организации реализуется через:**

- а) устойчивую систему представлений о самом себе, через воздействие на образ-Я, которые влияют на межличностное поведение в группе;**
- б) управление коммуникативными потоками;
- в) реализацию программ повышения квалификации сотрудников;
- г) оценку деятельности сотрудников;
- д) реализацию миссии организации.

**5. Цель модели управления организационным поведением, разработанной Джозефом Лафтом и Харри Ингрэмом (Окно Джохари):**

- а) достижение взаимопонимания в организационном поведении;**
- б) манипулирование другим человеком;
- в) демонстрация поведения;
- г) активизация защитных механизмов поведения;
- д) личностный и профессиональный рост работника.

**6. Важным механизмом управления индивидуальным уровнем организационного поведения является:**

- а) оценка результативности работника;
- б) постановка цели или задачи профессиональной деятельности;**
- в) учет индивидуальных особенностей человека;
- г) материальное и нематериальное стимулирование;
- д) ощущение значимости труда.

**7. SMART-технология - это технология:**

- а) взаимодействия руководителя и сотрудника;
- б) целеполагания;**
- в) мотивации;
- г) организации;
- д) оценки.

**8. Повышению эффективности принимаемых управленческих решений способствует метод:**

- а) наблюдения;
- б) тестирования;
- в) беседы;
- г) социометрии;
- д) метод «мозгового штурма» в различных вариациях.**

**9. Эффективно и быстро получить объективную картину в организации «через голову» линейного руководителя помогает метод:**

- а) анкетирования;
- б) тестирования;
- в) «мозгового штурма»
- г) шеф идет «в народ»**
- д) социометрии.

**10. Сколько уровней анализа организационной структуры предложил Э.Шейн:**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;**
- г) 4;
- д) 5.

**Комплект контрольных заданий по разделу 1 «Основы организационного поведения»**

**1. Какое определение наиболее полно отражает основные цели дисциплины**

**«Организационное поведение»:**

- а) понять, научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им;**
- б) объяснить причины поступков индивидов в определенных условиях;
- в) предсказание поведения работников в будущем;
- г) овладение навыками управления людьми;
- д) обучение и развитие кадров.

**2. Как называется первый этап развития теории организационного поведения (20- 30 гг. XX в.):**

- а) культурологический;
- б) классический;**
- в) менеджмент человеческих отношений;
- г) этап социально-групповых норм поведения;
- д) поведенческий.

**3. Организационное поведение как научная дисциплина сформировалась в:**

- а) 20-30 гг. XX в.;
- б) 30-40 гг. XX в.;
- в) 40-60 гг. XX в.;
- г) 60-70 гг. XX в.;**
- д) 70-90 гг. XX в.

**4. Суть теории равенства и справедливости:**

- а) создание благоприятных условий труда для всех сотрудников;
- б) справедливая оценка усилий человека по сравнению с усилиями других сотрудников;**
- в) удовлетворение потребностей работников различного уровня;
- г) учет индивидуальных возможностей работника;
- д) материальное поощрение всех сотрудников.

**5. На организационном уровне поведения принятие решений рассматривается как:**

- а) основной механизм управления организационным поведением, определяющий и организационный климат и результативность работы организации;**

- б) условие развития сотрудников;
- в) условие доверия руководителю;
- г) возможность учета индивидуальных возможностей сотрудников;
- д) возможность творческого подхода к решению проблем.

**6. Назовите количество уровней, на которых может проводиться анализ организационного поведения:**

- а) 2;
- б) 3;**
- в) 4;
- г) 5;
- д) 6.

**7. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников**

**характеризует в большей степени:**

- а) миссию организации;
- б) организационный климат;**
- в) наличие программ повышения квалификации;
- г) уровень конфликтности в организации;
- д) характер коммуникаций в организации.

**8. О какой модели поведения в организации идет речь, если потребности организации и потребности людей в значительной степени пересекаются:**

- а) модель «выигрыш»;
- б) модель «выигрыш-проигрыш»;
- в) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;**
- г) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
- д) модель «проигрыш»;

**9. О какой модели поведения в организации идет речь, если существует психологический барьер, затрудняющий разумную коммуникацию между двумя сторонами: руководством организации и работником:**

- а) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;**
- б) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- в) модель «выигрыш»;
- г) модель «проигрыш»;
- д) модель «выигрыш-проигрыш».

**Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 2 управление человеческими ресурсами**

**Тема 4. Группа как субъект организационного поведения и объект управления. Конфликты в организации.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие и типология малых профессиональных групп
2. Этапы развития групп и команд

3. Явление конформизма
4. Команда как особая разновидность групп
5. Формы и методы стабилизации денежного обращения
6. Определение конфликта, основные типы конфликтов
7. Межгрупповые конфликты: сущность, функции, виды, причины, последствия
8. Управление конфликтами в организации
9. Коммуникации

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к семинару по следующим вопросам:

1. Понятие и типология малых профессиональных групп
2. Этапы развития групп и команд
3. Явление конформизма
4. Межгрупповые конфликты: сущность, функции, виды, причины, последствия
5. Управление конфликтами в организации

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Перечислите виды рабочих групп.
2. Перечислите причины объединения в группы.
3. Какое индивидуальное поведение в группе вы знаете?
4. Команда как особая разновидность групп. Дайте определение.
5. От чего, на ваш взгляд, зависит развитие успеха команды?
6. Дайте определение понятию «принятие решений».
7. Перечислите стили принятия решений.
8. Какие бывают принятия решений группами?
9. Какие бывают принятия решений в экстренных ситуациях?
10. Какие вы знаете способы улучшения групповых решений?
11. Дайте понятие конфликта и назовите его виды?
12. Назовите стили поведения человека в конфликтной ситуации?
13. Дайте понятие коммуникации?
14. Какие виды коммуникаций вы знаете?
15. Дайте характеристику конфигурации коммуникационных сетей ?
16. Каковы причины неудовлетворительных коммуникаций?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

3. Раскройте меры борьбы с инфляцией, необходимость комплексного подхода в борьбе с инфляцией.
4. Рассмотрите использование инструментов антиинфляционной политики в государственном регулировании современной экономики России.
5. Межгрупповой конфликт, его причины. Черты групп, находящихся в конфликте.
6. Организационный конфликт, его типы. Развитие представлений о конфликте.
7. Понятие о стрессе. Стадии развития стресса

### **Задача 1.**

Владелец и директор успешной украинской компании-ритейлера Тарас Б. отправляет Андрея и Остапа – двух молодых, но очень перспективных сотрудников, принятых на работу им же, на очень дорогие и престижные курсы повышения квалификации в Киев. Когда они возвращаются, Тарас берет их в Харьков на важные переговоры, касающиеся поглощения фирмы-конкурента с временными финансовыми трудностями. В командировке он узнает, что Андрей тайно встречается с Эльжбетой, с которой познакомился на курсах. Пикантность ситуации придает то, что Эльжбета – топ-менеджер компании «Фининвест», которая на днях выступила в роли «белого рыцаря» по отношению к поглощаемой фирме. Тарас принимает непростое решение уволить Андрея.

Вопросы:

1. Какие типы конфликтов возникли в данной ситуации?
2. Чем руководствовался Тарас, принимая решение об увольнении?
3. Мог ли он как-либо иначе повлиять на ситуацию, чтобы личная жизнь сотрудника не входила в противоречие с интересами бизнеса?
4. Как бы вы поступили на месте Андрея?
5. Правильно ли вкладывать деньги в обучение молодых специалистов, еще не доказавших свою лояльность к компании?

### **Задача 2.**

Часть 1

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании, должен был встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на продаваемые товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания чуть было не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, чтобы увести компанию от "края пропасти". Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00. Владимир — 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из одной из аудиторских компаний "Большой шестерки". Помимо финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы. Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по образованию он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру. Елена — 45-летняя сестра Бориса — руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, поэтому у Елены всего несколько человек в подчинении. По семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование. Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

Борис. Ладно, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопроса о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас.

Хотелось бы узнать мнение каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

Владимир: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что увеличение цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы еще хотим получить какую-нибудь прибыль в этом году. По самым лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто нет сейчас выбора. Мы должны это сделать.

Николай: Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться. Борис (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

Николай и Владимир: Да!

Владимир: Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

Николай: Если повышение цен будет отнесено только к новым заказам, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результата от увеличения цен, о котором говорим.

Владимир: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и pošлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товара.

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность. Борис. Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

Владимир: Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

Борис. Елена, ты чем-то недовольна. Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

Елена: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть. Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

Елена: Я не знаю. (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32-страничную книгу заказов) отработывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей



товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилерам обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

Владимир: Но это стоит сделать.

Николай: Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, ведь это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь стоит рисковать, не правда ли, Елена?

Елена (опять пожимает плечами).

Борис. Елена, ну скажи что-нибудь.

Елена: Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

Владимир: Бизнес - это принятие трудных решений. За это нам и платят. (Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все - на Бориса.)

Вопросы к части 11.

9. Объясните, что произошло на данном заседании?

10. Какую роль выполнял каждый из участников?

11. Что каждый из них делал и пытался сделать?

12. Попробуйте нарисовать схему взаимодействия участников заседания.

13. Было ли заседание эффективным? Объясните.

14. Какое решение они собираются принять?

15. Какие детали важны для этого решения?

16. Как вы поступили бы на их месте?

Часть II

Консультант (спокойно): Я думаю, что Елена говорит интересные вещи. Вы хотите "сделать" большие деньги в середине сезона продаж. В этом и заключается проблема. Если вы не можете обойтись без увеличения цен, то должны подумать о том, как сделать это, сняв большую часть проблем, порожденных этим решением.

Владимир (грубо и с обидой): Было бы глупо отказаться от повышения цен.

Консультант (спокойно): Может быть это и правда, но лучшим ли образом вы это делаете? Всегда бывает много выходов из положения. Я не думаю, что вы решаете проблему наиболее эффективным методом. (Пауза.) Даже взяв за основу повышение цен, это можно сделать хорошо или плохо. Здесь стоит подумать над тем, как это сделать с наименьшими потерями. Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария.

Ничего не услышав, консультант продолжил: Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен проявится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет больше: выгоды или потери? Смотрите на это во времени.

(Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария.)

Елена: Вот это я и имела в виду.

Консультант: По неполученным заказам повысить цены будет проще, если объяснить дилерам ситуацию.

Владимир (уже не грубо и очевидно с положительным отношением): Ладно, я так и сделаю.

Николай: У нас целая кипа новых заказов, ждущих подтверждения...

Владимир: Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с Крупных заказов и сделать это уже сегодня.

Консультант: А почему бы ни подключить к этому людей Елены?

Елена: Да, они знают дилеров лучше. Мы поручим им эту работу, и пусть они связываются с дилерами немедленно. Правда, много сил уйдет на то, чтобы убедить дилеров в необходимости повышения цен. Я тоже займусь этим сразу же после заседания.

Владимир: Я думаю, что по крупным заказам нам всем надо работать индивидуально по телефону, а по небольшим заказам разослать письма.

Консультант: Надо уговорить дилеров сохранить заказы. Это нужно обязательно сделать. Скажите им, что вы сохраните все их заказы и пойдете им навстречу со всеми изменениями, которые они сочтут необходимыми в связи с повышением цен, если они подтвердят свое согласие в течение пяти дней. И весь этот процесс надо держать под контролем.

Елена: Что меня беспокоит, так это то, как лучше сделать всю эту работу. Ведь повышение цен — это серьезное дело. Я думаю, что люди пойдут нам навстречу.

Владимир: Мы с Еленой займемся всем этим немедленно.

(Все опять замолчали.)

Борис. Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно? Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут дела.

