МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Смоленский казачий институт промышленных технологий и бизнеса (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»

Смоленский казачий институт промышленных технологий и бизнеса (филиал)

УТВЕРЖДАЮ
Директор СКИПТБ (филиал) ФГБОУ ВО
«МГУТУ им. К.Г. Разумовского (ПКУ)
_____ Н.С. Коржикова
«21» апреля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Б1.О.03.06 ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МОДУЛЬ Организационное поведение

Кафедра:	Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Процессное управление организацией
Квалификация выпускника:	Бакалавр
Форма обучения:	очно-заочная
Год набора:	2026
Общая трудоемкость:	288 часов/8 з.е.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 00F5 665F CCDB 5046 05DD 6E08 EBCB D00A DC
Действителен: с 21 октября 2025 г. по 14 января 2027 г.
Владелец: Коржикова Надежда Сергеевна
Должность: Директор

Вязьма, 2026 г.

Программу составил(и):
канд. экон. наук, доцент доц. каф. ТППППиЭ Кучерова Елена Николаевна

Рабочая программа дисциплины (модуля)
"Организационное поведение"
разработана на основании учебного плана, утвержденного ученым советом 26 марта 2026 г. протокол № 9 в соответствии с ФГОС ВО Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970),

Руководитель ОПОП _____

Рабочая программа обсуждена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от 10 апреля 2026 г. № 9
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ОБЪЕМ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ПО СЕМЕСТРАМ

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Цели:

Целью дисциплины «Организационное поведение» является формирование у студентов системных знаний о поведении людей в различных типах организаций, влиянии функциональной и личностной компоненты коммуникативных отношений, социально-психологических особенностях взаимодействия людей, структуре мотивационных факторов поведения людей в организации; формирование практических навыков управления поведением людей в организациях.

1.2. Задачи:

Основными задачами курса являются:
- изучение основных теорий и концепций организационного поведения для управления персоналом организаций;
- выработка умения анализировать и диагностировать конкретные профессиональные ситуации, ставить цели, задачи и находить методы их решения;
- овладение современным инструментарием управления человеческими ресурсами в рамках организаций.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ОБЪЕМ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ПО СЕМЕСТРАМ

Цикл (раздел) ОП: "Организационное поведение"

Дисциплина относится к обязательной части ОПОП и обязательна для освоения.

Связь с предшествующими дисциплинами (модулями), практиками

№ п/п	Наименование	Семестр	Шифр компетенции
1	Теория организации	2	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
2	Тайм-менеджмент	1	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
3	Экономическая теория	1	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, УК-10.1, УК-10.2, УК-10.3

Связь с последующими дисциплинами (модулями), практиками

№ п/п	Наименование	Семестр	Шифр компетенции
1	Технологическая (проектно-технологическая) практика	6	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-5.1, УК-5.2, УК-5.3, УК-8.1, УК-8.2, УК-8.3, УК-8.4, УК-8.5, УК-8.6, УК-9.1, УК-9.2, УК-9.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3, УК-4.4, УК-4.5, УК-4.6, УК-6.1, УК-6.2, УК-6.3

Распределение часов дисциплины

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	**4 (2.2)**		**5 (3.1)**		Итого	
Недель	14 2/6		17 1/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП	УП	РП
Лекции	8	8	12	12	20	20
Практические	16	16	12	12	28	28
В том числе электрон.	16	16	18	18	34	34
Итого ауд.	24	24	24	24	48	48
Контактная работа	24	24	24	24	48	48
Сам. работа	120	120	120	120	240	240
Итого	144	144	144	144	288	288

Вид промежуточной аттестации:

ЗаО 4,5 семестр

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование следующих компетенций и индикаторов их

ОПК-1:Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;

ОПК-1.1: Знает экономическую, организационную и управленческую теорию

ОПК-1.2: Умеет решать профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории

ОПК-1.3: Владеет навыками применения экономических знаний при выполнении практических задач, обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименования разделов, тем, их краткое содержание и результаты освоения /вид занятия/	Семестр	Часы	Интеракт.	Прак. подг.	Индикаторы достижения компетенции	Виды контроля
	Раздел 1.Раздел 1. Индивидуальное и групповое организационное поведение						
1.1	**Тема 1.1. Основы индивидуального поведения в организации. Краткое содержание: поведение индивида, восприятие индивида и его особенности, теории поведения личности, процесс формирования и развития личности, личность и работа, ценности, установки, удовлетворенность работой, мотивация и результативность, карьера, управление стрессом в организации. Знать: индивидуальные особенности личности, влияющие на процесс управления в организации. /Лек/**	4	4	0	0	ОПК-1.1	Вопросы для устного опроса
1.2	**Тема 1.1. Основы индивидуального поведения в организации. Краткое содержание: поведение индивида, восприятие индивида и его особенности, теории поведения личности, процесс формирования и развития личности, личность и работа, ценности, установки, удовлетворенность работой, мотивация и результативность, карьера, управление стрессом в организации. Практическая работа 1. Профессиональные качества сотрудников. Практическая работа 2. Особенности организационного поведения различных типов личности Практическая работа 3. Человек и организация Практическая работа 4 Мотивы и стимулы организационного поведения Уметь: осуществлять управление в организацией с учетом индивидуальных особенностей сотрудников. Владеть теориями личности и методами мотивации с учетом индивидуальных особенностей личности. /Пр/**	4	8	0	0	ОПК-1.2,ОПК-1.3	Отчет по практической работе, текущее тестирование
1.3	**Тема 1.1. Основы индивидуального поведения в организации. Краткое содержание: поведение индивида, восприятие индивида и его особенности, теории поведения личности, процесс формирования и развития личности, личность и работа, ценности, установки, удовлетворенность работой,**	4	60	0	0	ОПК-1.1,ОПК-1.2,ОПК-1.3	Вопросы для самоподготовки

	мотивация и результативность, карьера, управление стрессом в организации.Знать: индивидуальные особенности личности, влияющие на процесс управления в организации.Уметь: осуществлять управление в организации с учетом индивидуальных особенностей сотрудников. Владеть теориями личности и методами мотивации с учетом индивидуальных особенностей личности. /Ср/						
1.4	**Тема 1.2. Поведение групп в организации. Краткое содержание: роль, понятие и виды групп в организациях, команды в современных организациях, условия и факторы эффективной групповой работы, управление межгрупповыми конфликтами, лидерство в организации. Знать: факторы влияющие на эффективность работы группы и методы управления конфликтными ситуациями. /Лек/**	4	4	0	0	ОПК-1.1	Вопросы для устного опроса
1.5	**Тема 1.2. Поведение групп в организации. Краткое содержание: роль, понятие и виды групп в организациях, команды в современных организациях, условия и факторы эффективной групповой работы, управление межгрупповыми конфликтами, лидерство в организации. Практическая работа 5. Адаптация личности в группе Практическая работа 6.Человек и группа в организации Практическая работа 7. Личность руководителя и коллектив: управление нововведениями в организации. Практическая работа 8: Организационные полномочия Уметь: осуществлять эффективное управление группой, управлять межгрупповыми конфликтами. Владеть методами эффективного управления группой и методами управления межгрупповыми конфликтами. /Пр/**	4	8	0	0	ОПК-1.2,ОПК-1.3	Отчет по практической работе, текущее тестирование
1.6	**Тема 1.2. Поведение групп в организации. Краткое содержание: роль, понятие и виды групп в организациях, команды в современных организациях, условия и факторы эффективной групповой работы, управление межгрупповыми конфликтами, лидерство в организации. Знать: факторы влияющие на эффективность работы группы и методы управления конфликтными ситуациями. Уметь: осуществлять эффективное**	4	60	0	0	ОПК-1.1,ОПК-1.2,ОПК-1.3	Вопросы для самоподготовки

	управление группой, управлять межгрупповыми конфликтами. Владеть методами эффективного управления группой и методами управления межгрупповыми конфликтами. /Ср/						
1.7	**Зачёт с оценкой. Знать: факторы влияющие на эффективность работы группы и методы управления конфликтными ситуациями. Уметь: осуществлять эффективное управление группой, управлять межгрупповыми конфликтами. Владеть методами эффективного управления группой и методами управления межгрупповыми конфликтами. /ЗаО/**	4	0	0	0		
	Раздел 2.Раздел 2. Коммуникативное поведение в организации и управление поведением организации						
2.1	**Тема 2.1. Коммуникативное поведение в организации. Краткое содержание процесс коммуникации, виды коммуникаций, вербальные и невербальные коммуникации, барьеры на пути эффективной коммуникации, коммуникационные сети. Знать способы эффективной коммуникации в организации, способы преодоления коммуникационных барьеров. /Лек/**	5	6	0	0	ОПК-1.1	Вопросы для устного опроса
2.2	**Тема 2.1. Коммуникативное поведение в организации. Краткое содержание процесс коммуникации, виды коммуникаций, вербальные и невербальные коммуникации, барьеры на пути эффективной коммуникации, коммуникационные сети. Практическая работа 5. Успешная коммуникация. Практическая работа 6.Коммуникация внутри конфликта Практическая работа 7.Вербальная и невербальная коммуникация Уметь: осуществлять эффективную коммуникацию в процессе управления организацией. Владеть: способами преодоления коммуникационных барьеров. /Пр/**	5	6	0	0	ОПК-1.2,ОПК-1.3	Отчет по практической работе, текущее тестирование
2.3	**Тема 2.1. Коммуникативное поведение в организации. Краткое содержание процесс коммуникации, виды коммуникаций, вербальные и невербальные коммуникации, барьеры на пути эффективной коммуникации, коммуникационные сети.Знать способы эффективной**	5	60	0	0	ОПК-1.1,ОПК-1.2,ОПК-1.3	Вопросы для самоподготовки