Вопросы к части II

1. Что вы теперь думаете об окончательном решении? Оно лучше? Могли бы вы назвать первое решение "ограниченным"?
2. Могла бы управленческая команда Бориса принять новое решение без помощи консультанта? Обоснуйте ответ.
3. Можно ли сказать, что в части I управленческая команда не занималась решением проблемы? Почему?
4. Что консультант изменил в работе управленческой команды Бориса и в ее организационном окружении, сложившемся в компании? Нужно ли здесь что-либо менять?
5. Как данная ситуация свидетельствует о групповом решении проблем, принятии решений и о групповой работе в целом?

#### **Перечень тем рефератов:**

3. Процесс управления современной организацией.
2. Сущность и виды организационных изменений.
3. Управление межгрупповыми конфликтами
4. Виды и классификация коммуникаций в организации

#### **Темы докладов, сообщений:**

1. Основные принципы организации.
2. Классификация организаций.

3. Роль организаций в жизни современного общества.
4. Место и роль организационного конфликта в управлении.
5. Управление конфликтом как функция руководства.
6. Методы разрешения организационных конфликтов.

**Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

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

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

**2. В каждой организации всегда имеются следующие группы:**

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

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

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

**4. Люди образуют группы в силу следующих причин:**

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

**5. Этапами развития группы являются:**

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) нормирование;
- 4) расформирование;
- 5) бурление.

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

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

**7. Условиями функционирования группы определяются следующие ее характеристики:**

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

**8. Оптимальный размер группы составляет**

- 1) 3-4 человека;
- 2) 5-7 человек;
- 3) 15-20 человек;
- 4) не более 3 человек;
- 5) более 20 человек.

**9. Выделите определение контркультуры:**

- а) культура, разделяемая большинством сотрудников;
- б) культура какой-либо социальной или демографической группы;
- в) культура, противодействующая доминирующей организационной культуре;**
- г) культура межличностных отношений в трудовом коллективе;
- д) культура управления, которую характеризуют методы управления, стиль руководства.

**10. Главное в управлении изменениями в организации, с точки зрения организационного поведения, заключается:**

- а) преодолеть сопротивление работников новшествам;**
- б) передать информацию сотрудникам;
- в) внедрить новые технологии;
- г) реструктурировать организацию;
- д) перейти на новую систему планирования

**11. Последовательность стадий развития конфликта:**

- а) спорная ситуация, препятствование со стороны одного из участников достижению целей другими участниками, инцидент, конфликт
- б) конфликтная ситуация, спорная ситуация, конфликт
- в) восприятие ситуации как конфликтной, препятствие со стороны других участников, дальнейшим действиям

**12. Элементы коммуникационного процесса:**

- а) формирование значения, сообщение, получатель
- б) коммуникатор, сообщение, каналы передачи, получатель, обратная связь

в) отправитель, кодирование, передача сообщения

**13. Двухсторонним коммуникационный процесс делает:**

а) отправление сообщения

б) обратная связь

в) передача сообщения

**14. Предмет конфликта – это:**

а) то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон

б) объективно существующая или воображаемая проблема, являющаяся причиной раздора между сторонами

в) препятствие в достижении цели.

**15. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:**

а) вербальные и невербальные коммуникации

б) межличностные коммуникации

в) формальные и неформальные коммуникации

**16. Барьеры, встречающиеся на пути эффективных коммуникаций:**

а) личностные, временные, языковые, семантические, физические, организационные, культурные различия, коммуникативные перегрузки, различия в статусе, нежелание делиться информацией

б) межличностные, фильтрация информации, вредные вербальные привычки, семантические, временные, помехи во время радиопередачи

в) стереотипы восприятия, неумение слушать собеседника, психологическая несовместимость, селективное восприятие информации, различия в ценностных суждениях

**17. Когда работнику даются противоречивые указания – это:**

а) внутриличностный конфликт

б) межличностный конфликт

в) межгрупповой конфликт

**18. Специфические функции организационной культуры:**

а) охранная;

б) интегрирующая;

в) регулирующая;

г) образовательная и развивающая;

д) легитимация организационной деятельности.

**19. На возможность организационной культуры влияют:**

а) стадии жизненного цикла организации;

б) психологический климат организации;

в) организационный кризис;

г) уровень культуры;

д) смена руководства.

**20. Причины сопротивления организационным изменениям:**

а) угроза потребностям сотрудников в безопасности;

б) ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения;

в) методы проведения организационных изменений;

- г) непонимание цели перемен;
- д) убеждение, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными.

## **Тема 5. Лидерство, власть и влияние**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие лидерства и руководства
2. Основные теории лидерства
3. Стил ь руководства в управлении организацией
4. Лидерство и власть для решения стратегических и оперативных управленческих задач
5. Лидерство для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики
6. Принципы формирования команды для управления организацией

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к семинару по следующим вопросам:

1. Основные теории лидерства
2. Стил ь руководства в управлении организацией.
3. Принципы формирования команды для управления организацией

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Дайте понятие лидерства?
2. Дайте понятие власти?
3. В чем заключаются особенности формальной власти?
4. Назовите виды власти, которые имеют личностную основу?
5. Какие виды власти имеют организационную основу?
6. Дайте характеристику различных стилей руководства?
7. Чем определяется эффективность работы руководителя?

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

7. Роли и деятельность лидеров в исследовании Фреда Лютенса.
8. Национальный и социально-демографический аспекты лидерства.
9. Власть в контексте организации.
10. Власть как межличностное взаимодействие.
11. Классификация оснований власти.
12. Потребность во власти.

### **Задача 1.**

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию "Майкрософт" обратилась корпорация "Ай Би Эм" относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, "Майкрософт" смог предложить "Ай Би Эм" теперь всем известную программу MS-DOS, которая позже использовалась во всех персональных компьютерах "Ай Би Эм" и совместимых с ними компьютерах. Впоследствии "Майкрософт" стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла

математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства "Ай Би Эм" и "Эппл". Под руководством Гейтса "Майкрософт" установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В дальнейшем разрабатывалась операционная система для второго поколения персональных компьютеров "Ай Би Эм". Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса – миллиардером. Согласно журналу "Уолл Стрит Джорнэл", "эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда – и припугивать самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами "Майкрософт". Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из "Эппл" разрабатывал язык "МакБейсик" для своего персонального компьютера "Макинтош", Гейтс пригрозил остановить действие купленной "Эппл" лицензии на использование программ, которые Майкрософт разработал для "Эппл-II", если Скалли не закроет проект "МакБейсик". Учитывая, что дела с линией "Макинтоша" тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии "Эппл-II", Скалли ничего не оставалось, как согласиться. Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании "Тэнди" говорит: "В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс". Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако ж, ждут, не дождутся, когда "Ай Би Эм" решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и "Майкрософта" и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использует?
3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

**Перечень тем рефератов:**

2. Формирование лояльности персонала компании.
2. Возрастание роли лидерства.
3. Стили лидерства.

**Темы докладов, сообщений:**

3. Культура поведения лидера в организации.
4. Управление как выражение знаний, опыта, умений.

## **Фонд тестовых заданий по теме № 6:**

### **1. Власть в организации подразумевает:**

- а) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать
- б) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей
- в) приказы руководителя

### **2. Негативный неформальный лидер в организации – это:**

- а) лидер, который добивается своих целей, путем неявного воздействия на коллег
- б) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели
- в) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя

### **3. Объект власти – это:**

- а) исполнитель руководящих указаний, распоряжений;
- б) подразделение, находящееся в подчинении;
- в) руководитель низового уровня управления.

### **4. Необходимо ли делегирование полномочий при проведении изменений:**

- а) надо оценивать по конкретной ситуации
- б) нет, оно не целесообразно
- в) целесообразно, так как оно снижает вероятность будущего сопротивления переменам

### **5. Эффективность работы руководителя определяется:**

- а) объемом производства продукции
- б) развитием рыночных отношений
- в) объединением людей с целью совместной работы

### **6. Как называется способ изменения установок, когда сотрудники неудовлетворенные существующим положением дел, привлекаются к активной работе по изменению ситуации:**

- а) воздействие страхом или устранение несоответствий
- б) влияние друзей и коллег
- в) привлечение к сотрудничеству

### **7. Необходимость власти в организации определяется тем, что:**

- а) власть существует во всех структурных подразделениях
- б) власть является организующим началом
- в) власть приводит к дезорганизации

## **Тема 7. Корпоративная культура и её поведенческое проявление**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие и содержание организационной культуры
2. Функции и факторы организационной культуры
3. Модель формирования корпоративной культуры



#### 4. Развитие корпоративной культуры в российских торговых сетях

##### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к семинару по следующим вопросам:

1. Модель формирования корпоративной культуры
2. Развитие корпоративной культуры в российских торговых сетях

##### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Дайте понятие термина «организационная культура»?
2. Что понимается под субъективной и объективной организационной культурой?
3. Назовите основные характеристики организационной культуры?
4. Охарактеризуйте модель формирования корпоративной культуры?
5. Какие факторы оказывают влияние на формирование организационной культуры?
6. Как осуществляется управление организационной культурой?
7. Назовите факторы, влияющие на формирование организационной культуры в российских торговых сетях?

##### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

6. Понятие и функции организационной культуры.
7. Азбука организационной культуры (У.Холл).
8. Метафоры оргкультуры (М.Элвессон).
9. Классификации оргкультур.
10. Модель ОСАІ, модель Хэнди, типология Акоффа.

##### **Перечень тем рефератов:**

4. Управление организационной культурой.
5. Национальные особенности организационного поведения в России.
6. Модель национальной культуры Ховстеде.

##### **Темы докладов, сообщений, презентаций:**

3. Глобальная организационная культура.
4. Создание инновационного климата в организации.

##### **Фонд тестовых заданий по теме № 7:**

##### **1. При изменении культуры организации нужно руководствоваться:**

- а) изменением организационной структуры
- б) действиями конкурентов
- в) различными факторами, так как это процесс эволюционный, затрагивающий все аспекты деятельности организации

##### **2. Позволяет ли корпоративная культура работникам идентифицировать себя как некое целостное образование, отличное от других:**

- а) нет, не позволяет, у нее другие функции
- б) да, позволяет, так как она, объединяя людей в организацию, делает возможным достижение общей цели
- в) позволяет только в малых организациях

##### **3. Наиболее полный перечень составляющих корпоративной культуры:**

- а) система ценностей, внешний вид персонала, церемонии и ритуалы
- б) культурная сеть (скрытая иерархия власти), герои организации
- в) корпоративные убеждения и ценности

**4. Наиболее корректное определение организационной культуры:**

- а) набор убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации;
- б) образ жизни, мышления, действий;
- в) «дух организации»

**5. Откуда мы черпаем свои ценности:**

- а) от родителей;
- б) из книг;
- в) из средств массовой информации;
- г) от друзей;
- д) из всех перечисленных источников.

**6. Какая из контркультур в организации наиболее опасна для функционирования?**

- а) прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры
- б) оппозиция структуре власти
- в) оппозиция образцам отношений и взаимодействий

**7. Структура организации – это ...**

- а) формальные признаки, по которым группируются люди и виды работ
- б) комплекс понятий, используемых отдельными лицами и группами при взаимодействии с организацией
- в) неформальные признаки, по которым группируются люди и виды работ

**Тема 8. Корпоративная этика**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие корпоративной этики
2. Нормативные и законодательные основы корпоративной этики
3. Морально – этическая база корпоративной этики
4. Корпоративный кодекс как способ внедрения корпоративной этики

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к семинару по следующим вопросам:

1. Корпоративный кодекс как способ внедрения корпоративной этики

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Дайте понятие корпоративной этики.
2. Назовите законодательные основы корпоративной этики?
3. Дайте определение морально-этической базе корпоративной этики?
4. Что включает в себя корпоративный кодекс?
5. Дайте определение трудовой дисциплины.
6. Какие функции может выполнять кодекс корпоративной этики?
7. Назовите основные подходы к созданию этических корпоративных кодексов.

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

3. Современные взгляды на место этики в профессиональном общении.
4. Этика взаимоотношений с клиентом, коллегами и начальством в профессиональной деятельности.

### **Перечень тем рефератов:**

5. Мораль, ее функции.
6. Этика – учение о морали.
7. Основные категории этики.
8. Деловой этикет.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 8:**

#### **1. Как должны вести себя руководители организации, если инициатива изменений исходит от подчиненных:**

- а) всячески содействовать инициативе подчиненных
- б) погасить инициативу
- в) провести всесторонний анализ предлагаемого изменения и на его основе принять решение

#### **2. Необходимо ли при определении характера и глубины изменений учитывать стадию жизненного цикла организации:**

- а) да, необходимо, поскольку, каждой стадии присущи свои специфические процессы
- б) нет, это не обязательно
- в) необходимо только на стадии упадка

#### **3. Скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации это**

- а) организационная культура
- б) организационная структура
- в) организационный дизайн

#### **4. Миссия организации - это:**

- а) предназначение организации;
- б) философия организации;
- в) смысл существования организации;
- г) все вместе взятое

#### **5. Чрезмерное внимание к действиям, связанным с индивидуальными различиями, может вызвать хаос в организации**

- а) Да
- б) Нет
- в) Не знаю

#### **6. При изменении культуры организации нужно руководствоваться:**

- а) различными факторами, так как это процесс эволюционный, затрагивающий все аспекты деятельности организации
- б) изменением организационной структуры
- в) действиями конкурентов

#### **7. Работники познают организационную культуру путём усвоения**

- а) историй и легенд
- б) ритуалов и символов могущества компании
- в) языка и символического менеджмента
- г) все ответы верны.

**Перечень дискуссионных тем (вопросов) для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов:**

1. Теоретические основы корпоративной этики: определение, основные принципы, подходы.
2. Корпоративная этика: концепция в развитии.
3. Корпоративная этика: роль в создании положительного имиджа и деловой репутации компании.
4. Этичное поведение как основа развития современной компании.
5. Создание структур, соответствующих этическим принципам.

**Комплект контрольных заданий по разделу 2 «Управление человеческими ресурсами»**

**1. Власть в организации подразумевает:**

- а) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать
- б) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей
- в) приказы руководителя

**2. Негативный неформальный лидер в организации – это:**

- а) лидер, который добивается своих целей, путем неявного воздействия на коллег
- б) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели
- в) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя

**3. Объект власти – это:**

- а) исполнитель руководящих указаний, распоряжений;
- б) подразделение, находящееся в подчинении;
- в) руководитель низового уровня управления.

**4. Необходимо ли делегирование полномочий при проведении изменений:**

- а) надо оценивать по конкретной ситуации
- б) нет, оно не целесообразно
- в) целесообразно, так как оно снижает вероятность будущего сопротивления переменам

**5. Эффективность работы руководителя определяется:**

- а) объемом производства продукции
- б) развитием рыночных отношений
- в) объединением людей с целью совместной работы

**6. Как называется способ изменения установок, когда сотрудники неудовлетворенные существующим положением дел, привлекаются к активной работе по изменению ситуации:**

- а) воздействие страхом или устранение несоответствий
- б) влияние друзей и коллег
- в) привлечение к сотрудничеству

**7. Необходимость власти в организации определяется тем, что:**

- а) власть существует во всех структурных подразделениях
- б) власть является организующим началом
- в) власть приводит к дезорганизации

**8. При изменении культуры организации нужно руководствоваться:**

- а) изменением организационной структуры
- б) действиями конкурентов
- в) различными факторами, так как это процесс эволюционный, затрагивающий все аспекты деятельности организации

**9. Позволяет ли корпоративная культура работникам идентифицировать себя как некое целостное образование, отличное от других:**

- а) нет, не позволяет, у нее другие функции
- б) да, позволяет, так как она, объединяя людей в организацию, делает возможным достижение общей цели
- в) позволяет только в малых организациях

**10. Наиболее полный перечень составляющих корпоративной культуры:**

- а) система ценностей, внешний вид персонала, церемонии и ритуалы
- б) культурная сеть (скрытая иерархия власти), герои организации
- в) корпоративные убеждения и ценности

**11. Наиболее корректное определение организационной культуры:**

- а) набор убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации;
- б) образ жизни, мышления, действий;
- в) «дух организации»

**12. Откуда мы черпаем свои ценности:**

- а) от родителей;
- б) из книг;
- в) из средств массовой информации;
- г) от друзей;
- д) из всех перечисленных источников.

**13. Какая из контркультур в организации наиболее опасна для функционирования?**

- а) прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры
- б) оппозиция структуре власти
- в) оппозиция образцам отношений и взаимодействий

**14. Структура организации – это ...**

- а) формальные признаки, по которым группируются люди и виды работ

б) комплекс понятий, используемых отдельными лицами и группами при взаимодействии с организацией

в) неформальные признаки, по которым группируются люди и виды работ

**15. Как должны вести себя руководители организации, если инициатива изменений исходит от подчиненных:**

а) всячески содействовать инициативе подчиненных

б) погасить инициативу

в) провести всесторонний анализ предлагаемого изменения и на его основе принять решение

**16. Необходимо ли при определении характера и глубины изменений учитывать стадию жизненного цикла организации:**

а) да, необходимо, поскольку, каждой стадии присущи свои специфические процессы

б) нет, это не обязательно

в) необходимо только на стадии упадка

**17. Скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации это**

а) организационная культура

б) организационная структура

в) организационный дизайн

**18. Миссия организации - это:**

а) предназначение организации;

б) философия организации;

в) смысл существования организации;

г) все вместе взятое

**19. Чрезмерное внимание к действиям, связанным с индивидуальными различиями, может вызвать хаос в организации**

а) Да

б) Нет

в) Не знаю

**20. При изменении культуры организации нужно руководствоваться:**

а) различными факторами, так как это процесс эволюционный, затрагивающий все аспекты деятельности организации

б) изменением организационной структуры

в) действиями конкурентов

**21. Работники познают организационную культуру путём усвоения**

а) историй и легенд

б) ритуалов и символов могущества компании

в) языка и символического менеджмента

г) все ответы верны.

**Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 3 организационное поведение в международном контексте**

## **Тема 9. Реализация бизнес плана всеми участниками предпринимательской деятельности**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Координация предпринимательской деятельности
2. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана
3. Организация процесса бизнес-планирования в предпринимательской деятельности
4. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к семинару по следующим вопросам:

1. Организация процесса бизнес-планирования в предпринимательской деятельности
2. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Расскажите, как влияет глобализация бизнеса на организационное поведение.
2. Дайте характеристику понятия бизнес-плана.
3. Каковы условия эффективности мультинационального взаимодействия?
4. Назовите проблемы и возможные решения культурной адаптации персонала.
5. Каково влияние бизнес-плана на эффективную предпринимательскую деятельность?
6. Проведите анализ различных типов бизнес-планов при организации предпринимательской деятельности.
7. Дайте характеристику приемам формирования благоприятной реализации бизнес-плана.

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

3. Практика создания бизнес-плана.
4. Проанализируйте роль и место эффективного бизнес-планирования предпринимательской деятельности.

### **Задание № 1.**

## **Практическая работа №8 Бизнес-план**

### **Цель работы:**

1. Закрепить и конкретизировать теоретические знания по теме: «Бизнес-планирование».
2. Научиться определять важнейшие социально-экономические приоритеты деятельности предприятия.
3. Получить навыки по составлению титульного листа и резюме бизнес-плана.

**Задание:** Составить титульный лист и резюме бизнес-плана предприятия по нижеприведенным образцам, используя данные всех ранее выполненных практических работ по дисциплине «Экономика отрасли».

- 2.2. Оформить отчет о проделанной работе.
- 2.3. Ответить на контрольные вопросы (устно).

### 3. Контрольные вопросы

- 3.1. Что понимается под бизнес-планом и каково его значение для деятельности предприятия?
- 3.2. Из каких разделов может состоять бизнес-план?

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Бизнес – план и его роль в повышении эффективности деятельности организации.
2. Бизнес-план как основа предпринимательской деятельности.
3. Бизнес-планирование как фактор конкурентоспособности товара или услуги.
4. Маркетинг в бизнес-планировании.
5. Зарубежный опыт бизнес-планирования.
6. Совершенствование планирования развития предпринимательской деятельности.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 9:**

##### **1. Распределение на правах исключительности (эксклюзивное) означает:**

**а) намеренное резкое ограничение числа посредников на каждом уровне канала и их исключительные права на продажу товаров**

б) использование оптовых и розничных посредников с целью предоставления им возможности сочетать престижный образ товара с хорошим объемом продаж и контролем над движением товаров

в) максимально широкое распространение товара между посредниками исключительно для удобства покупателей

##### **2. Верны ли утверждения:**

1. Рассчитываемые в единицах времени показатели оборачиваемости характеризуют фондоотдачу соответствующих элементов основного и оборотного капитала, а выраженные в единицах – скорость их превращения в ликвидную форму

2. Оборачиваемость дебиторской задолженности характеризует среднюю скорость обращения счетов к оплате

а) только 1

б) только 2

в) оба верны

г) нет верного ответа

**3. Основными результатами ... анализа рисков являются: выявление конкретных рисков инвестиционного проекта и порождающих их причин, анализ и стоимостной эквивалент гипотетических последствий возможной реализации отмеченных рисков, предложение мероприятий по минимизации ущерба и их стоимостная оценка:**

а) количественного

б) разового

**в) качественного**



#### **4. Коммерческий риск:**

**а) риск принятия маркетинговых решений**

б) неритмичность загрузки оборудования

в) несвоевременная оплата труда

#### **5. Верны ли утверждения:**

1. Коэффициент общей ликвидности показывает, в какой степени текущие обязательства покрываются текущими активами

2. Коэффициент общей ликвидности называют также коэффициентом оборачиваемости

**а) только 1**

б) только 2

в) оба верны

**6. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:**

а) наличие источников финансирования

**б) получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже желательного для предприятия уровня**

в) государственная поддержка

**7. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:**

а) государственная поддержка

б) наличие источников финансирования

**в) возмещение вложенных средств за счет доходов от реализации**

**8. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:**

а) окупаемости инвестиций в пределах приемлемого срока +

б) наличие источников финансирования

в) государственная поддержка

**9. Соотношение спроса, предложения, цены в конкретный момент называется ... рынка:**

а) емкость

б) эластичность

**в) конъюнктура**

**10. При составлении бизнес-плана используется:**

а) макроэкономические показатели

**б) бухгалтерская информация**

в) список лицензий

**Комплект контрольных заданий по разделу 3 «Организационное поведение в международном контексте»**

**1. Как называется тенденция преувеличивать достоинства собственной культуры и образа жизни, патриотическая одержимость?**

А. этноцентризм;

Б. полицентризм;

В. культурный релятивизм.

**2. Способность смотреть на мир глазами людей другой культуры, и, следовательно, больше понимать друг друга, называется:**

А. культурной эмпатией;

Б. мультикультурацией;

В. космополитизмом.

**3. Кто из исследователей национальной культуры выделил 5 основных критериев различий между работниками разных стран?**

А. У. Оучи;

Б. Г. Хофстед;

В. В. Ньюстром.

**4. Восприятие ситуации с ориентацией только на собственные представления, не осознавая различия между своей и другой культурами называется:**

А. консервативность взглядов;

Б. отсталость взглядов;

В. узость взглядов.

**5. Ощущение растерянности, опасности, тревоги, вызванные новой окружающей средой, называется:**

А. ксенофобией;

Б. культурным шоком,

В. реверсивным культурным шоком.