	коммуникации в организации, способы преодоления коммуникационных барьеров.Уметь: осуществлять эффективную коммуникацию в процессе управления организацией. Владеть: способами преодоления коммуникационных барьеров. /Ср/						
2.4	**Тема 2.2. Управление поведением организации. Краткое содержание: понятие жизненного цикла организации, детализация стадий жизненного цикла, составляющие корпоративной культуры, типы корпоративной культуры, факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры, изменения в организационной культуре. Знать: принципы формирования корпоративной культуры. /Лек/**	5	6	0	0	ОПК-1.1	Вопросы для устного опроса
2.5	**Тема 2.2. Управление поведением организации. Краткое содержание: понятие жизненного цикла организации, детализация стадий жизненного цикла, составляющие корпоративной культуры, типы корпоративной культуры, факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры, изменения в организационной культуре. Практическая работа 8. Корпоративная культура Практическая работа 9. Корпоративная культура в концепции кадровой политики организации Практическая работа 10. Культурное пространство Уметь: формировать корпоративную культуру с учетом факторов, влияющие на этот процесс. Владеть способами влияния на сопротивления изменениям в организации. /Пр/**	5	6	0	0	ОПК-1.2,ОПК-1.3	Отчет по практической работе, текущее тестирование
2.6	**Тема 2.2. Управление поведением организации. Краткое содержание: понятие жизненного цикла организации, детализация стадий жизненного цикла, составляющие корпоративной культуры, типы корпоративной культуры, факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры, изменения в организационной культуре.Знать: принципы формирования корпоративной культуры.Уметь: формировать корпоративную культуру с учетом факторов, влияющие на этот процесс. Владеть способами влияния на сопротивления изменениям в организации. /Ср/**	5	60	0	0	ОПК-1.1,ОПК-1.2,ОПК-1.3	Вопросы для самоподготовки

2.7	**Зачет** **Знать экономическую, организационную и управленческую теорию.** **Уметь решать профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории.** **Владеть навыками применения экономических знаний при выполнении практических задач, обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности /ЗаО/**	5	0	0	0	ОПК-1.1,ОПК-1.2,ОПК-1.3	Вопросы для проведения зачета

Перечень применяемых активных и интерактивных образовательных технологий:

Игровые педагогические технологии

Игра наряду с трудом и ученьем - один из основных видов деятельности учащегося. По определению, игра - это вид деятельности в условиях ситуаций, направленных на воссоздание и усвоение общественного опыта, в котором складывается и совершенствуется самоуправление поведением. Понятие «игровые педагогические технологии» включает достаточно обширную группу методов и приемов организации педагогического процесса в форме различных педагогических игр.

Педагогическая игра обладает существенным признаком - четко поставленной целью обучения и соответствующим ей педагогическим результатом, которые могут быть обоснованы, выделены в явном виде и характеризуются учебно-познавательной направленностью

Информационные технологии

Личностно ориентированная технология, способ организации самостоятельной деятельности учащихся, направленный на решение задачи учебного проекта

Кейс-технология

Технология включает в себя: индивидуальную самостоятельную работу обучаемых с материалами кейса (идентификация проблемы, формулирование ключевых альтернатив, предложение решения или рекомендуемого действия); работу в малых группах по согласованию видения ключевой проблемы и ее решений; презентацию и экспертизу результатов малых групп на общей дискуссии (в рамках учебной группы)

Компьютерная технология обучения

Основана на использовании информационных технологий в учебном процессе. Реализация данной технологии осуществляется посредством компьютера и иных мультимедийных средств. Использование компьютерных технологий делает учебный процесс не только современным и познавательным, но интересным для обучающихся

Технология организации самостоятельной работы

Организации самостоятельной работы учащихся на более высоком уровне может способствовать применение технологии проектного и проблемного обучения. Методы самостоятельного приобретения знаний основаны на использовании проблемного обучения

Технология поиска информации (Информационная технология)

Информационная технология неотделима от субъектов образовательной деятельности, она является определяющим фактором технологии работы с информацией, применяемой в образовательной практике

Технология проблемного обучения

Это такая организация педагогического процесса, когда обучающийся систематически включается преподавателем в поиск решения новых для него проблем. Структура процесса проблемного обучения представляет собой систему связанных между собой и усложняющихся проблемных ситуаций. Они стимулируют интерес учащихся, заставляют их анализировать ситуацию, выделяя известные и неизвестные данные, выдвигать предположения по решению проблемы и проверке правильности этих предположений, таким образом, учащийся самостоятельно выстраивает траекторию своей учебной деятельности. Концепция проблемного обучения имеет в своей основе развитие, а не усвоение знаний, вместе с тем, в ней заложена идея большей прочности знаний при их самостоятельном приобретении учащимся

Технология развития критического мышления

Технология направлена на развитие ученика, основными показателями которого являются оценочность, открытость новым идеям, собственное мнение и рефлексия собственных суждений

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная (внеаудиторная) работа обучающегося (далее - СРС) – это планируемая учебная, практическая, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время (свободное от аудиторных учебных занятий) по заданию и при методическом руководстве научно-педагогического работника (далее – преподаватель) и (или) лиц, привлекаемых к реализации основных профессиональных образовательных программ на иных условиях, но без их непосредственного участия.

СРС по заданию и при методическом руководстве преподавателя и (или) лиц, привлекаемых к реализации основных профессиональных образовательных программ на иных условиях, реализуется во время групповых консультаций и (или)

индивидуальной работы обучающихся с преподавателями Университета и (или) лиц, привлекаемых к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальных консультаций), а также во время текущего контроля выполнения заданий, отнесенных к самостоятельной работе обучающихся.
Целью СРС является овладение формирование компетенций через овладение знаниями, умениями и навыками профессиональной деятельности по направлению подготовки (специальности). Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.
Формы самостоятельной работы обучающихся определяются преподавателями кафедр Университета при разработке рабочих программ дисциплин (модулей), рабочих программ практик, программ государственной итоговой (итоговой) аттестации, методических указаний по выполнению практических, лабораторных работ, написанию курсовых работ/проектов и ВКР в соответствии с их содержанием.
В Университете оборудованы специальные помещения для самостоятельной работы обучающихся. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно -телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

6.1. Перечень компетенций с указанием уровней их сформированности

ОПК-1:Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;

Недостаточный уровень:

Знания экономической, организационной и управленческой теории отсутствуют.

Умения решать профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории не сформированы.

Навык применения экономических знаний при выполнении практических задач, обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности отсутствует.

Пороговый уровень:

Сформированы базовые структуры знаний экономической, организационной и управленческой теории.

Умения решать профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории фрагментарны и носят репродуктивный характер.

Имеются начальные, репродуктивные навыки применения экономических знаний при выполнении практических задач, обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности.

Продвинутый уровень:

Знания экономической, организационной и управленческой теории обширные, системные.

Умения решать профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий.

Имеются базовые навыки применения экономических знаний при выполнении практических задач, обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности.

Высокий уровень:

Знания экономической, организационной и управленческой теории твердые, аргументированные, всесторонние.

Умения решать профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий.

Имеются твердо усвоенные и закрепленные навыки применения экономических знаний при выполнении практических задач, обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности.

6.2. Описание критериев оценивания успеваемости

НЕДОСТАТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ	ПОРОГОВЫЙ УРОВЕНЬ	ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ	ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ
Обучающийся демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные	Обучающийся демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы;	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории; - логически последовательные,

программой дисциплины (модуля); - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкая степень контактности.	(модуля); - умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.	- умение решать практические задания, которые следует выполнить; - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины (модуля); - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам; - незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.	содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания; - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.
Оценка «незачет», «неудовлетворительно»	**Оценка «зачтено/удовлетворительно», «удовлетворительно»**	**Оценка «зачтено/хорошо», «хорошо»**	**Оценка «зачтено/отлично», «отлично»**

6.3. Оценочные средства текущего контроля
Вопросы для устного опроса

Тема 1.1. Основы индивидуального поведения в организации. (семестр 4)
1. Приведите этапы созревания человеческого организма.
2. Назовите фазы формирования личности.
3. Охарактеризуйте интроверта и экстраверта.
4. Охарактеризуйте сангвиника, холерика, флегматика и меланхолика.
5. Охарактеризуйте понятие «ощущение».
6. Охарактеризуйте понятие «восприятие».
7. Дайте определение понятию «потребности».
8. Дайте определение понятию «фрустрация».
9. Дайте определение понятию «личность».
10. Назовите способы выхода из состояния фрустрации.

Тема 1.2. Поведение групп в организации. (семестр 4)
1. Охарактеризуйте понятие группа».
2. Назовите возможные стадии развития групп.
3. Охарактеризуйте роль групповой сплоченности в организации.
4. Дайте определение понятию «групповая сплоченность».
5. Дайте определение понятию «группа».
6. Приведите классификацию групп в организации.
7. Назовите теории группообразования.
8. Назовите стадии формирования группы в организации.
9. Дайте определению понятию «команда».
10. Приведите факторы, влияющие на эффективность групповой работы.

Тема 2.1. Коммуникативное поведение в организации. (семестр 5)
1. Дайте определение понятию «коммуникации».
2. Охарактеризуйте составляющие процесса коммуникации.
3. Назовите виды коммуникационных барьеров.
4. Назовите значение коммуникаций в процессе управлении организацией.
5. Охарактеризуйте, что дает эффективное слушание для руководителя и подчиненного.
6. Охарактеризуйте роль обратной связи при осуществлении коммуникаций.
7. Назовите типы коммуникационный сетей.
8. Приведите пути снижения коммуникационных барьеров.
9. Назовите нормы коммуникативного поведения.
10. Приведите факторы, влияющие на межличностные коммуникации.

Тема 2.2. Управление поведением организации. (семестр 5)
1. Дайте определение понятию «жизненный цикл организации».
2. Охарактеризуйте стадии жизненного цикла организации.
3. Дайте определение понятию «корпоративная культура».
4. Приведите основные элементы корпоративной культуры.
5. Назовите свойства корпоративной культуры.
6. Назовите типы корпоративных культур.
7. Назовите факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры.