## **2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **1 семестр**

#### **Вопросы к зачету**

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
1.	Модели организационного поведения.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19.
2.	Понятие и сущность организационного поведения	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
3.	Роль организационного поведения в развитии компании и в социально-экономическом развитии общества.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
4.	Роль и значение морали и нравственной культуры в социальной инженерии.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
5.	Социальные и этнические различия в системе организации.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
6.	Школа научного менеджмента	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
7.	Сущность организации работы в профессиональных коллективах	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
8.	Правила организаторской работы и культуры в организации	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
9.	Развитие теории организации и подходов к управлению во	ОК-5, ПК-1, ПК-2,

	второй половине XX в.	ПК-19
10.	Личность и организация: подходы к оценке личности и ее классификации.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
11.	Модель восприятия.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
12.	Фундаментальная ошибка атрибуции.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
13.	Модели человеческих потребностей.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
14.	Поведение групп в организации.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
15.	Определение, классификация, формирование групп.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
16.	Процесс влияния группы на индивида.	ОК-5, ОК-6, ПК-1, ПК-2, ПК-19
17.	Сущность управления человеческими ресурсами.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
18.	Новые тенденции в управлении человеческими ресурсами.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
19.	Принципы управления человеческими ресурсами.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
20.	Система управления человеческими ресурсами.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
21.	Планирование персонала.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
22.	Отбор персонала.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
23.	Обучение и формирование карьеры.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
24.	Оценка результатов труда.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
25.	Модель организации систем вознаграждения.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
26.	Управление процессом мотивации.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
27.	Лидерство и власть в организации.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
28.	Менеджер и лидер.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
29.	Стресс. Понятие, симптомы, подходы к управлению.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19

## 2 семестр

### Вопросы к экзамену

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
1.	Развитие концепций управления и организационного поведения.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
2.	Производственная психология и школа человеческих отношений.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
3.	Школа поведенческих наук.	ОК-5, ПК-1, ПК-2,

		ПК-19
4.	Современные проблемы менеджмента.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
5.	Понятие организационного поведения. Его сущность и содержание.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
6.	Характеристика организации как системы.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
7.	Общие типы организаций и их характеристика.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
8.	Современный подход к управлению организацией.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
9.	Жизненный цикл организации.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
10.	Ценностные различия механистического и органического типов организации.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
11.	Поведенческие ресурсы управления. Модель управленческих ориентации руководителя.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
12.	Управление поведением клиента. Типы поведения по отношению к клиенту.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
13.	Модели организационного поведения.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
14.	Основы представления о личности.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
15.	Модель формирования отношений.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
16.	Базисная модель человеческого поведения.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
17.	Теория атрибуции. Фундаментальная ошибка атрибуции.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
18.	Модель восприятия, характеристика блоков ее составляющих.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
19.	Модель опосредованного научения.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
20.	Психологическая типология: типы людей в бизнесе	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
21.	Основные принципы типологии.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
22.	Характерные черты, присущие экстравертам и интровертам, влияющие на эффективность их работы.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
23.	Подходы к сбору информации: сенсорный и интуитивный типы людей.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
24.	Процесс принятия решений: мыслительный и чувствующий, решающий и воспринимающий типы людей.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
25.	Источники стресса.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
26.	Модель стресса.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
27.	Процесс рационального принятия решений.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
28.	Модель креативности.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19

29.	Ограниченная рациональность.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
30.	Индивидуальные различия и организационные ограничения в принятии решений.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
31.	Понятие «группа». Классификация групп. Группа и команда.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
32.	Основные этапы развития группы.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
33.	Влияние и подчинение в группе.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
34.	Сплоченность группы: сущность и содержание. Факторы, содействующие сплоченности. Последствия сплоченности.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
35.	Виды солидарного поведения.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
36.	Основы социального влияния.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
37.	Подражание, подчинение и приспособление. Рефлекторная реакция на власть.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
38.	Основные способы разрешения конфликтных ситуаций.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
39.	Основные теории и концепции управления конфликтами	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
40.	Роль большинства и меньшинства в достижении социального консенсуса.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
41.	Власть в организации. Характеристика каналов власти.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
42.	Природа лидерства. Менеджер и лидер. Подходы к изучению лидерства.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
43.	Традиции организации и их значение для формирования организационной культуры.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
44.	Источники организационной культуры.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
45.	Области проявления организационной культуры.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
46.	Процесс возникновения и развития конфликта и его природа.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
47.	Оптимальный уровень конфликта в организации.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
48.	Условия и причины возникновения конфликтных ситуаций.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
49.	Модель индивидуальных типов реакции на конфликт.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
50.	Общая характеристика мотивационного процесса. Многоаспектность мотивации.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
51.	Содержательные теории мотивации.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
52.	Процессные теории мотивации.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
53.	Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19
54.	Организация процесса бизнес-планирования в	ОК-5, ПК-1, ПК-2,

	предпринимательской деятельности.	ПК-19
55.	Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием.	ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-19

### 3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценк а ECTS	Балл ы в БРС	Уровень сформиро- ванности компетен т- ности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на	C	90-86	СРЕДНИЙ	4(хорошо)

<p>поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.</p>				
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.</p>	E	80-76	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
<p>Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки.</p>	F	75-71	НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)

Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями				
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	G	70-66	НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАН	2



<p>ошибками в определениях.  Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения.  Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.  Компетенции не сформированы</p>				
---	--	--	--	--

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ-  
филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Волгоградский государственный медицинский университет»  
министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«Организационное поведение»**

**(направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»)**

**Пятигорск, 2020**

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Основная задача данных методических рекомендаций — оказать необходимую помощь, а также правильно направить усилия студента на качественное выполнение контрольной работы по дисциплине «Демография». Методические рекомендации предназначены для студентов заочной формы обучения направления 38.03.02 «Менеджмент» и составлены с учётом современных требований к контрольным работам.

**Контрольная работа** — это письменная работа, которая является обязательной составной частью учебного плана основной образовательной программы высшего образования. Контрольная работа – письменная работа, предполагающая проверку знаний заданного к изучению материала и навыков его практического применения.

Написание контрольной работы практикуется в учебном процессе в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т.п. С помощью контрольной работы студент постигает наиболее сложные проблемы курса, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ

Завершённая контрольная работа, оформленная должным образом, подписывается студентом на титульном листе и сдается для проверки в методический кабинет факультета заочного обучения не позднее, чем за 2 недели до сдачи зачета или экзамена.

Зачет по контрольной работе является обязательным условием допуска к экзамену или зачету.

**Электронный вариант** выполненной работы после получения зачета по контрольной работе, подлежит сдаче преподавателю, принимающему зачет по контрольной работе.

Организация учёта и выполнения контрольных работ возлагается на кафедру в соответствии с закреплением дисциплин.

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

За все сведения, изложенные в контрольной работе, и за правильность всех данных ответственность несет студент - автор работы.

Структура контрольной работы содержит следующие обязательные элементы:

- титульный лист;
- план работы;
- основная часть;
- библиографический список;
- приложение(я) (при необходимости).

**Титульный лист** является первой страницей контрольной работы и оформляется по установленной форме (Приложение 1). Титульный лист не нумеруется.

В **плане работы** перечисляют основную часть контрольной работы, библиографический список и приложения (если имеются).

Содержание **основной части** работы должно соответствовать и раскрывать название вопросов контрольной работы. Изложение теоретического материала должно иметь самостоятельный характер, сопровождаться ссылками на использованные источники информации.

**Библиографический список** включает изученные и использованные в контрольной работе источники. Библиографический список свидетельствует о степени изученности проблемы и сформированности у студента навыков самостоятельной работы.

В **приложения** включаются связанные с выполненной контрольной работой материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики (иные материалы), разработанные в процессе выполнения работы и т.д.

#### **4. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

К оформлению текста контрольной работы предъявляются определенные требования, предусмотренные государственными стандартами: ЕСКД ГОСТ 7.12-93; ГОСТ 2.105-95; ГОСТ 1.5-2002; ГОСТ 7.1-2003; ГОСТ Р 7.0.5–2008. Руководитель имеет право не принять от студента работу, если она оформлена не в соответствии с требованиями ГОСТа.

Контрольная работа должна быть выполнена в печатном варианте в виде текста, подготовленного на персональном компьютере с помощью текстового редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта - черный.

##### **Параметры страницы**

Размер бумаги – А4 (297х210 мм).

Ориентация страницы – книжная.

Левое поле – 3 см.

Верхнее поле – 2 см.

Правое поле – 1,5 см.

Нижнее поле – 2 см.

##### **Формат шрифта**

Шрифт – TimesNewRoman.

Размер шрифта – 14 пт.

Масштаб шрифта – 100%.

Интервал – обычный.

##### **Формат абзаца**

Выравнивание – по ширине.

Отступ слева – 0 см.

Отступ справа – 0 см.

Отступ первой строки – 1,25 см (пять знаков).

Межстрочный интервал – 1,5.

Интервал перед и после каждого абзаца – 0 пт.

**Страницы нумеруются** арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту (нумерация страниц - автоматическая). Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. В общую нумерацию включают титульный лист, план работы, но номер страницы на них не проставляют. Таким образом, работа начинается с 3-й страницы. Приложения включаются в общую нумерацию страниц.

**Цифровой (графический) материал** (далее - материалы), как правило, оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, иллюстраций и имеет по тексту отдельную сквозную нумерацию для каждого вида материала, выполненную арабскими цифрами.

### **Правила оформления таблиц**

Таблицы применяют для большей наглядности результатов расчета, анализа и удобства сравнения различных показателей. Таблица представляет собой способ подачи информации в виде перечня сведений, числовых данных, приведенных в определенную систему и разнесенных по графам (колонкам).

Таблицы должны иметь названия и порядковую нумерацию. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название следует помещать над таблицей. Таблицы основной части текста нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией. (*Пример:* Таблица 1 - Характеристика основных видов выпускаемой продукции). Слова в названии таблицы, в заголовках граф переносить и сокращать нельзя. Таблица не нумеруется, если в тексте она одна. В конце заголовка точку не ставят, заголовок не подчеркивают.

При переносе таблицы на следующую страницу пронумеровывают ее графы и повторяют их нумерацию на следующей странице; заголовок таблицы не воспроизводят, но над ней помещают выделенные курсивом слова «Окончание таблицы 1» или «Продолжение таблицы 1». В таблицах допускается применение 12 размера шрифта.

В каждой таблице следует указывать единицы измерения показателей и период времени, к которому относятся данные. Если единица измерения в таблице является общей для всех числовых табличных данных, то её приводят в заголовке таблицы после её названия.

При использовании в работе материалов, заимствованных из литературных источников, цитировании различных авторов, необходимо делать соответствующие ссылки, а в конце работы помещать список использованной литературы. Не только цитаты, но и произвольное изложение заимствованных из литературы принципиальных положений, включаются в работу со ссылкой на источник. Ниже таблицы указывается источник, из которого приведены данные. Если таблица является

самостоятельной разработкой, то указывается, по каким источникам она составлена. Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Таблица 1 – Структура налоговых доходов бюджетов муниципальных образований в субъектах Федерации, полностью сформировавших бюджеты поселений в 2011-2012 гг.

Показатели	Городские округа				Муниципальные районы				Поселения			
	2011 г.		2012 г.		2011 г.		2012 г.		2011 г.		2012 г.	
	млрд руб.	уд.в ес %	млрд руб.	уд.в ес %	млрд руб.	уд.в ес %	млрд руб.	уд.в ес %	млрд руб.	уд.в ес %	млрд руб.	уд.в ес %
Налоговые доходы	268,0	100 %	370,3	100 %	147,4	100 %	174,5	100 %	20,2	100 %	31,5	100 %
из них:												
Налог на прибыль организаций	14,2	5,3 %	21,2	5,7 %	38,5	26,1 %	11,5	6,6 %	1,0	5,1 %	0,3	1,1 %
Налог на доходы физических лиц	171,3	63,9 %	242,2	65,4 %	80,8	54,8 %	126,6	72,6 %	12,1	59,9 %	18,8	59,5 %

### Правила оформления графического материала

К графическому материалу относят диаграммы, графики, схемы, рисунки, фотографии. Использование продуманных и тщательно подобранных иллюстраций там, где они возможны и нелишни, способно украсить любую студенческую письменную работу. Следует соблюдать соответствие графического материала тексту работы. Разрешается выполнять иллюстрации в любых цветах на цветном принтере, обеспечивающем высокое качество печати.