8. Приведите модель формирования корпоративной культуры.
9. Приведите модель изменения корпоративной культуры.
10. Приведите признаки организационной культуры.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ (представлены в приложении)
СЕМЕСТР 4
Тема 1.1. Основы индивидуального поведения в организации
Практическая работа 1. Профессиональные качества сотрудников.
Практическая работа 2. Особенности организационного поведения различных типов личности
Практическая работа 3. Человек и организация
Практическая работа 4 Мотивы и стимулы организационного поведения
Тема 1.2. Поведение групп в организации
Практическая работа 5. Адаптация личности в группе
Практическая работа 6.Человек и группа в организации
Практическая работа 7. Личность руководителя и коллектив: управление нововведениями в организации.
Практическая работа 8: Организационные полномочия
СЕМЕСТР 5
Тема 2.1. Коммуникативное поведение в организации.
Практическая работа 1. Успешная коммуникация.
Практическая работа 2. Коммуникация внутри конфликта
Практическая работа 3. Вербальная и невербальная коммуникация
Тема 2.2. Управление поведением организации.
Практическая работа 4. Корпоративная культура
Практическая работа 5. Корпоративная культура в концепции кадровой политики организации
Практическая работа 6. Культурное пространство

ТЕКУЩИЕ ТЕСТЫ
СЕМЕСТР 4
Тема 1.1. Основы индивидуального поведения в организации.
1.Что можно отнести к поведенческим чертам личности?
- состояние здоровья
- властность
- самоуверенность
- внешность
2.Как называется состояние индивида, которое возникает в ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические или психологические функции организма?
- конфликт
- фрустрация
- стресс
3. В модели включения человека в организационное окружение с позиции организации, человек выступает в роли …
- ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности
- легко заменяемого звена в организационной культуре
- физического лица с набором определенных навыков и потребностей
- основы, на базе которой строится вся деятельность осуществляющаяся организацией
4. Основой конфликта между человеком и организационным окружением является …
- неспособность организации изменить свою структуру после появления в ней нового человека
- несоответствие между вознаграждением и трудом, который необходим для его получения
- несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации
- психологическая несовместимость нового человека и организационного окружения
5. Закончите фразу: «Организационное окружение — это часть организации, с которой …
- человек сталкивается во время своей работы
- человеку удобно и приятно контактировать
- человек контактирует наиболее эффективно
6 Причины, вызывающие непонимание, противодействие во взаимодействии человека и организационного окружения:
- ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем
- ожидания внешнего окружения индивида (семья, друзья) о его месте в организации
- ожидания организации в отношении индивида, его роли и его места в ней
- ожидания неформальных групп в отношении индивида и ролевые конфликты
7 Основные ожидания и представления индивида об организации и его месте в ней:
- квалификационные и личностные характеристики, требуемый результат, возможное вознаграждение
- место в организации, выполняемая работа, желательное вознаграждение
- наличие формальных и неформальных групп, стиль управления
- мотивация и стимулирование, релевантная оценка результативности
8. Основные ожидания и представления организации в отношении индивида, его места и роли в ней:
- квалификационные и личностные характеристики, требуемый результат, возможное вознаграждение
- место в организации, выполняемая работа, желательное вознаграждение
- наличие формальных и неформальных групп, стиль управления
- мотивация и стимулирование, релевантная оценка результативности
9. Отличительные признаки теории гуманизма:

- физиология
- феноменология
- холизм
- самореализация
- самоактуализация

10. Теории социального научения построены на:
- проблеме соотношения воздействия окружающей среды и воздействия свойств, данных от природы
- проблеме соотношения воздействия руководства и воздействия свойств, данных от природы
- проблеме соотношения воздействия неформальной группы и воздействия свойств, данных от природы

11. Ведущий теоретик теории социального научения:
- Фредерик Тейлор
- Мери Паркер Фоллетт
- Альберт Бандура
- Элтон Мэйо

12. Сущность теории ситуационизма:
- любая наблюдаемая устойчивая модель поведения в значительной степени определяется скорее внутренними типами или чертами личности, чем характеристиками ситуации
- любая наблюдаемая устойчивая модель поведения в значительной степени определяется скорее характеристиками ситуации, чем какими-либо внутренними типами или чертами личности
- любая наблюдаемая устойчивая модель поведения в значительной степени определяется скорее стилем руководства, чем какими-либо внутренними типами или чертами личности
- любая наблюдаемая устойчивая модель поведения в значительной степени определяется скорее результатом адаптации, чем какими-либо внутренними типами или чертами личности

13. Основоположник ситуационизма:
- Вальтер Мишель
- Альберт Бандура
- Анри Файоль
- Виктор Врум

14. Сущность теории интеракционизма:
- любая наблюдаемая устойчивая модель поведения в значительной степени определяется скорее характеристиками ситуации, чем какими-либо внутренними типами или чертами личности
- личность возникает из взаимодействия определенных качеств и предрасположенностей и способа, которым окружающая среда влияет на то, каким образом эти качества и поведенческие тенденции проявляются
- личность возникает из взаимодействия определенных качеств и предрасположенностей и способа руководства, вследствие которого эти качества и поведенческие тенденции проявляются
- любая наблюдаемая устойчивая модель поведения в значительной степени определяется скорее результатом адаптации, чем какими-либо внутренними типами или чертами личности

15. Понятие «детерминанты личности»:
- это группы факторов, предопределяющие становление менеджера
- это группы факторов, выделяющие неформального лидера
- это группы факторов, предопределяющие формирование и развитие личности
- это группы факторов, определяющие устойчивые характеристики личности

16. Наиболее исследованные детерминанты личности:
- биологические
- психологические
- социальные
- экономические
- культурные

1.2. Поведение групп в организации.

1. Основными направлениями исследования малой группы в западной психологии являются:
- Социометрическое, социологическое, школа «групповой динамики»
- Социологическое, школа «групповой динамики», социогенетическое
- Социальное, психологическое, социогенетическое

2. Затормаживание поведения и деятельности под влиянием других людей, ухудшение самочувствия и результатов деятельности человека в ситуации, когда за ним наблюдают другие люди:
- Ингибиция
- Фасилитация
- Групповая нормализация

3. Малая группа — это немногочисленная группа людей, включающая:
- От 1 до 3 человек
- От 3 до 15 человек
- Несколько человек

4. Ситуация, при которой один из членов группы находится в центре информационных потоков и играет основную роль в организации обмена информацией и межличностного взаимодействия, характеризует:
- Централизованную коммуникативную сеть
- Децентрализованную коммуникативную сеть
- Внутригрупповую иерархию

5. Группа это -
- относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих,

7. В своем развитии коллектив проходит следующие этапы:
- отсутствие каких-либо требований, требования предъявляет общество, коллектив предъявляет требования ко всем, коллектив предъявляет требования к другим коллективам.
- авторитарного руководства, формирование общих требований, требования предъявляет общество, коллектив предъявляет требования к другим коллективам.
- авторитарного руководства, выделение актива, формирование общих требований, требования предъявляются каждым к самому себе.
- диктатуры демократического управления, требования к руководству коллектива, требования к обществу.
8. Межличностные отношения бывают:
- эмоциональными и нейтральными
- формальными и неформальными
- непосредственными и опосредованными
- деловыми и формальными.
9. В зависимости от характера межличностных отношений выделяют следующие группы:
- условная группа, первичный коллектив, референтная группа.
- условная группа, реальная группа, первичный коллектив
- диффузная группа, ассоциация, реальная группа, первичный коллектив
- диффузная группа, ассоциация, корпорация, коллектив
10. Межличностные отношения бывают:
- эмоциональными и нейтральными
- формальными и неформальными
- непосредственными и опосредованными
11. Сплоченность коллектива и внушаемость во взаимодействии его членов:
-Нет никакой связи.
- Очень слабая связь.
-. Имеют обратно пропорциональную зависимость
12. К интегрирующим функциям в деятельности коллектива относятся:
- Ценностно–нормативная, эмоционально-регулирующая, общественно значимая.
- Ценностно–нормативная, организационно–функциональная, индивидуально–мотивационная.
-Индивидуально–мотивационная, эмоционально регулирующая.
- Эмоционально регулирующая общественно значимая.
13. Важнейшим показателем сплоченности коллектива А.В. Петровский считал:
-Предметно-ориентационное единство.
- Коэффициент взаимности.
-Ценностно-ориентационное единство.
-Сработанность.
14. Теория лидерства как функции ситуации утверждает, что группа может иметь нескольких лидеров:
- Демократичный и авторитарный.
-Ситуативный, универсальный.
-Вдохновитель и исполнитель.
- Формальный и неформальный.
15. Стандарт менеджера обозначает:
- набор стандартных процедур в управлении
- однотипность мышления команды менеджеров
- подбор людей с определенными личностными качествами
- основные функции менеджера
16. Личность – это:
- понятие, отражающее общие и уникальные характеристики человека
- человек, выделяющийся в коллективе
- понятие, выделяющее отдельные характеристики человека
- понятие, выделяющее характеристики человека, воспринимаемые неформальной группой
СЕМЕСТР 5
Тема 2.1. Коммуникативное поведение в организации.
1. Конфликт, возникающий между сотрудниками разного ранга функциональных подразделений:
- межфункциональный
- формально-неформальный
- иерархический
2. Обратная связь в процессе коммуникации может быть:
- оценочной и безоценочной
- положительной и отрицательной
- прямой и косвенной
3. Отдельное речевое действие (фрагмент коммуникации) называется:
- коммуникативным актом
- сообщением
- замыслом
4. При общении с собеседником, который позиционируется как «важная птица» рекомендуется:
- задавать вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным
- не показывать своего раздражения по поводу манеры его поведения
- не соглашаться с его выводами
- не позволять ему разыгрывать роль гостя
- задавать вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным
5. Этапы процесса коммуникации

- отправление сообщения, его передача и получение
- встреча с подчиненным, определение задачи и контроль исполнения
- издание приказа, доведение до исполнителей и проверка исполнения
- планирование, организация, мотивация и контроль
6. Кодирование –
- установка пароля для получателя информации
- перевод информации отправителя в комплекс коммуникационных символов
- перевод информации в математические символы
- отсутствие доступа к информации
7. Декодирование –
- процесс превращения сообщения в имеющую смысл форму
- реакция получателя на полученное сообщение
- процесс шифровки сообщения с помощью коммуникационных символов
- освобождение информации от искажений в процессе передачи
8. Обратная связь –
- контроль доставки информации
- реакция руководителя на реакцию подчиненных
- реакция получателя на полученное сообщение
- слухи, возникающие в коллективе, в ответ на распоряжение руководителя
9. Характеристики эффективной обратной связи:
- направленность, своевременность
- формальность, доступность
- конкретность, конструктивность
- быстрота, рекомендательный характер
- полезность, описательный характер
- надежность, достоверность
10. Виды коммуникаций в зависимости от пространственного расположения каналов:
- вертикальные
- нисходящие
- горизонтальные
- восходящие
- диагональные
11. Виды коммуникаций в зависимости от каналов общения:
- вертикальные
- формальные
- горизонтальные
- неформальные
12. Виды коммуникаций в зависимости от формы общения:
- вербальные
- формальные
- невербальные
- неформальные
13. Основные цели нисходящих коммуникаций:
- поставить конкретные задачи по выполнению работы
- довести до руководства информацию о проблемах в подразделении
- обеспечить информацию о принятых в данной организации процедурах и практике, и информацией, касающейся смысла исполняемой работы
- довести до руководства информацию об объеме выполненной работы в подразделении
- проинформировать подчиненных о качестве работы, предоставить идеологическую информацию для облегчения восприятия целей
14. Средства, используемые для нисходящих коммуникаций:
- бухгалтерская отчетность, плановая документация
- телекоммуникации, рабочие материалы, руководства, журналы
- анкеты, опросы, беседы
- приказы, речи руководителей, заседания, публичные выступления
15. Сущность вербальных коммуникаций:
- коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования
- передача информации с помощью позы, жестов, мимики, взгляда, улыбки и т.д.
- социальные взаимодействия между людьми, отражающие выражение человеческой потребности в общении
- передача информации с помощью рукопожатий, похлопываний и т.д.
16. Сущность невербальных коммуникаций:
- передача информации в письменном виде с помощью писем, приказов, распоряжений и т.д.
- передача информации в устном виде с помощью средств связи и лично
- передача информации с помощью позы, жестов, мимики, взгляда, улыбки и т.д.
- неформальное общение между людьми, отражающее потребность в общении
17.Барьеры на пути эффективных коммуникаций:
- личностные
- индивидуальные
- физические
- материальные
- семантические

- экономические
- языковые
18. Коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии:
- вертикальные
- горизонтальные
- диагональные
- центростремительные
19. Коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии:
- вертикальные
- горизонтальные
- диагональные
- кардинальные
20. «Виноградной лозой» называют:
- неформальные коммуникации
- формальные коммуникации
- диагональные коммуникации
- вертикальные коммуникации

Тема 2.2. Управление поведением организации.
1. Формы сопротивления работников изменениям:
- логические, рациональные возражения
- интуитивные, основанные на суждениях
- психологические, эмоциональные установки
- экономические факторы, личные интересы
- социологические факторы, групповые интересы
2. Логическое сопротивление изменениям в организации – это:
- сопротивление, основанное на эмоциях, чувствах
- несогласие сотрудников с фактами, рациональными доводами, логикой
- сопротивление изменениям в отношении групповых норм, интересов, ценностей
- сопротивление, основанное на рациональном расчете ожидаемого результата
3. Типы научения поведению, которые используются в организациях:
- научение на основе рефлекторного поведения человека, корректировка поведения на основе последствий предыдущего опыта
- научение на рабочем месте и с отрывом от производства
- научение на основе наблюдения поведения
- научение на основе проведения экспериментов и изучения собственного опыта
4. Какое из следующих утверждений верно относительно управления конфликтами при внесении изменений в проект?
- Игнорирование конфликтов для сохранения рабочей атмосферы.
-Активное управление конфликтами для предотвращения негативных последствий.
- Перенос конфликтов на сторону клиента.
- Избегание участия в процессе разрешения конфликтов.
4. Сущность этапа измерения организационного поведения:
- выявление предпосылок и результатов целевого поведения
- число повторений выявляемого поведения при данных условиях
- выявление ключевых форм поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации
- измерение функциональных видов поведения
5. Сущность этапа анализа организационного поведения:
- выявление предпосылок и результатов целевого поведения
- число повторений выявляемого поведения при данных условиях
- выявление ключевых форм поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации
- исследование функциональных видов поведения и торможение дисфункциональных
6. Сущность этапа интервенции организационного поведения
- выявление предпосылок и результатов целевого поведения
- усиление функциональных видов поведения и торможение дисфункциональных
- выявление ключевых форм поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации
- внедрение целевого поведения в зависимости от ситуации
7. Сущность этапа оценки организационного поведения:
- выявление предпосылок и результатов целевого поведения
- число повторений выявляемого поведения при данных условиях
- убедиться в том, что интервенция организационного поведения достигла цели и привела к улучшению деятельности
- прогнозирование роста прибыли
8. Личностные факторы, вызывающие стресс:
- старание, добросовестность, высокая ответственность, точность в выполнении заданий
- физиологические, психологические, умственные, интеллектуальные и т.д.
- уход на пенсию, изменения в семейном положении, привлечение по суду, увольнение или перевод на другую работу, потеря средств, смерть близких и др.
- неудовлетворенность вознаграждением, сложные отношения в коллективе
9. Организационные факторы, вызывающие стресс
- административные, технические, технологические
- перегрузка, конфликт ролей, неопределенность ролей, неинтересная работа
- организационная структура, принципы и функции управления

- отсутствие мотивации, невнимание руководства
10. Влияние стресса на показатели выполнения рабочих заданий:
- стресс всегда повышает результаты работы
- конструктивный стресс повышает показатели работы, деструктивный стресс снижает их
- стресс всегда снижает результаты работы
- конструктивный стресс снижает показатели работы, деструктивный стресс повышает их
11. Основные методы управления стрессом:
- социальная поддержка, релаксация, биологическая обратная связь
- периодическая и непрерывная компенсация
- отход от дел, оздоровление
- экономические и социально-психологические
12. Сущность понятия «фрустрация»:
- блокирование мотивации (стремления), не позволяющее индивиду достичь желаемой цели
- усиление мотивации для достижения индивидом цели
- расслабление индивида, мешающее достижению цели
- отсутствие зависимости между мотивацией и поставленными целями
13. Жизненный цикл компетенции:
- период времени, в течение которого составляющие компетенции находятся в соответствии с жизненным циклом организации
- период времени, в течение которого составляющие компетенции находятся в соответствии с требованиями должности и окружающей среды
- период времени, в течение которого составляющие компетенции находятся в соответствии с карьерным циклом работника
- период времени, в течении которого не требуется повышения квалификации работника
14. Этапы жизненного цикла компетенции:
- ознакомление, изучение работы, активное использование, переподготовка
- адаптация, использование навыков, передача опыта, завершение
- обучение, приобретение знаний, активное использование, устаревание
- начало, рост, стабилизация, завершение
15. Управление компетенциями – это:
- процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом организации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития
- процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом организации для удержания лучших работников
- процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом организации для инновационной деятельности
- процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом организации для поддержания ее конкурентоспособности
16. Поведенческий аудит – это:
- анализ взаимоотношений в организации
- анализ мнений потребителей о поведении сотрудников организации
- анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим элементам
- опрос работников коллектива с целью выявления неудовлетворительного поведения его членов
17. Цель поведенческого аудита:
- предоставить объективную информацию о ключевом поведении, наличии функциональных форм поведения, частоте появления дисфункционального поведения
- разрешение конфликтных ситуаций в коллективе
- улучшение взаимодействия с поставщиками, потребителями, клнкурентами
- улучшение социально – психологического климата в коллективе
18. Дисфункциональные виды поведения:
- формы поведения, которые способствуют эффективной деятельности организации, предполагают воздействия на работников для предотвращения конфликтов
- формы поведения, которые не способствуют эффективной деятельности организации, предполагают воздействия на работников для их предотвращения
- формы поведения, которые диктуются сверху высшим руководством и не воспринимаются коллективом
- формы поведения, используемые для разрешения дисфункциональных конфликтов
19. Особенности «западной» корпоративной культуры:
- бизнес строится на неформальных связях, деловые решения принимаются в неформальной обстановке
- финансовая прозрачность, четкое юридическое оформление сделок, неэмоциональное принятие деловых решений, использование современных концепций менеджмента
- бизнес строится на формальных связях, деловые решения принимаются в формальной обстановке
- быстрое и единоличное принятие деловых решений, неумение торговаться, отсутствие группового единомыслия
20. Свойства корпоративной культуры –
- всеобщность
- формальность
- неформальность
- устойчивость
21. Церемонии и ритуалы –
- основные философские положения и идеи, принятые в организации
- принятая система вознаграждения по результатам работы
- символические мероприятия, включенные в спланированную повседневную жизнь организации
- форма и стиль общения, принятые в организации
22. Понятие «корпоративная культура» означает:
- совокупность различных элементов, включающих ценности, нормы и правила поведения, философские убеждения, знаково-символическую систему (мифы, ритуалы, обряды, верования)

Тема 1.1. Основы индивидуального поведения в организации. (семестр 4)
1. Назовите основные теории личности.
2. Опишите процесс «от ощущения к восприятию».
3. Назовите известные вам типологии личностей, их назначение.
4. Назовите способы выхода из состояния фрустрации.
5. Опишите модель принятия решения.
6. Назовите возможные последствия этапов формирования личности.
7. Назовите психологические свойства личности.
8. Охарактеризуйте такое свойство личности как характер.
9. Охарактеризуйте такое свойство личности как интеллект.
10. Охарактеризуйте понятие «мотивация личности».