Количество иллюстраций должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации могут быть расположены как по тексту документа (возможно ближе к соответствующим частям текста), так и в конце его. Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1».

Допускается нумерация графического материала в пределах раздела. В этом случае номер рисунка состоит из номера раздела и порядкового номера рисунка, которые разделяют точкой.

**Рисунок 1.1, Рисунок 1.2 и т. д.**

Графический материал каждого приложения нумеруют арабскими цифрами отдельной нумерацией, добавляя перед каждым номером обозначение данного приложения и разделяя их точкой.

**Рисунок В.3**

Слово «Рисунок» и его номер приводят под графическим материалом. Далее может быть приведено его тематическое наименование, отделенное тире.

### **Рисунок 1 - Детали прибора**

При необходимости под графическим материалом помещают также поясняющие данные. В этом случае слово «Рисунок» и наименование графического материала помещают после поясняющих данных.

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

С помощью диаграмм графически изображается зависимость между двумя величинами. Диаграммы используются для того, чтобы сделать такую зависимость более наглядной визуально и доступной для восприятия. По форме построения различают плоскостные, линейные (Рисунок 1) и объемные диаграммы. Чаще всего в контрольных работах используются линейные диаграммы и плоскостные, из последних – столбиковые (ленточные) (Рисунок 2) и секторные (Рисунок 3).

*Примеры оформления диаграмм:*

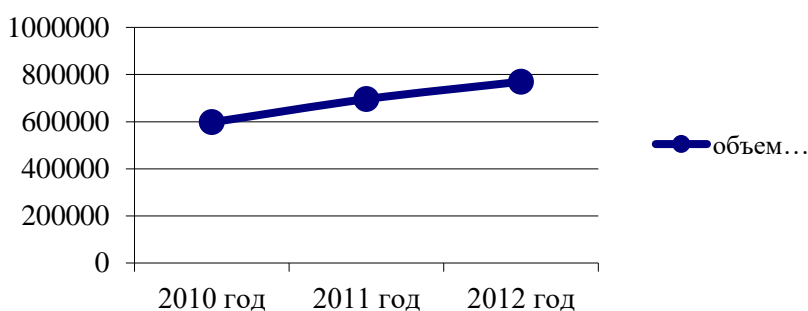


Рисунок 1 – Динамика оказанных услуг за 2010-2012 гг.

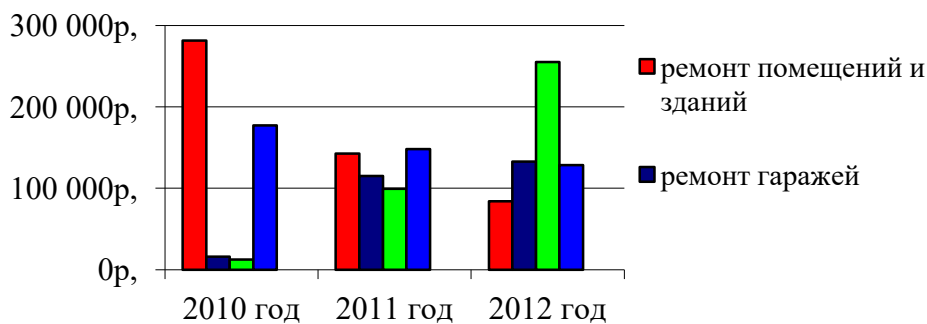


Рисунок 2 – Динамика выполненных работ за 2010-2012 гг.



Рисунок 3 – Динамика изменения доходов и расходов бюджета за 2011-2012 гг.

### **Правила написания буквенных аббревиатур**

В контрольной работе используются только общепринятые сокращения и аббревиатуры. В тексте работы могут быть использованы также вводимые автором буквенные аббревиатуры, сокращённо обозначающие какие-либо понятия из соответствующих областей знания. При этом первое упоминание таких аббревиатур указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

### **Правила оформления приложений**

В приложениях помещается материал, дополняющий контрольную работу и носящий вспомогательный характер. Приложениями могут быть, например, графический материал, таблицы большого формата, расчеты, описания алгоритмов и т.д. Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа. В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с первой прописной буквы отдельной строкой и выделяют полужирным шрифтом.

Приложения оформляются на отдельных листах, причем каждое из них должно иметь свой тематический заголовок и в правом верхнем углу страницы надпись «Приложение» с указанием его порядкового номера арабскими цифрами (например: Приложение 1, Приложение 2 и т.д.) Если в работе есть приложения, то на них дают ссылку в основном тексте работы.

Приложения, как правило, выполняют на листах формата А4. Допускается оформлять приложения на листах формата А3, А4×3, А4×4, А2 и А1 по ГОСТ 2.301.

### **Правила оформления библиографического списка**

Библиографический список должен быть выполнен в соответствии с ГОСТ 7.82.2001 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления» и правилами библиографического описания документов ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание».

Рекомендуется представлять единый список литературы к работе в целом. Список обязательно должен быть пронумерован. Каждый источник упоминается в списке один раз, вне зависимости от того, как часто на него делается ссылка в тексте работы.

Наиболее удобным является алфавитное расположение материала, так как в этом случае произведения собираются в авторских комплексах. Произведения одного автора расставляются в списке по алфавиту заглавий или по мере издания.

### **Примеры библиографического описания документов (ГОСТ 7.1-2003)**



### ***1. Нормативно-правовые документы:***

1. Конституция (Основной закон) Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2001. – 39 с.
2. Российская Федерация. Законы. О воинской обязанности и военной службе [Текст]: федер. закон: [принят Гос. Думой 6 марта 1998 г.: одобр. Советом Федерации 12 марта 1998 г.]. – [4-е изд.]. – М.: Ось-89, 2001. – 46 с.
3. Гражданский процессуальный кодекс РСФСР [Текст]: [принят третьей сес. Верхов. Совета РСФСР шестого созыва 11 июня 1964 г.]: офиц. текст: по состоянию на 15 нояб. 2001 г. / М-во юстиции Рос. Федерации. – М.: Маркетинг, 2001. – 159 с.

### ***2. Учебники и учебные пособия:***

#### ***Книга с одним автором***

Балабанов, И.Т. Валютные операции [Текст] / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 144 с.

#### ***Книга с двумя авторами***

Азикова, С.Г. Структурообразующие факторы устойчивого развития региональной экономики [Текст] / С.Г. Азикова, О.Л. Таран. – Нальчик: Полиграфсервис и Т, 2004. – 180 с.

#### ***Книга с тремя авторами***

Бутов, В.И. Основы региональной экономики [Текст] / В.И. Бутов, В.Г. Игнатов, Н.П. Кетова. – Ростов-н/Д: Март, 2000. – 448 с.

#### ***Книга с пятью авторами и более***

История России [Текст]: учеб. пособие для студентов всех специальностей / В. Н. Быков [и др.]; отв. ред В. Н. Сухов; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. лесотехн. акад. – 2-е изд., перераб. и доп. / при участии Т. А. Суховой. – СПб. : СПбЛТА, 2001. – 231 с.

#### ***Сборник***

Малый бизнес: перспективы развития [Текст]: сб. ст. / под ред. В.С. Ажаева. – М. : ИНИОН, 1991. – 147 с.

#### ***Диссертации***

Таран, О.Л. Теория и методология оценки асимметрии и пространственной поляризации развития региональных социально-экономических систем [Текст]: дис. ... д-ра.экон. наук: 08.00.05: защищена 04.03.09: утв. 26.06.09 / Таран Олег Леонидович. – Ставрополь, 2009. – 370 с.

#### ***Автореферат диссертации***

Еременко, В.И. Юридическая работа в условиях рыночной экономики [Текст]: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: защищена 12.02.2000: утв. 24.06.2000 / В.И. Еременко. – Барнаул: Изд-во ААЭП, 2000. – 20 с.

#### ***Из сборника***

Андреев, А.А. Определяющие элементы организации научно-исследовательской работы [Текст] / А.А. Андреев, М.Л. Закиров, Г.Н. Кузьмин // Тез.докл. межвуз. конф. Барнаул, 14–16 апр. 1997 г. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 1997. – С. 21–32.

#### ***Из словаря***

Художник к кино [Текст] // Энциклопедический словарь нового зрителя. – М. : [Искусство], 1999. – С. 377–381.

### **3. Периодические издания**

#### **Из журнала**

Гудков, В.А. Исследование молекулярной и надмолекулярной структуры ряда жидкокристаллических полимеров [Текст] / В.А. Гудков // Журн. структур.химии. – 1991. – Т. 32. – №4. – С. 86–91.

#### **Из газеты**

Горн, Р. Скауты вышли из подполья [Текст] / Р. Горн // Учит.газ. – 1991. – №38. – С. 9.

### **4. Электронные ресурсы**

#### **Электронный ресурс локального доступа (CD)**

Описание электронного ресурса в области «Автор» и «Сведения об ответственности» осуществляется по правилам описания книжного издания. Обозначение материала приводят сразу после заглавия в квадратных скобках: [Электронный ресурс]. Пример:

Даль, Владимир Иванович. Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля [Электронный ресурс]: подгот. по 2-му печ. изд. 1880-1882 гг. – Электрон.дан. – М. : АСТ, 1998. – 1 электрон.опт. диск (CD-ROM) – (Электронная книга).

#### **Правила оформления ссылок на использованные литературные источники**

Цитаты (выдержки) из источников и литературы используются в тех случаях, когда свою мысль хотят подтвердить точной выдержкой по определенному вопросу. Цитаты воспроизводятся в тексте контрольной работы с соблюдением всех правил цитирования (соразмерная кратность цитаты, точность цитирования). Цитированная информация заключаются в кавычки, и указывается номер страницы источника, из которого приводится цитата.

Если в цитату берется часть текста, т.е. не с начала фразы или с пропусками внутри цитируемой части, то место пропуска обозначается отточиями (три точки). В тексте необходимо указать источник приводимых цитат. Как правило, ссылки на источник делаются под чертой, внизу страницы (сноска), нумерация ссылок является сквозной.

*Например:*<sup>1</sup>Искренко Э.В. Внешнеэкономические отношения как фактор развития аграрно-промышленного комплекса ЮФО / Э.В. Искренко // Научная мысль Кавказа. Приложения. – 2006. - №1. – С.28.

Если мысль из какого-нибудь источника излагается своими словами, то сноска должна иметь вид: «См.:» («смотри»), а затем выходные данные произведения или документа. Если на странице работы повторно дается ссылка на один и тот же источник, то сноска должна иметь вид: «Там же. С. □». Возле цитаты в строке ставится цифра или звездочка, по которой под чертой определяется принадлежность цитаты. Цитаты можно приводить только по источнику, ссылка на который обязательна.

Такой порядок оформления ссылок на литературные источники позволяет избежать повторения названий источников при многократном их использовании в тексте.

## **5. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

Аттестация по контрольной работе производится в виде её защиты. Защита контрольной работы имеет целью проверить качество самостоятельной работы студента над темой и его способности к творческой деятельности. Защита контрольной работы состоит из доклада студента в течении 5-6 минут, и ответов на поставленные преподавателем вопросы. В процессе беседы со студентом выясняется его теоретическая подготовка по данной теме (вопросу), знание основной литературы, умение автора излагать и обосновывать результаты своего исследования. Решение об оценке контрольной работы принимается по результатам анализа предъявленной контрольной работы, доклада студента и его ответов на вопросы.