Тема 1.2. Поведение групп в организации. (семестр 4)
1. Назовите причины вступления людей в неформальные группы.
2. Приведите преимущества и недостатки командных форм образования.
3. Охарактеризуйте личностный, поведенческий, процессный и ситуационный подходы к лидерству.
4. Приведите общие черты и различия подходов к лидерству.
5. Дайте определение понятию «власть».
6. Дайте определение понятию «конфликт».
7. Назовите и охарактеризуйте виды конфликтов.
8. Приведите позитивные и негативные функции конфликтов.
9. Охарактеризуйте методы профилактики конфликтов.
10. Охарактеризуйте методы управления конфликтами в организации.

Тема 2.1. Коммуникативное поведение в организации. (семестр 5)
1. Назовите ситуации, когда целесообразно использовать личную беседу.
2. Охарактеризуйте какую роль в коммуникациях играют тональность, темп и паузы в речи.
3. Назовите важнейшие характеристики эффективной обратной связи и объясните их.
4. Охарактеризуйте роль невербальных коммуникаций при осуществлении вербальных коммуникаций.
5. Назовите пути улучшения коммуникации в организации.
6. Назовите этапы коммуникационного процесса.
7. Дайте характеристику коммуникационным сетям.
8. Охарактеризуйте барьеры недопонимания.
9. Охарактеризуйте логические барьеры.
10. Приведите просодические и экстра-лингвистические невербальные коммуникации.

Тема 2.2. Управление поведением организации. (семестр 5)
1. Приведите уровни организационной культуры по Э. Шейну.
2. Охарактеризуйте сущность ценностей.
3. Охарактеризуйте сущность обрядов.
4. Охарактеризуйте сущность ритуалов.
5. Назовите и охарактеризуйте источники организационной культуры.
6. Дайте определение понятию «поведенческий маркетинг».
7. Приведите внутренние и внешние факторы изменения организационной структуры.
8. Дайте определение понятию «организационной развитие», охарактеризуйте его отличительные черты.
9. Приведите тенденции развития современных организаций.
10. Приведите формы сопротивления изменениям в организации.

6.4. Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация
СЕМЕСТР 4
ОПК-1: Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;
ОПК-1.1: Знает экономическую, организационную и управленческую теорию
Индикатор достижения компетенции "ЗНАТЬ"
1. Задания на установление правильной последовательности (5 заданий)
1.1. Укажите правильную последовательность этапов формирования группового поведения в организации:
1. Формирование групповых норм и ценностей.
2. Определение ролей и статусов в группе.
3. Установление межличностных отношений.
4. Совместное выполнение задач.

1.2. Укажите правильную последовательность этапов адаптации нового сотрудника в организации:
1. Ознакомление с должностными обязанностями.
2. Введение в корпоративную культуру.
3. Обучение необходимым навыкам.
4. Включение в рабочие процессы и коллектив.

1.3. Укажите правильную последовательность этапов мотивации индивидуального поведения в организации:
1. Постановка целей и задач.
2. Предоставление стимулов и поощрений.
3. Определение потребностей сотрудника.
4. Оценка результатов и обратная связь.

1.4. Укажите правильную последовательность этапов разрешения конфликтов в группе:
1. Поиск компромиссных решений.
2. Обсуждение проблем и точек зрения.
3. Выявление причин конфликта.
4. Внедрение решений и контроль исполнения.

1.5. Укажите правильную последовательность этапов формирования организационной культуры:
1. Внедрение норм и правил поведения.
2. Поддержание и развитие корпоративных традиций
3. Социализация сотрудников и обучение.
4. Определение миссии и ценностей организации.

2. Задания на установление соответствия (5 заданий)
2.1. Установите соответствие между типами группового поведения и их характеристиками:
Характеристика Тип группового поведения
1) Высокая степень согласованности и взаимопомощи A) Командное поведение
2) Конфликт и соперничество между членами B) Конфликтное поведение
3) Отсутствие четких норм и правил, хаотичность действий C) Дезорганизованное поведение
4) Активное участие в принятии решений и ответственности D) Пассивное поведение
E) Лидерское поведение

2.2. Установите соответствие между факторами, влияющими на индивидуальное поведение, и их примерами:
Фактор Пример
1) Личностные характеристики A) Темперамент
2) Организационные факторы B) Корпоративная культура
3) Социальное окружение C) Влияние коллег
4) Культурные особенности D) Национальные традиции
E) Возраст и здоровье

2.3. Установите соответствие между типами мотивации и их описаниями:
Описание Тип мотивации
1) Мотивация, основанная на социальных нормах и окружении A) Социологический
2) Мотивация, связанная с биологическими потребностями B) Биологический
3) Мотивация, основанная на подсознательных процессах C) Психоаналитический
4) Мотивация, основанная на поведенческих факторах D) Бихевиоральный
E) Рациональный

2.4. Установите соответствие между типами организационного поведения и их признаками:
Признак Тип организационного поведения
1) Поведение, выходящее за рамки должностных обязанностей A) Организационное гражданство
2) Поведение, направленное на выполнение формальных задач B) Формальное поведение
3) Поведение, связанное с конфликтами и сопротивлением C) Деструктивное поведение
4) Поведение, основанное на личных интересах D) Индивидуалистическое поведение
E) Продуктивное поведение

2.5. Установите соответствие между стадиями группового развития и их характеристиками:
Характеристика Стадия группового развития
1) Формирование и знакомство участников A) Формирование
2) Конфликты и борьба за лидерство B) Функционирование
3) Установление норм и согласованности C) Расформирование
4) Совместная продуктивная работа D) Бурление
E) Нормирование

ОПК-1.2: Умеет решать профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории
Индикатор достижения компетенции "УМЕТЬ"
11. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Поведение группы в организации характеризуется следующими признаками:
а) наличие общих норм, ценностей и правил взаимодействия, формирующих коллективную идентичность
б) полное отсутствие коммуникации и взаимодействия между членами, что ведет к изоляции
в) совместное достижение целей, основанное на координации и сотрудничестве
г) выраженный индивидуализм и изоляция участников, препятствующие формированию группы
д) разделение ролей и обязанностей, обеспечивающее эффективное распределение труда и ответственности
Ответ: _____

Обоснование: _____
2. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Организационное поведение как научная дисциплина изучает:
а) поведение отдельных сотрудников и рабочих групп в контексте организационной среды, включая мотивацию, коммуникации и принятие решений
б) исключительно финансовые показатели и экономические результаты организации
в) влияние организационной культуры на производительность и удовлетворенность сотрудников
г) методы повышения эффективности труда через управление человеческими ресурсами и развитие лидерства
д) исключительно внешние рыночные факторы и их воздействие на организацию
Ответ: _____
Обоснование: _____
3. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
К основным факторам, влияющим на индивидуальное поведение в организации, относятся:
а) личностные характеристики, такие как темперамент, мотивация и ценности, формирующие уникальные реакции и стиль работы
б) организационная культура, задающая нормы, ожидания и стандарты поведения внутри коллектива
в) экономическая ситуация в стране, оказывающая косвенное влияние через социально-экономические условия
г) социальное окружение, включая коллег, руководителей и внешние группы, влияющее на поведение и принятие решений
д) климат и погодные условия, которые могут влиять на эмоциональное состояние, но не являются ключевыми факторами
Ответ: _____
Обоснование: _____
4. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Ключевые элементы организационной культуры включают:
а) общие ценности и убеждения, которые формируют основу коллективного сознания и определяют поведение сотрудников
б) формальные правила и процедуры, регулирующие деятельность, но не отражающие глубинные ценности
в) стиль руководства, влияющий на атмосферу и коммуникации в коллективе
г) индивидуальные предпочтения сотрудников, которые не формируют корпоративную культуру, но влияют на микроклимат
д) символы, ритуалы и традиции, закрепляющие и передающие культурные нормы
Ответ: _____
Обоснование: _____
5. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Конфликт в группе может возникать по следующим причинам:
а) различия в целях, интересах и приоритетах участников, приводящие к столкновению позиций
б) недостаток ресурсов, вызывающий конкуренцию и напряженность между членами группы
в) высокая сплоченность и согласие, способствующие гармоничному взаимодействию
г) разногласия в ценностях, убеждениях и взглядах, формирующих основу конфликтных ситуаций
д) эффективная коммуникация, способствующая разрешению разногласий
Ответ: _____
Обоснование: _____
6. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Индивидуальное поведение в организации определяется следующими факторами:
а) мотивацией и потребностями, которые направляют действия и усилия сотрудников на достижение целей
б) личностными качествами, такими как темперамент, опыт и способности, влияющими на стиль работы
в) внешними обстоятельствами, включая организационную среду, социальные условия и экономическую ситуацию
г) случайными событиями, которые не оказывают системного влияния на поведение
д) исключительно формальными правилами и регламентами, без учета личностных особенностей
Ответ: _____
Обоснование: _____
7. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Лидерство в группе проявляется через:
а) способность влиять на мнения, эмоции и поведение других членов группы, направляя их к общим целям
б) формальное назначение на руководящую должность, которое не всегда гарантирует лидерские качества
в) умение эффективно разрешать конфликты, минимизируя негативные последствия и укрепляя команду
г) игнорирование мнений и потребностей членов группы, что ведет к снижению доверия и мотивации
д) поддержание мотивации, сплоченности и позитивного климата в коллективе
Ответ: _____
Обоснование: _____
8. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Мотивация сотрудников в организации достигается посредством:
а) материального вознаграждения, стимулирующего выполнение задач и достижение результатов
б) признания, похвалы и социальных поощрений, укрепляющих чувство значимости и принадлежности
в) создания комфортных условий труда, которые способствуют удовлетворенности, но не всегда мотивируют напрямую
г) игнорирования личных потребностей, что ведет к снижению вовлеченности и производительности
д) предоставления возможностей для профессионального роста и развития компетенций
Ответ: _____
Обоснование: _____
9. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Групповая динамика включает в себя:
а) процессы взаимодействия, коммуникации и влияния между членами группы, формирующие ее структуру
б) формирование норм, правил и стандартов поведения, регулирующих деятельность коллектива
в) индивидуальные достижения и успехи, не связанные с групповой работой

г) развитие лидерства, распределение ролей и статусов в группе
д) изоляцию членов группы и снижение уровня сотрудничества
Ответ: _____
Обоснование: _____
10. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Эффективное управление конфликтами в организации предполагает:
а) выявление и глубокий анализ причин конфликта для понимания его природы и масштабов
б) игнорирование проблем, что приводит к их усугублению и дестабилизации коллектива
в) открытое обсуждение конфликтных ситуаций с участием всех заинтересованных сторон
г) применение санкций без диалога, что усиливает напряженность и сопротивление
д) поддержание конструктивного диалога и поиск взаимоприемлемых решений
Ответ: _____
Обоснование: _____
11. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Социальные нормы в группе выполняют функции:
а) регулирования поведения членов группы и поддержания порядка
б) создания условий для индивидуализма и конкуренции между участниками
в) формирования ожиданий и стандартов, обеспечивающих согласованность действий
г) поощрения конфликтов и разногласий
д) укрепления чувства принадлежности и коллективной идентичности
Ответ: _____
Обоснование: _____
12. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Роль обратной связи в организационном поведении заключается в:
а) предоставлении информации о результатах деятельности и поведении для корректировки действий
б) создании атмосферы взаимного доверия и открытости в коллективе
в) игнорировании ошибок и недостатков для поддержания морального духа
г) стимулировании профессионального роста и развития сотрудников
д) формировании устойчивых негативных стереотипов и предубеждений
Ответ: _____
Обоснование: _____

ОПК-1.3: Владеет навыками применения экономических знаний при выполнении практических задач, обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности
Индикатор достижения компетенции "ВЛАДЕТЬ"
Кейс 1. Финансовые злоупотребления в организации с семейным бизнесом
Ситуация:
Генеральный директор узнал от подчиненного, что главный инженер — его брат и соучредитель компании — подделывал подписи и ставил печать организации на акты приемки выполненных работ, а также забирал денежные средства, минуя кассу предприятия. Это ставит под угрозу финансовую устойчивость компании и ее репутацию.
Вопросы:
• Какие действия должен предпринять генеральный директор, учитывая семейные отношения и ответственность перед организацией?
• Как обеспечить прозрачность и законность в расследовании?
• Какие меры можно принять для предотвращения подобных случаев в будущем?

Кейс 2. Конфликт с коллегой, мешающий выполнению работы
Ситуация:
В коллективе есть сотрудник, с которым у вас нет взаимопонимания. Из-за этого по его вине регулярно срываются производственные задания, что негативно влияет на общий результат.
Вопросы:
• Как эффективно разрешить конфликт, не усугубляя ситуацию?
• Какие методы коммуникации и взаимодействия можно применить для улучшения отношений?
• Как сохранить профессионализм и рабочую атмосферу?

Кейс 3. Определение личностных качеств менеджера отдела продаж
Ситуация:
Менеджер отдела продаж хочет определить, какие индивидуально-личностные качества необходимы для эффективной работы, и выбрать инструменты для их оценки.
Вопросы:
• Какие качества наиболее важны для менеджера по продажам?
• Какие методы и инструменты оценки личностных качеств можно использовать?
• Как описать идеального подчиненного с учетом специфики работы отдела?

Кейс 4. Этические проблемы в организации
Ситуация:
В организации выявлены различные этические проблемы: дискриминация по возрасту и полу, использование служебного оборудования в личных целях, совместительство у конкурентов, ложь в отчетах, анонимность оценок, «зарплата в конверте», увольнение кормильца семьи без учета обстоятельств.
Вопросы:
• Какие этические нормы нарушаются в каждом случае?

Вопросы:
• В чем особенности каждого типа поведения?
• Как они влияют на рабочую атмосферу и эффективность?
• Какие стратегии управления применимы для каждого типа?

Кейс 6. Конфликт клиента и банкира
Ситуация:
Клиент банка хочет вложить деньги, но из-за непогашенного кредита не может этого сделать. Диалог перерастает в конфликт, обе стороны повышают голос.
Вопросы:
• Каковы причины конфликта и кто его инициатор?
• Какие ошибки в коммуникации допустил банкир?
• Как можно разрешить конфликт конструктивно?

Кейс 7. Карьерное развитие интроверта
Ситуация:
Психолог считает, что интроверт с высокой квалификацией не сможет добиться карьерного роста из-за низкой активности.
Вопросы:
• Насколько верна такая оценка?
• Какие факторы влияют на карьерное развитие интроверта?
• Как поддержать сотрудника в развитии?

Кейс 8. «Prince International» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40 странах. В Канаде эта компания производит все виды своей продукции на нескольких заводах, наиболее крупный и старейший из которых находится в Китченере. Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания
эффективной работы завода в этом городе. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линий в северной части завода; она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены склады. Эта операция безостановочно осуществляется в две смены. Если здесь происходит срыв, то вся система дает сбой и сделанная продукция не может сойти с производственной линии. Петер Гиффен уже 7 лет работает на складе в южной части завода. Ему 28 лет, он не женат. В его обязанности входит погрузка произведенной продукции на конвейер и складывание ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика.
Петер живет с матерью и отцом, но дома он бывает редко. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с другими у него уходит много времени и сил, причем Петер сам нередко жалуется на то, что после подобного общения он бывает разбитым. Кроме того, ему приходится тратить очень много денег на развлечения. Такие расходы в принципе возможны потому, что родителям денег он почти не дает (его отец все еще работает и получает неплохую зарплату). Петер подрабатывает еще и на стороне: летом — судьей мужских команд по софтболу, а зимой — женских баскетбольных команд. Кроме того, он сам активно занимается спортом: хоккей зимой и боулинг летом. Ему очень нравится бывать среди людей (он получает удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как таковым).
На работе Петер известен своими спорадическими (т.е. от случая к случаю) прогулами, которые длятся уже несколько лет. Нередко они превращаются просто в загулы. Последние 3 года это выглядело следующим образом: 1994 г. — 5 случаев (всего 12 дней); 1995 г. — 7 случаев (всего 9 дней) и 1996 г. — 8 случаев (всего 10 дней).
Кроме того, Петер часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев его опоздания приводили к тому, что рабочие операции на складе завода были прерваны.
Его менеджер Джой Легран не считает, что активная жизнь вне работы — основная причина его прогулов и опозданий, хотя она и не совсем в этом уверена. Джой не может понять, почему он так поздно возвращается домой и почему жалуется на это каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Интересно, что когда несколько раз Петер прогулял после игры в хоккей, он каждый раз пытался объяснить это тем, что игра вызывает старые боли в спине. Из его личного дела Джой действительно узнала о том, что 2 года назад Петер обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине, причем произошло это после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петер не освобожден от работы.
За последние 3 года работы на заводе Петера Джой Легран — уже четвертый по счету менеджер, занимающийся складской бригадой. Все предыдущие менеджеры сделали в личном деле Петера записи о его поведении. Помимо этого, они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петер соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как на причины такого поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между периодами прогулов Петер в принципе был хорошим работником (не прекрасным, а просто хорошим: к нему не было никаких претензий, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий).
Просматривая его личное дело, Джой вспомнила трех его предыдущих менеджеров. Двое из них давали подчиненным полную самостоятельность в работе с минимальными проверками со своей стороны, а один был действительно «жестким парнем», который держал все и всех под постоянным контролем, наставлял и помогал всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству рабочих на заводе он нравился.
В личном деле Петера Джой обнаружила интересный факт. Прогулы Петера чаще зафиксированы именно у этого «жесткого» менеджера и реже у тех двух «либералов», предоставлявших людям самим решать, где, как и когда им работать.
В 8 ч утра 7 октября 1997 г. Петер Гиффен не появился на работе и складская бригада должна была начать работу в неполном составе. Экстраполируя записи в личном деле Петера, Джой Легран определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял 3 дня. Она задумалась над тем, что же ей следует предпринять, чтобы Петер вышел на работу.
Вопросы к ситуации
1. Дайте личностную характеристику Петера Гиффена. Какой тип поведения на работе и вне ее у него сложился?

1. Координация совместных действий и принятие решений.
2. Инициирование обмена информацией между сотрудниками одного уровня.
3. Обратная связь и корректировка взаимодействия.
4. Обсуждение и согласование общих задач и проблем.

1.5. Укажите правильную последовательность этапов обратной связи в коммуникационном процессе:
1. Получатель формирует ответ или реакцию.
2. Ответ передается отправителю по выбранному каналу.
3. Отправитель анализирует полученную обратную связь.
4. Получатель принимает и декодирует сообщение.

2. Задания на установление соответствия (5 заданий)
2.1. Установите соответствие между видами коммуникаций и их характеристиками:
Характеристика Вид коммуникации
1) Передача информации от руководства к подчиненным A) Диагональные коммуникации
2) Обратная связь от сотрудников к руководству B) Неформальные коммуникации
3) Обмен информацией между сотрудниками одного уровня C) Восходящие коммуникации
4) Общение, не регулируемое формальными правилами D) Горизонтальные коммуникации
E) Нисходящие коммуникации

2.2. Установите соответствие между типами коммуникативного поведения и их характеристиками:
Характеристика Тип коммуникативного поведения
1) Активное слушание и конструктивный диалог A) Пассивное поведение
2) Избегание общения и пассивность B) Деструктивное поведение
3) Агрессивное навязывание собственной точки зрения C) Адаптивное поведение
4) Умение адаптироваться к аудитории и ситуации D) Агрессивное поведение
E) Эффективное поведение

2.3. Установите соответствие между этапами управления поведением организации и их описаниями:
Описание этапа Этап управления поведением
1) Формулирование целей и желаемых результатов A) Организация
2) Разработка методов и инструментов влияния B) Анализ и контроль
3) Внедрение решений и контроль исполнения C) Планирование
4) Оценка эффективности и корректировка подходов D) Мотивация
E) Реализация

2.4. Установите соответствие между видами коммуникационных каналов и их примерами:
Пример Вид коммуникационного канала
1) Совещания и личные встречи A) Цифровые каналы
2) Электронная почта и корпоративные порталы B) Аудиовизуальные каналы
3) Жесты, мимика и визуальные знаки C) Вербальные каналы
4) Телефонные звонки и видеоконференции D) Невербальные каналы
E) Письменные каналы