Студент, успешно защитивший контрольную работу, допускается к сдаче зачёта и (или) экзамена. Преподавателю предоставляется право принятия зачёта в виде контрольной работы на практическом занятии. К защите не допускаются работы полностью или в значительной части, выполненные не самостоятельно, т.е. путем механического переписывания первоисточников, учебников, другой литературы, работы, в которых выявлены существенные ошибки и недостатки, свидетельствующие о том, что основные вопросы темы не усвоены, а также контрольные работы с низким уровнем грамотности и несоблюдением правил оформления

Контрольная работа оценивается преподавателем отметками «зачтено» или «не зачтено». Критерии оценки знаний обучающихся:

Оценка «зачет» выставляется, если обучающийся знает программный материал, правильно, по существу и последовательно излагает содержание вопросов контрольной работы, в целом правильно выполнил практическое задание, владеет основными умениями и навыками, при ответе не допустил существенных ошибок и неточностей.

Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающийся не знает основных положений программного материала, при раскрытии вопроса контрольной работы допускает существенные ошибки, не выполнил практические задания, не смог ответить на большинство дополнительных вопросов или отказался отвечать.

## Вариант 1

### Задание.1

К понятию стресс индивида **НЕ** относится:

1. состояние общего напряжения организма
2. общее успокоение индивида
3. эмоциональное состояние
4. состояние общего напряжения организма, возникающее под воздействием различных факторов
5. приспособительная реакция организма

### Задание.2

Процессы управления стрессом на уровне организации **НЕ** включают:

1. Организацию консультационной помощи сотрудникам, внедрение программ оздоровления
2. организацию социальной поддержки, проведение психологического консультирования, реализацию программы оздоровления, использование диет
3. проведение различных тренингов
4. невмешательство в дела сотрудников
5. реализацию программ оздоровления, внедрение программ релаксации

### Задание.3

Формальная власть личности, занимающей определенное положение в иерархии организации, -это...

11. авторитет
12. аттракция
13. харизма
14. полномочия
15. социальный статус

### Тест:

#### 1. Цели учебной дисциплины «Организационное поведение»:

- а) систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в организации ситуациях;
- б) манипулирование людьми;
- в) объяснение причин поступков индивидов в определенных ситуациях;
- г) предсказание поведения работника в будущем;
- д) овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

#### 2. Основные компоненты дисциплины «Организационное поведение»:

- а) индивид;
- б) группа;
- в) организация;
- г) команда;
- д) субъекты организации.

#### 3. Отличительные черты науки об организационном поведении:

- а) междисциплинарный характер;

- б) теоретический характер дисциплины;
- в) комплексный прикладной характер дисциплины;
- г) инструментальный характер дисциплины;
- д) системность, опирающаяся на результаты исследований и концептуальные разработки.

**4. Методы исследования организационного поведения:**

- а) опросы, интервью, анкетирование, тестирование;
- б) наблюдение;
- в) эксперимент (лабораторный и естественный);
- г) сбор фиксированной информации (изучение документов);
- д) социометрический эксперимент.

**5. Изучение закономерностей организационного поведения помогает руководителю в решении следующих задач:**

- а) в мотивировании труда;
- б) в обеспечении стабильности деятельности;
- в) в эффективном управлении группами людей;
- г) в принятии и реализации управленческих решений;
- д) в развитии организации.

**6. Регуляторами поведения личностей и групп являются:**

- а) политические регуляторы (правовые нормы и декреты государства и т.п.);
- б) организационные регуляторы (уставы, инструкции, распоряжки и т.п.);
- в) общественные регуляторы (традиции, обычаи, общественное мнение и т.п.);
- г) ситуация на рынке, на котором действует организация;
- д) мораль как система нравственных норм.

**7. Теория поведения человека в организации:**

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) поведенческие науки;
- д) исследование операций.

**8. Критерии индивидуальной эффективности:**

- а) способности;
- б) мотивация;
- в) знания, умения, навыки;
- г) стратегия организации;
- д) опыт.

**9. Критерии групповой эффективности:**

- а) лидерство;
- б) статус;
- в) роли;
- г) мотивация;
- д) опыт.

## **10. Внутренние особенности личности, влияющие на поведение человека:**

- а) система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций ит.п.;
- б) знания, навыки, умения;
- в) тип темперамента;
- г) психические свойства: эмоции, ощущения, чувства, воля, память, характер;
- д) принадлежность к различным социальным группам.

### **Вариант 2**

#### **Задание.1**

Что **НЕ** относится к определениям власти в организации:

- 11. социальные отношения, которые предполагают обязательное выполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать
- 12. возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп
- 13. возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей
- 14. пожелания подчиненных
- 15. поведение подчиненных

#### **Задание.2**

Подход к исследованию лидерства с позиций определения соотношения между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства - это подход ...

- 16. системный
- 17. поведенческий
- 18. ситуационный
- 19. атрибутивный
- 20. с позиций личных качеств

#### **Задание.3**

Два основных вида атрибуции:

- 13. объективная и субъективная
- 14. диспозиционная (личностная)
- 15. ситуационная
- 16. функциональная и организационная
- 17. внутренняя и внешняя
- 18. научная и наивная

#### **Задание.4**

«Когнитивный диссонанс» - это ...

- 9. активизация поведения в связи с ощущением достижимости целей организации
- 10. беспокойство, связанное с конфликтом между познавательными компонентами индивида после того, как решение было принято
- 11. активизация поведения в связи с получением новых знаний по проблеме

12. состояние психологического дискомфорта личности при несоответствии компонентов важной установки

### **Задание.5**

Главный акцент внимания гуманистических теорий личности:

- 16. концепции открытого общества
- 17. неустойчивость человеческой психики
- 18. потребности людей в коммуникациях
- 19. потребности людей в самовыражении
- 20. воспитание нового человека

### **Тест:**

#### **1. Факторы, определяющие групповое поведение:**

- а) профессиональная работоспособность группы;
- б) морально-психологическая сплоченность;
- в) продуктивность и удовлетворенность продуктами труда;
- г) межличностная совместимость;
- д) работоспособность трудового коллектива.

#### **2. Условия эффективной организаторской деятельности руководителя:**

- а) знание руководителем правовых норм;
- б) наличие у каждого работника должностных инструкций;
- в) интересы потребителей;
- г) система контроля исполнения решений;
- д) наличие организационно-функциональной структуры.

#### **3. Выделите социально-психологические методы руководства:**

- а) приказ;
- б) мотивирование;
- в) распоряжение;
- г) внушение;
- д) убеждение.

#### **3. Функциональные задачи общения руководителя с подчиненными:**

- а) выдача распорядительной информации (приказы, распоряжения, указания, рекомендации, советы);
- б) самопрезентация;
- в) установление и поддержание контакта;
- г) получение обратной информации об итогах реализации задач;
- д) представление оценочной информации об итогах реализации задач.

#### **4. Способы устранения деструктивного лидерства:**

- а) административное устранение негативного лидерства;
- б) изменение характера, направленности и авторитета с пользой для организации;
- в) перехват основополагающих функций формальным руководителем;
- г) подрыв репутации лидера, его компрометация в глазах коллектива;
- д) лишение премии, другие санкции.

#### **5. Характеристики эффективного лидерства:**

- а) оптимизм;

- б) стремление к развитию, саморазвитию;
- в) чувство ответственности;
- г) высокий уровень саморегуляции и контроля;
- д) владение управленческими психотехнологиями.

**6. Свойства организационной культуры:**

- а) системность;
- б) иерархичность и приоритетность;
- в) элементы культуры организации не требуют доказательств;
- г) общность;
- д) формирование представлений работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.

**7. Специфические функции организационной культуры:**

- а) охранная;
- б) интегрирующая;
- в) регулирующая;
- г) образовательная и развивающая;
- д) легитимация организационной деятельности.

**8. На возможность организационной культуры влияют:**

- а) стадии жизненного цикла организации;
- б) психологический климат организации;
- в) организационный кризис;
- г) уровень культуры;
- д) смена руководства.

**9. Причины сопротивления организационным изменениям:**

- а) угроза потребностям сотрудников в безопасности;
- б) ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения;
- в) методы проведения организационных изменений;
- г) непонимание цели перемен;
- д) убеждение, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными.

**Вариант 3**

**Задание 1**

"Пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, отсутствие самосознания" являются по Арджирису:

- 16. характеристиками нормального человека
- 17. характеристиками преуспевающего менеджера
- 18. характеристиками зрелого возраста
- 19. семью параметрами Холла в модели основных стадий развития карьеры
- 20. характеристиками незрелого возраста

**Задание 2**

Методика ОСАИ позволяет:



9. изучить поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности
10. повысить степень удовлетворения индивидов характером труда, ибо они получают возможность обучения и личностного роста
11. построить профиль организационной культуры в координатах конкурирующих ценностей
12. представить организацию как сеть взаимозависимых групп сотрудников, находящихся в отношениях сотрудничества и конкуренции

### **Задание 3**

Главный акцент внимания гуманистических теорий личности:

11. концепции открытого общества
12. неустойчивость человеческой психики
13. потребности людей в коммуникациях
14. потребности людей в самовыражении
15. воспитание нового человека

### **Задание.4**

Теория справедливости **НЕ** предполагает сравнения индивидом:

11. своих усилий и полученного вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других сотрудников
12. своих усилий и усилий руководителя
13. своих результатов и результатов других сотрудников
14. своих вкладов (усилий) с вкладами других
15. настоящих результатов с прошлыми достижениями

### **Задание 5**

Теория постановки целей ...

11. ориентирована на производственную среду, фактически игнорирует понятие индивидуальных потребностей и установок
12. подчеркивает познавательный процесс и роль сознательного поведения в мотивации
13. акцентирует внимание на индивиде, работе и факторах внешней среды
14. является способом построения дерева целей организации снизу вверх
15. анализирует главным образом взаимосвязь между оценками вклада работников и их вознаграждением

### **Тест:**

#### **1. Почему для лидера характерна высокая коммуникабельность?**

1. Это помогает ему в работе с людьми
2. Это дает ему возможность управлять людьми
3. Это повышает его авторитет

#### **2. В поле каких стратегий лежит сфера деятельности лидера?**

1. Зависимость
2. Приспособление
3. Доминирование
4. Демократизм

**3. Какой из стилей управления наиболее приемлем в кризисной ситуации?**

1. Авторитарный
2. Демократический
3. Либеральный

**4. Какое лидерское воздействие в системе наказаний и поощрений является наиболее эффективным?**

1. Наказание за уровень выполнения работы
2. Вознаграждение за уровень выполнения работы
3. Наказание без учета качества работы
4. Вознаграждение без учета качества работы

**5. Что в менеджменте называется властью?**

1. Это возможность наказывать и награждать
2. Это система зависимости и взаимозависимости
3. Это возможность принимать решения

**6. Чем авторитет отличается от власти?**

1. Ничем, это понятия – синонимы
2. Это формальная зависимость
3. Это личное влияние

**7. На чем основывается личная власть руководителя?**

1. На признании занимаемой должности
2. На соглашении с коллегами
3. На уважении сотрудников

**8. На чем основана экспертная власть руководителя в организации?**

1. На должностных инструкциях
2. На высоком уровне подготовки и образования
3. На большом стаже работы в организации

**9. Почему в организации все большей становится власть информации?**

1. Информация позволяет манипулировать подчиненными
2. Информация дает реальное знание о положении организации
3. Информация в излишних дозах только мешает работать

**10. Какой из источников организационной основы власти самый ненадежный?**

1. Принятие решений
2. Регулирование ресурсов
3. Власть связей

**11. Как соотносятся между собой харизма лидера и власть примера?**

1. Власть примера вытекает из харизмы
2. Власть примера не основана на харизме
3. Это совершенно разные факторы власти

#### Вариант 4

**Задания 1:**

Поведение индивида - это...