2.5. Установите соответствие между типами обратной связи и их характеристиками:
Характеристика Тип обратной связи
1) Формальная, структурированная и документированная A) Конструктивная обратная связь
2) Неформальная, спонтанная, устная B) Позитивная обратная связь
3) Положительная, направленная на поддержание мотивации C) Официальная обратная связь
4) Критическая, направленная на исправление ошибок D) Негативная обратная связь
E) Неофициальная обратная связь

ОПК-1.2: Умеет решать профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории
Индикатор достижения компетенции "УМЕТЬ"
1. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Коммуникативное поведение в организации определяется следующими элементами:
а) форма общения (официально – неофициально)
б) способ контакта (непосредственно – опосредованно)
в) стиль руководства и система мотивации
г) средства общения (письменно – устно)
д) организационная структура и численность персонала
Ответ: _____
Обоснование: _____
2. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Коммуникативные барьеры, препятствующие эффективному общению, могут включать:
а) языковые и культурные различия
б) отсутствие мотивации к сотрудничеству
в) высокая квалификация сотрудников
г) технические сбои в каналах связи

д) недостаток времени для обмена информацией
Ответ: _____
Обоснование: _____
3. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Коммуникативный стиль «Реализация себя» характеризуется:
а) максимальной открытостью и максимальной обратной связью
б) низким уровнем открытости и обратной связи
в) высокой степенью открытости, но низким уровнем обратной связи
г) низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи
д) отсутствием коммуникации и закрытостью
Ответ: _____
Обоснование: _____
4. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
В управлении поведением организации важными этапами являются:
а) постановка целей и определение желаемых результатов
б) разработка стратегий влияния на поведение сотрудников
в) внедрение и контроль исполнения управленческих решений
г) игнорирование обратной связи для экономии времени
д) оценка эффективности и корректировка методов управления
Ответ: _____
Обоснование: _____
5. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Вербальные коммуникации в организации включают:
а) устное общение на совещаниях и переговорах
б) письменные отчеты и электронные письма
в) мимика и жесты
г) использование символов и знаков
д) невербальные сигналы
Ответ: _____
Обоснование: _____
6. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Эффективное управление коммуникациями в организации предполагает:
а) выбор оптимальных каналов передачи информации с учетом ситуации и аудитории
б) централизованное управление коммуникациями без учета мнения сотрудников
в) установление обратной связи для оценки понимания и реакции
г) ограничение коммуникаций только официальными каналами
д) создание условий для свободного обмена информацией между сотрудниками
Ответ: _____
Обоснование: _____
7. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Невербальные коммуникации в организации включают:
а) позы и жесты
б) интонацию и темп речи
в) письменные документы
г) визуальные символы и знаки
д) устные выступления
Ответ: _____
Обоснование: _____
8. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Основные стили коммуникации в организации включают:
а) агрессивный стиль, характеризующийся давлением и доминированием
б) пассивный стиль, проявляющийся в избегании общения и уступчивости
в) ассертивный стиль, основанный на уважении и открытости
г) манипулятивный стиль, направленный на скрытое влияние
д) формальный стиль, ограниченный официальными рамками
Ответ: _____
Обоснование: _____
9. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Ключевые принципы эффективного делового общения включают:
а) ясность и точность передаваемой информации
б) активное слушание и понимание собеседника
в) использование сложных терминов для демонстрации компетентности
г) уважение к мнению и эмоциям других участников
д) одностороннее донесение информации без обратной связи
Ответ: _____
Обоснование: _____
10. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.
Влияние организационной культуры на коммуникативное поведение проявляется в:
а) формировании общих норм и ценностей, регулирующих общение

б) определении каналов и средств коммуникации
в) стимулировании открытости и доверия между сотрудниками
г) ограничении свободы выражения мнений и идей
д) создании атмосферы поддержки и сотрудничества
Ответ: _____
Обоснование: _____

ОПК-1.3: Владеет навыками применения экономических знаний при выполнении практических задач, обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности
Индикатор достижения компетенции "ВЛАДЕТЬ"
Задание 1. Билл был нанят компанией по производству скобяных изделий для выполнения плотницких работ. Он превосходно разбирался в древесине и покупатели ценили его советы. Однако Билл оказался никудышным работником. Он часто опаздывал, устраивал длительные перерывы, работал медленно, делая множество ошибок, и оставлял мусор, убирать который приходилось другим. Управляющий Кен промучился с Биллом два года, пока не нашел, наконец, подходящую замену. После этого он попытался уволить его. Но
Билл пожаловался в профсоюз на несправедливость увольнения, поскольку экспертиза, которой его работа была бы признана неудовлетворительной, не проводилась ни разу. С полным сознанием собственной правоты он заявил, что поскольку не было официальной оценки, постольку он считал вправе рассматривать свою работу как соответствующую принятому стандарту.
В компании существовала система ежегодной письменной оценки качества производства, однако у Джейн, непосредственного начальника Билла, никогда не доходили до этого руки, и последние три года она вообще этим не занималась.
Вопросы
а. Каковы возможные причины плохой работы Билла?
б. Стоит ли торопиться с увольнением Билла?
в. Может ли Кен уволить его? Какие аргументы они могут представить, чтобы доказать представителю профсоюза справедливость увольнения Билла?
г. Что может сделать Джейн, чтобы организационное поведение Билла соответствовало существующим нормам и правилам, чтобы он выполнял свою работу хорошо?

Задание 2. После ваших многочисленных просьб дирекция по персоналу приняла на работу в вашу информационную службу нового программиста. Резюме молодого выпускника Высшей школы информатики Петра Комиссарова в точности соответствует вашим требованиям. К сожалению, он прибыл только 1 октября (в то время, когда огромное количество работ ждет завершения). Первый месяц его работы прошел без особых проблем. Вы действительно считали, что он старается адаптироваться в организации и быстро приобрести знания, чтобы эффективно работать (вам необходимо разгрузить одного из ваших сотрудников, у которого слишком много работы). Петру Комиссарову были даны первые поручения, и вы полагали, что в середине декабря уже пришло время посмотреть, что он сделал. Но вас ожидал сюрприз! Его работа только слегка продвинулась, он много общается с коллегами, делает многочисленные наброски, но ничего не предпринимает для того; чтобы закончить ту работу, которую вы ему поручили. Вам кажется, что Петр «тонет в стакане воды»: его идеи неплохи, но абсолютно нереальны по срокам. Вы узнали от других программистов о том, что его первые опыты были неудачными и что его первые программы содержат большое количество грубых ошибок. Вы не довольны школами, которые выпускают таких неумелых программистов, и молодежью, которая требует многого от других, а сама ничего не умеет делать. Однако вы подумали о том, что вам будет очень трудно просить дирекцию по персоналу об его переводе в другой отдел и тем более об его увольнении: если уж вы сами ошиблись, то это ваши трудности, которые, как вы надеетесь, будут выражены только в проблеме адаптации. Вы решили сами заняться Комиссаровым, взвалив на свои плечи обязанности менеджера. Вы должны выработать линию поведения по отношению к нему. Задание: Кратко опишите вашу позицию и вашу модель поведения.

Задание 3. Карина — одна из ваших ассистенток, которую вы приняли на работу много лет назад и которая, по вашим советам, неоднократно заканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности вашей службы. После, очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост вашего референта. Она работает на этом посту с рвением, согласовывает с вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы вашей службы. Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами. Может быть, вы слишком доверились ей? В любом случае вам необходимо выработать свою линию поведения по отношению к ней, чтобы получить наибольшую отдачу. Каковы ваши действия? Задание: Дайте развёрнутый ответ на поставленные вопросы.

Задание 4. Роберт поступил к вам на работу 3 месяца назад. Дирекция по персоналу направила его в ваше подразделение, так как считала, что он — компетентный биржевик и сможет восполнить некоторые недостатки в работе вашего подразделения. Кроме того, вы лично этого желали, так как не могли в одиночку заниматься столь важным аспектом вашей службы. В течение первых недель работы Роберта вы присматривались к нему, оценили его знания и возможности, и они показались вам блестящими. Он не только хорошо справлялся со своей работой, но даже восполнял намного больше того, что можно было ожидать от новичка в отделе. Он выполнял всю совокупность своих новых обязанностей, причем его результаты намного превышали средние. Однако вы отдаете себе отчет в том, что Роберт еще никогда не сталкивался с большими трудностями и неприятностями, он занимается рутинными и легкими проблемами. Как бы он поступил в сложной ситуации? Более того, Роберт работает достаточно изолированно (не потому, что он не любит общаться с коллегами, просто этого требует специфика его работы). К тому же он работает во всех смыслах во вспомогательной области. Однако опыт, который он приобрел в вашем подразделении, высоко оценен руководством. К счастью, он стремится заняться развитием биржевой деятельности, и это вас очень успокаивает. Вы хорошо осознаете, что его высокий уровень компетентности не освобождает вас от обязанностей менеджера. Согласно вашему стилю руководства, каков ваш план