11. совокупность действий и поступков индивида, при которой проявляются особенности его характера, обнаруживается отношение к предметам и явлениям окружающей действительности
12. постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к предмету, личности, ситуации
13. процесс адаптации личности к внешним условиям, накопление информации о месте личности в системе социальных отношений
14. совокупность информации об индивиде
15. совокупность поступков индивида

### **Задание 2**

Расположить в правильной последовательности стадии развития группы

- 1:** взаимное признание
- 2:** общение и принятие решения
- 3:** мотивация и продуктивность
- 4:** контроль и организация

### **Задание 3**

Нормы поведения в группе **НЕ** позволяют:

11. усложнять и делают непредсказуемым поведение человека в группе
12. помогать выживанию группы и дают ей преимущество перед другими группами
13. усложнять межличностные отношения в группе
14. группе добиться более высоких результатов
15. формировать поведение отдельных участников

### **Тест:**

#### **1. Что включает в себя квалификационный потенциал работника?**

1. Способность взаимодействовать с коллегами
2. Профессиональные умения и навыки
3. Трудолюбие и добросовестность.

#### **2. Существуют два управленческих подхода к работнику:**

**технократический и гуманистический. Для какого из этих подходов характерен учет этих компонентов?**

1. Нравственный потенциал
2. Лидерский потенциал
3. Творческий потенциал

#### **3. Какая деятельность является ядром работы менеджера?**

1. Контроль за работой подчиненных
2. Отчеты перед вышестоящим руководством
3. Принятие управленческих решений

#### **4. К какой сфере относится работа менеджера?**

1. Человек – информация
2. Человек – техника
3. Человек – человек

#### **5. Почему профессия менеджера относится к неблагоприятным для здоровья?**

1. наличие больших физических нагрузок
2. морально – психологическое напряжение
3. ненормированный рабочий

**6. С чем связано разделение труда менеджеров, или специализация:**

1. С разграничением полномочий и ответственности
2. С большим объемом работы
3. С различными функциональными обязанностями назначающий объемы работ и контролирующий выполнение
4. Член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи
5. Сотрудник, несущий ответственность за подчиненных перед вышестоящим руководителем

**7. Какие из перечисленных механизмов социальной мотивации характерны для тоталитарного общества?**

1. Этический
2. Корпоративный
3. Собственно экономический
4. Традиционный
5. Директивный

**8. Мотивация – это**

1. Состояние нужды в чем-либо
2. Побуждение к деятельности для достижения определенной цели
3. Желание совершить определенные действия

**9. Что является условием стимулирования?**

1. Личные потребности работника
2. Желание активно работать
3. Принуждение, договор, психологическое воздействие

**10. Содержательные теории мотивации определяют как мотивы**

1. Потребности человека
2. Активную деятельность
3. Стремление реализовать свои цели

### Вариант 5

**Задания 1:**

Процессы управления стрессом на уровне личности **НЕ** включают:

11. использование навыков индивидуального планирования своей деятельности
12. обращение к психотерапевту
13. выработку индивидуальных приемов сопротивления стрессам
14. индивидуальное планирование своей деятельности, физические упражнения, диеты, психотерапию
15. игнорирование возникающего раздражения

**Задание.2**

Что **НЕ** является основными элементами процесса коммуникации:

13. сообщение
14. канал передачи информации
15. коммуникативный барьер
16. отправитель
17. коммуникационный стиль
18. получатель

### **Задание.3**

Полномочия руководителя определяются:

11. правом давать указания отдельным подчиненным
12. возможностью выполнять задания
13. правом принимать решения на своей должности без запроса его одобрения более высоким руководителем
14. правом принимать решения по всем вопросам
15. желаниями руководителя

### **Тест:**

#### **1. Что является основным принципом теории научного управления?**

1. Учет человеческого фактора.
2. Повышение эффективности труда.
3. Демократизация производства.

#### **2. Что вызвало повышение производительности труда в Хотгорне?**

1. Повышение заработной платы.
2. Улучшение взаимодействия сотрудников.
3. Улучшение комфорта на рабочем месте.

#### **3. Организационное окружение – это**

1. Организация в целом.
2. Конкретное рабочее место.
3. Та часть организации, с которой взаимодействует работник.

#### **4. Совокупность конкретных умений и навыков в рамках одной профессии это**

1. Квалификация.
2. Специальность.
3. Профессионализм.

#### **5. В теории обогащения труда мотивация основана на**

1. Гигиенических потребностях.
2. Потребности в причастности.
3. Материально-экономических потребностях.

#### **6. Какой тип мотивации субъекта деятельности наиболее характерен для менеджера?**

1. Инструментальный.
2. Коллективистский.
3. Достижительный.

#### **7. От чего зависит успешность организационной социализации?**

1. От самого человека.
2. От экономической ситуации.

3. От соответствия желаний человека и содержания оргокружения.
4. От желания руководства.

**8. Какая из подсистем социальной среды более всего влияет на поведение работников?**

1. Техническая.
2. Структурная.
3. Подсистема целей.
4. Управленческая.

**9. Какой из уровней организационной культуры более всего поддается изучению?**

1. Внешние факты культуры.
2. Ценностные ориентации и верования.
3. Базовые ценности жизненной ориентации.

**10. По одной из методик определения типов организационной культуры выделяются индивидуалистская и коллективистская. К какому типу относятся следующие характеристики? Подчеркните нужный.**

1. Организация защищает личные интересы сотрудников.
2. Взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности.
3. Традиционные формы стимулирования.
4. Оцениваются личные качества работника по отношению к организации.

### **Вариант 6**

#### **Задания 1:**

1. Базовые посылы управленческих теорий по вопросу поведения человека в организации.
2. Возрастание значимости управления людьми. Изменения в окружающей среде бизнеса. Организационные изменения.

#### **Задание 2**

Стиль управления, при котором руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию:

11. демократическом
12. авторитарном
13. либеральном
14. авторитарно-благожелательном
15. произвольном стиле

#### **Тест:**

**1. Какое определение наиболее полно отражает основные цели дисциплины «Организационное поведение»:**

- а) понять, научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им;
- б) объяснить причины поступков индивидов в определенных условиях;
- в) предсказание поведения работников в будущем;
- г) овладение навыками управления людьми;

д) обучение и развитие кадров.

**2. Как называется первый этап развития теории организационного поведения (20- 30 гг. ххв.):**

- а) культурологический;
- б) классический;
- в) менеджмент человеческих отношений;
- г) этап социально-групповых норм поведения;
- д) поведенческий.

**3. Организационное поведение как научная дисциплина сформировалась в:**

- а) 20-30 гг. XX в;
- б) 30-40 гг. XX в;
- в) 40-60 гг. XX в;
- г) 60-70 гг. XX в;
- д) 70-90 гг. XX в.

**4. Суть теории равенства и справедливости:**

- а) создание благоприятных условий труда для всех сотрудников;
- б) справедливая оценка усилий человека по сравнению с усилиями других сотрудников;
- в) удовлетворение потребностей работников различного уровня;
- г) учет индивидуальных возможностей работника;
- д) материальное поощрение всех сотрудников.

**5. На организационном уровне поведения принятие решений рассматривается как:**

- а) основной механизм управления организационным поведением, определяющий и организационный климат и результативность работы организации;
- б) условие развития сотрудников;
- в) условие доверия руководителю;
- г) возможность учета индивидуальных возможностей сотрудников;
- д) возможность творческого подхода к решению проблем.

**6. Назовите количество уровней, на которых может проводиться анализ организационного поведения:**

- а) 2;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 5;
- д) 6.

**7. Выделите наиболее полную и правильную характеристику научной дисциплины «Организационное поведение»:**

- а) разрабатывает практические и прикладные подходы к анализу причин поведения людей и групп;
- б) в большей степени разрабатывает и предоставляет прикладные подходы к управлению поведением людей и групп в организации;

- в) интересуется явлениями управления поведением людей и групп на микроуровне;
- г) реализует теоретические подходы и концепции управления поведением людей и групп на уровне макроявлений;
- д) в большей степени разрабатывает и предоставляет теоретические подходы и концепции управления поведением людей и групп на макроуровне.

**8. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:**

- а) миссию организации;
- б) организационный климат;
- в) наличие программ повышения квалификации;
- г) уровень конфликтности в организации;
- д) характер коммуникаций в организации.

**9. О какой модели поведения в организации идет речь, если потребности организации и потребности людей в значительной степени пересекаются:**

- а) модель «выигрыш»;
- б) модель «выигрыш-проигрыш»;
- в) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- г) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
- д) модель «проигрыш»;

**10. О какой модели поведения в организации идет речь, если существует психологический барьер, затрудняющий разумную коммуникацию между двумя сторонами: руководством организации и работником:**

- а) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
- б) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- в) модель «выигрыш»;
- г) модель «проигрыш»;
- д) модель «выигрыш-проигрыш».

### **Вариант 7**

**Задания 1:**

1. Проанализируйте природные свойства человека и их влияние на его поведение в организации.
2. Подумайте, почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации.

**Задание 2**

Фоном в восприятии называется фактор, который ...

11. находится в фокусе восприятия
12. не имеет значения в данной ситуации
13. воспринимается, но не находится в фокусе восприятия
14. воспринимается
15. не может быть воспринятым

**Задание 3**



Удовлетворенность работой не влияет на:

- 11.текучесть кадров
- 12.качество выполнения работы
- 13.поведение сотрудников.
- 14.абсентеизм.
- 15.отношение к профсоюзам.

**Тест:**

**1.Суть теории равенства и справедливости:**

- а) создание благоприятных условий труда для всех сотрудников;
- б) справедливая оценка усилий человека по сравнению с усилиями других сотрудников;
- в) удовлетворение потребностей работников различного уровня;
- г) учет индивидуальных возможностей работника;
- д) материальное поощрение всех сотрудников.

**2. На организационном уровне поведения принятие решений рассматривается как:**

- а) основной механизм управления организационным поведением, определяющий и организационный климат и результативность работы организации;
- б) условие развития сотрудников;
- в) условие доверия руководителю;
- г) возможность учета индивидуальных возможностей сотрудников;
- д) возможность творческого подхода к решению проблем.

**3. Назовите количество уровней, на которых может проводиться анализ организационного поведения:**

- а) 2;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 5;
- д) 6.

**4. Какая модель поведения в организации характеризуется наличием конфликтного фона, выраженного в агрессивно-враждебной психологической атмосфере, особенно ярко проявляющий себя в поляризации по вертикали:**

- а) модель «выигрыш»;
- б) модель «выигрыш»;
- в) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
- г) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- д) модель «выигрыш-проигрыш».

**5. Какое положение достаточно полно характеризует функцию коммуникаций в организации:**

- а) коммуникации - это доведение информации от одного человека до другого или групп людей с целью взаимопонимания, позволяющего повысить качество принимаемых решений;

- б) коммуникации - это обмен информацией между членами группы;
- в) коммуникации - это мотивация членов организации;
- г) коммуникации облегчают взаимное приспособление людей в организации;
- д) коммуникации реализуют стиль управления организационным поведением.

**6. Коммуникативная активная структура без наличия формального лидера, которая позволяет всем членам группы свободно обмениваться информацией, при этом удовлетворенность процессом общения довольно высока, называется:**

- а) многоканальная коммуникативная сеть;
- б) шпора;
- в) цепь;
- г) колесо;
- д) круг.

**7. Коммуникативный поток, движущийся от одного уровня в группе или организации к другому. от более низкого к более высокому, называется:**

- а) нисходящим;
- б) восходящим;
- в) горизонтальным;
- г) оперативным;
- д) эффективным.

**8. Определите цель восходящей информации в организации:**

- а) повышает оперативность принимаемых решений;
- б) уменьшает степень искажения информации;
- в) информирует о текущих проблемах, результатах работы с точки зрения самих работников;
- г) повышает самостоятельность и ответственность лиц, вовлеченных в совместную деятельность;
- д) позволяет решать эффективно творческие задачи.

**9. Определите основную функцию неформальной коммуникации в организации:**

- а) манипуляция информацией;
- б) механизм обратной связи, сигнализирующей об интересах и потребностях персонала;
- в) оценка деятельности руководителя;
- г) средство объединения аутсайдеров в коалиции;
- д) провоцирует повышение тревожности работников.

**10. Внешний механизм управления поведением группы, индивидуальным уровнем поведения действует через:**

- а) организационную культуру и систему формальных и неформальных отношений, осуществляемых в данной организации;
- б) профессиональное и личностное развитие сотрудников организации;
- в) ценности конкретных групп;
- г) решение проблемных ситуаций в организации;

д) оценку деятельности сотрудников.

## Вариант 8

### Задания 1:

23. Иерархия потребностей А. Маслоу.
24. Содержательные теории мотивации.
25. Процессуальные теории мотивации.
26. Теория ожиданий В. Врума.
27. Мотивационная теория справедливости Дж. Адамса.
28. Теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера
29. Сущность мотивации персонала.
30. Оценка труда и мотивация.
31. Нематериальное стимулирование.
32. Классификация мотивов организационного поведения.
33. Что такое мотивационный комплекс?

### Задание 1.

2. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).
2. Сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

Ситуация.

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

– Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. –

Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

– Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?

– Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там уже почти год, – сказала Лида.

– Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

– Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права.

Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются

столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение в компании долго не задерживаются. Они ищут

что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду.

Анна сочувственно взглянула на подругу.

– У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15... В итоге прошло уже 18 месяцев, но никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно было бы, конечно, обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая.

Лида отставила свой кофе.

– Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я большему научилась от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие люди, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала.

– Тебе нравится то, что ты делаешь? – спросила Анна.

– Да, это очень интересная работа, – ответила Лида. – Она сложнее того, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это крайне необходимо.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

– В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

– Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но я взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?

– Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят.

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

**Тест:**

**1. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:**

- а) миссию организации;
- б) организационный климат;

- в) наличие программ повышения квалификации;
- г) уровень конфликтности в организации;
- д) характер коммуникаций в организации.

**2. О какой модели поведения в организации идет речь, если потребности организации и потребности людей в значительной степени пересекаются:**

- а) модель «выигрыш»;
- б) модель «выигрыш-проигрыш»;
- в) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- г) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
- д) модель «проигрыш»;

**3. О какой модели поведения в организации идет речь, если существует психологический барьер, затрудняющий разумную коммуникацию между двумя сторонами: руководством организации и работником:**

- а) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
- б) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- в) модель «выигрыш»;
- г) модель «проигрыш»;
- д) модель «выигрыш-проигрыш».

**4. Внутренний механизм управления поведением групп, индивидуальным поведением в организации реализуется через:**

- а) устойчивую систему представлений о самом себе, через воздействие на образ-Я, которые влияют на межличностное поведение в группе;
- б) управление коммуникативными потоками;
- в) реализацию программ повышения квалификации сотрудников;
- г) оценку деятельности сотрудников;
- д) реализацию миссии организации.

**5. Цель модели управления организационным поведением, разработанной Джозефом Лафтом и Харри Ингрэмом (Окно Джохари):**

- а) достижение взаимопонимания в организационном поведении;
- б) манипулирование другим человеком;
- в) демонстрация поведения;
- г) активизация защитных механизмов поведения;
- д) личностный и профессиональный рост работника.

**6. Важным механизмом управления индивидуальным уровнем организационного поведения является:**

- а) оценка результативности работника;
- б) постановка цели или задачи профессиональной деятельности;
- в) учет индивидуальных особенностей человека;
- г) материальное и нематериальное стимулирование;
- д) ощущение значимости труда.

**7. SMART-технология - это технология:**

- а) взаимодействия руководителя и сотрудника;
- б) целеполагания;

- в) мотивации;
- г) организации;
- д) оценки.

**8. Повышению эффективности принимаемых управленческих решений способствует метод:**

- а) наблюдения;
- б) тестирования;
- в) беседы;
- г) социометрии;
- д) метод «мозгового штурма» в различных вариациях.

**9. Эффективно и быстро получить объективную картину в организации «через голову» линейного руководителя помогает метод:**

- а) анкетирования;
- б) тестирования;
- в) «мозгового штурма»
- г) шеф идет «в народ»
- д) социометрии.

**10. Сколько уровней анализа организационной структуры предложил Э.Шейн:**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;
- д) 5.

### Вариант 9

#### Задания 1:

1. Межгрупповой конфликт, его причины. Черты групп, находящихся в конфликте.
2. Организационный конфликт, его типы. Развитие представлений о конфликте.
3. Понятие о стрессе. Стадии развития стресса

#### Задание 2

Типами неформальных групп являются:

11. рабочие группы
12. самоуправляемые команды
13. команды менеджеров
14. дружеские группы
15. комитеты

#### Задача 1.

Владелец и директор успешной украинской компании-ритейлера Тарас Б. отправляет Андрея и Остапа – двух молодых, но очень перспективных сотрудников, принятых на работу им же, на очень дорогие и престижные курсы повышения квалификации в Киев. Когда они возвращаются, Тарас берет их в Харьков на важные переговоры, касающиеся поглощения фирмы-

конкурента с временными финансовыми трудностями. В командировке он узнает, что Андрей тайно встречается с Эльжбетой, с которой познакомился на курсах. Пикантность ситуации придает то, что Эльжбета – топ-менеджер компании «Фининвест», которая на днях выступила в роли «белого рыцаря» по отношению к поглощаемой фирме. Тарас принимает непростое решение уволить Андрея.

Вопросы:

1. Какие типы конфликтов возникли в данной ситуации?
2. Чем руководствовался Тарас, принимая решение об увольнении?
3. Мог ли он как-либо иначе повлиять на ситуацию, чтобы личная жизнь сотрудника не входила в противоречие с интересами бизнеса?
4. Как бы вы поступили на месте Андрея?
5. Правильно ли вкладывать деньги в обучение молодых специалистов, еще не доказавших свою лояльность к компании?

Тест:

**1. Последовательность стадий развития конфликта:**

- а) спорная ситуация, препятствование со стороны одного из участников достижению целей другими участниками, инцидент, конфликт
- б) конфликтная ситуация, спорная ситуация, конфликт
- в) восприятие ситуации как конфликтной, препятствие со стороны других участников, дальнейшим действиям

**2. Элементы коммуникационного процесса:**

- а) формирование значения, сообщение, получатель
- б) коммуникатор, сообщение, каналы передачи, получатель, обратная связь
- в) отправитель, кодирование, передача сообщения

**3. Двухсторонним коммуникационный процесс делает:**

- а) отправление сообщения
- б) обратная связь
- в) передача сообщения

**4. Предмет конфликта – это:**

- а) то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон
- б) объективно существующая или воображаемая проблема, являющаяся причиной раздора между сторонами
- в) препятствие в достижении цели.

**5. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:**

- а) вербальные и невербальные коммуникации
- б) межличностные коммуникации
- в) формальные и неформальные коммуникации

**6. Барьеры, встречающиеся на пути эффективных коммуникаций:**

- а) личностные, временные, языковые, семантические, физические, организационные, культурные различия, коммуникативные перегрузки, различия в статусе, нежелание делиться информацией
- б) межличностные, фильтрация информации, вредные вербальные привычки, семантические, временные, помехи во время радиопередачи

в) стереотипы восприятия, неумение слушать собеседника, психологическая несовместимость, селективное восприятие информации, различия в ценностных суждениях

**7. Когда работнику даются противоречивые указания – это:**

- а) внутриличностный конфликт
- б) межличностный конфликт
- в) межгрупповой конфликт

**8. Специфические функции организационной культуры:**

- а) охранная;
- б) интегрирующая;
- в) регулирующая;
- г) образовательная и развивающая;
- д) легитимация организационной деятельности.

**9. На возможность организационной культуры влияют:**

- а) стадии жизненного цикла организации;
- б) психологический климат организации;
- в) организационный кризис;
- г) уровень культуры;
- д) смена руководства.

**10. Причины сопротивления организационным изменениям:**

- а) угроза потребностям сотрудников в безопасности;
- б) ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения;
- в) методы проведения организационных изменений;
- г) непонимание цели перемен;
- д) убеждение, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными.

## **Вариант 10**

**Задания 1:**

- 13. Роли и деятельность лидеров в исследовании Фреда Лютенса.
- 14. Национальный и социально-демографический аспекты лидерства.
- 15. Власть в контексте организации.
- 16. Власть как межличностное взаимодействие.
- 17. Классификация оснований власти.
- 18. Потребность во власти.

**Задание 2**

Соотношение понятий статус и должность верно отражает высказывание:

- 11. выбор должности зависит от статуса человека в обществе
- 12. статус устанавливается для определенной должности и отличает одну должность от другой
- 13. это аналогичные взаимозаменяемые понятия
- 14. это диаметрально противоположные ничем не связанные между собой понятия



15. социальный статус человека в обществе позволяет занимать соответствующие престижные должности

### **Задача 1.**

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию "Майкрософт" обратилась корпорация "Ай Би Эм" относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, "Майкрософт" смог предложить "Ай Би Эм" теперь всем известную программу MS-DOS, которая позже использовалась во всех персональных компьютерах "Ай Би Эм" и совместимых с ними компьютерах. Впоследствии "Майкрософт" стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства "Ай Би Эм" и "Эппл". Под руководством Гейтса "Майкрософт" установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В дальнейшем разрабатывалась операционная система для второго поколения персональных компьютеров "Ай Би Эм". Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса – миллиардером. Согласно журналу "Уолл СтритДжорнэл", "эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда – и припугивать самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами "Майкрософт". Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из "Эппл" разрабатывал язык "МакБейсик" для своего персонального компьютера "Макинтош", Гейтс пригрозил остановить действие купленной "Эппл" лицензии на использование программ, которые Майкрософт разработал для "Эппл-II", если Скалли не закроет проект "МакБейсик". Учитывая, что дела с линией "Макинтоша" тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии "Эппл-II", Скалли ничего не оставалось, как согласиться. Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании "Тэнди" говорит: "В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс". Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако ж, ждут, не дождутся, когда "Ай Би Эм" решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и "Майкрософта" и прекратит свои отношения с ними.

## Вопросы

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использует?
3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

## Тест:

### 1. Власть в организации подразумевает:

- а) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать
- б) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей
- в) приказы руководителя

### 2. Негативный неформальный лидер в организации – это:

- а) лидер, который добивается своих целей, путем неявного воздействия на коллег
- б) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели
- в) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя

### 3. Объект власти – это:

- а) исполнитель руководящих указаний, распоряжений;
- б) подразделение, находящееся в подчинении;
- в) руководитель низового уровня управления.

### 4. Необходимо ли делегирование полномочий при проведении изменений:

- а) надо оценивать по конкретной ситуации
- б) нет, оно не целесообразно
- в) целесообразно, так как оно снижает вероятность будущего сопротивления переменам

### 5. Эффективность работы руководителя определяется:

- а) объемом производства продукции
- б) развитием рыночных отношений
- в) объединением людей с целью совместной работы

### 6. Как называется способ изменения установок, когда сотрудники недовольные существующим положением дел, привлекаются к активной работе по изменению ситуации:

- а) воздействие страхом или устранение несоответствий
- б) влияние друзей и коллег
- в) привлечение к сотрудничеству

### 7. Необходимость власти в организации определяется тем, что:

- а) власть существует во всех структурных подразделениях
- б) власть является организующим началом
- в) власть приводит