в) высокой оплате труда;
г) личностном росте, реализации потенциала.
2. Как называется содержательная теория мотивации, разработанная В.Г. Врумом?
а) теория доминирующих потребностей;
б) теория приобретаемых потребностей;
в) теория вытесняемых потребностей;
г) теория ожиданий.
3. Кто является автором теории ожиданий?
а) Дж.С. Адамс;
б) Дж.У. Аткинсон;
в) В.Г. Врум;
г) Б.Ф. Скиннер.
4. Кто автор теории иерархических потребностей?
а) Дж.С. Адамс;
б) Дж.У. Аткинсон;
в) В.Г. Врум;
г) А.Г. Маслоу.
5. Что сравнивает индивид согласно теории справедливости?
а) своих усилий и полученного вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других сотрудников;
б) своих усилий и усилий руководителя;
в) своих результатов и результатов других сотрудников;
г) своих вкладов (усилий) с вкладами других
6. Проблемы формирования и функционирования неформальных групп исследовал:
а) И.Л. Дженис;
б) Дж.К. Хоманс;
в) Ф.У. Тейлор;
г) Р.М. Белбин.
7. В каждой организации всегда имеются следующие группы:
а) целевые, условные, нейтральные;
б) формальные, неформальные, управленческие;
в) постоянные, производственные, функциональные;
г) реальные, креативные, добровольные.
8. Эффективность групповой работы зависит от:
а) условий деятельности организации;
б) характеристик группы и стадии ее развития;
в) поддерживающего окружения;
г) характеристик членов группы;
д) корпоративной культуры.
9. Люди образуют группы в силу следующих причин:
а) возможности удовлетворять потребности в общении;
б) пространственной близости;
в) общности установок и ценностей;
г) привлекательности целей группы;
д) желания быть управляемыми.
10. Этапами развития группы являются:
а) планирование, организация, управление;
б) нормирование, расформирование, бурление;
в) мотивирование, стимулирование, наказание;
г) проектирование, контроль, спад.
11. Общее в психодимических и психоаналитических теориях:
а) личность в них характеризуется через понятие интеграции
б) личность в них характеризуется через понятие дифференциации
в) личность в них характеризуется через понятие агрегирования
г) личность в них характеризуется через понятие взаимопонимания
12. Сущность теории Р.Б. Кэттелла:
а) личность человека представляет собой отдельные черты или способы поведения, мышления, чувства, реагирования
б) цель теории личности состоит в том, чтобы составлять индивидуальную матрицу черт, с помощью которой можно делать предсказания относительно поведения
в) каждый индивид представляет собой определенный баланс холерика, сангвиника, меланхолика и флегматика
г) разделение личностей на интровертов и экстравертов позволяет делать предсказания относительно поведения
13. Характеристики личности с позиции теории типов:
а) каждый индивид представляет собой либо холерика, либо сангвиника, либо меланхолика, либо флегматика
б) каждый индивид представляет собой определенный баланс холерика, сангвиника, меланхолика и флегматика
в) типы тела не связаны с развитием личности
г)типы тела тесно связаны с развитием личности
д) индивидов можно разделить на интерналов и экстерналов
е) индивидов можно подразделить на интровертов и экстравертов
14. По способности адаптироваться можно выделить три типа людей:
а) представители первого типа ориентируются на текущий момент, легко приспосабливаются к обстановке
б) представители первого типа ориентируются на группу, сложно приспосабливаются к обстановке

в) вторые — привязаны к прошлому и способны действовать в рамках жесткой структуры с четкими разрешениями и запретами
г) вторые легко приспосабливаются в условиях демократического стиля руководства
д) третий тип людей смотрит в будущее, их поведение неадекватно ситуации
е) третий тип людей смотрит в прошлое, их поведение повторяет стереотипное
15. Понятием «соответствие индивида и организации друг другу» обозначается:
а) степень адаптивности
б) степень конгруэнтности
в) степень конативности
г) степень когнитивности

ТЕСТ ИТОГОВЫЙ (семестр 5)
1. Если руководители подразделений обеспечивают регулярную обратную связь с подчиненными и прислушиваются к их мнению, то это может привести к тому, что:
а) подчиненные «погрязнут» в обсуждении заданий и затянут их выполнение;
б) подчиненные будут работать производительно, но не будут удовлетворены работой;
в) подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать «спустя рукава»;
г) подчиненные будут удовлетворены работой и повысят производительность труда и качество выполнения заданий.
2. Подчиненный утаил информацию, боясь рассердить руководителя. Это пример того, что зависимые сотрудники:
а) хотят произвести хорошее впечатление на руководителя;
б) работают более производительно;
в) озабочены в основном тем, чтобы угодить своему руководителю, и не думают об улучшении работы подразделения;
г) рвутся в руководители, чтобы стать независимыми и обезопасить себя.
3. Что делает процесс коммуникации двусторонним:
а) наличие получателя;
б) полученное сообщение;
в) декодирование сообщения;
г) обратная связь.
4. Важнейшими характеристиками обратной связи являются:
а) направленность на помощь работнику;
б) понятность;
в) своевременность;
г) полезность.
5. Уровни организационной культуры:
а) внутренний, внешний, смешанный;
б) внутренний, внешний, глубинный;
в) поверхностный, подповерхностный, глубинный;
г) предповерхностный, поверхностный, внутренний.
6.К формам нематериального стимулирования относят:
а) соцпакет;
б) премия по итогам соревнования;
в) просьба;
г) публичное признание заслуг сотрудника перед предприятием;
д) обещание руководителя помочь реализовать интересы работника за хорошую работу.
7. Ясность целей и согласие с ними членов группы предопределяют успешное их достижение. Для того чтобы достичь целей, руководитель должен:
а) единолично ставить цели перед группой в целом и каждым ее членом в отдельности;
б) делегировать полномочия по определению целей одному-двум своим подчиненным;
в) не принимать во внимание никаких советов и предложений со стороны членов группы;
г) привлекать к процессу постановки целей всех членов группы.
8. Люди образуют группы в силу следующих причин:
а) возможности удовлетворять потребности в общении;
б) пространственной близости;
в) общности установок и ценностей;
г) привлекательности целей группы;
д) желание выплеснуть энергию.
9. Этапами развития группы являются:
а) планирование, организация, управление;
б) нормирование, расформирование, бурление;
в) мотивирование, стимулирование, наказание;
г) проектирование, контроль, спад.
10. Британский теоретик менеджмента Р.М. Белбин выделяет следующие неформальные роли, которые могут играть члены группы:
а) плановик, химик, физик;
б) организатор, разведчик ресурсов, математик;
в) нормировщик, разведчик информации, информатор;
г) контролер, функционер, бюрократ.;
д) генератор идей, душа команды;
11. Нормы предписывают, как и что необходимо делать группе в целом и каждому из ее членов в отдельности. Они могут быть писаными и неписаными. Групповые нормы определяют:
а) задачи, решаемые группой;
б) структуры группы;

12. И.Л. Дженис выделял симптомы группового единомыслия:
а) иллюзия неуязвимости;
б) групповая поляризация;
в) рационализация;
г) социальная праздность.
13. Типами формальных групп являются:
а) рабочие группы;
б) самоуправляемые команды;
в) команды менеджеров;
г) дружеские группы.
14. В чем основная причина различий в поведении работников?
а) разные потребности, ценности и цели;
б) половые и культурные различия;
в) наследственность;
г) различия в уровне образования;
д) знание правил поведения в обществе.
15. Что сравнивает индивид согласно теории справедливости?
а) своих усилий и полученного вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других сотрудников;
б) своих усилий и усилий руководителя;
в) своих результатов и результатов других сотрудников;
г) своих вкладов (усилий) с вкладами других.

6.5. Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Учебным планом не предусмотрено.

6.6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические рекомендации по подготовке к лекционным занятиям

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю. Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.
Работа с рекомендованной литературой:
При работе с основной и дополнительной литературой целесообразно придерживаться такой последовательности. Сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом материале, понять общий смысл прочитанного. Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом. Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. План – это схема прочитанного материала, перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов: - план-конспект – это развернутый детализированный план, в котором по наиболее сложным вопросам даются подробные пояснения, - текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника, - свободный конспект – это четко и кратко изложенные основные положения в результате глубокого изучения материала, могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом, - тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает ответ по изучаемому вопросу. В процессе изучения материала источника и составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым и удобным для работы.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практические занятия представляют особую форму сочетания теории и практики. Их назначение – углубление проработки теоретического материала предмета путем регулярной и планомерной самостоятельной работы студентов на протяжении всего курса. Процесс подготовки к практическим занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Непосредственное проведение практического занятия предполагает, например:
- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;
- выполнение контрольных работ;

- работу с тестами.
При подготовке к практическим занятиям студентам рекомендуется: внимательно ознакомиться с тематикой практического занятия; прочесть конспект лекции по теме, изучить рекомендованную литературу; составить краткий план ответа на каждый вопрос практического занятия; проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки; если встретятся незнакомые термины, обязательно обратиться к словарю и зафиксировать их в тетради. Все письменные задания выполнять в рабочей тетради. Практические занятия развивают у студентов навыки самостоятельной работы по решению конкретных задач.

Методические рекомендации по подготовке к лабораторным работам

Лабораторные работы представляют одну из форм освоения теоретического материала с одновременным формированием практических навыков в изучаемой дисциплине (модуле). Их назначение – углубление проработки теоретического материала, формирование практических навыков путем регулярной и планомерной самостоятельной работы студентов на протяжении всего курса. Процесс подготовки к лабораторным работам включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Непосредственное проведение лабораторной работы предполагает:
- изучение теоретического материала по теме лабораторной работы (по вопросам изучаемой темы);
- выполнение необходимых расчетов и экспериментов;
- оформление отчета с заполнением необходимых таблиц, построением графиков, подготовкой выводов по проделанным экспериментам и теоретическим расчетам;
- по каждой лабораторной работе проводится контроль: проверяется содержание отчета, проверяется усвоение теоретического материала.
Контроль усвоения теоретического материала является индивидуальным.

Методические указания по выполнению отчёта к лабораторным работам

Основным требованием по выполнению лабораторных и практических работ является полное исчерпывающее описание всей проделанной работы, позволяющее судить о полученных результатах, степени выполнения и профессиональной подготовки студентов.
Методические указания обеспечивают комплексный подход в учебной работе студентов, единство и преемственность требований к оформлению результатов работы на разных этапах обучения. С единых позиций приведены основные требования к структуре, оформлению и содержанию отчета по лабораторным и практическим работам.
Структура отчёта:
- цель работы;
- краткие теоретические сведения;
- ход выполнения работы;
- выводы.
Дополнительные элементы:
- приложения;
- библиографический список.
Требования к содержанию отчёта:
1. Титульный лист
В верхнем поле листа указывают полное наименование учебного заведения.
В среднем поле указывается вид работы, в данном случае лабораторная или практическая работа с указанием курса, по которому она выполнена, и ниже ее название. Название работы приводится без слова "тема" и в кавычки не заключается.
Далее ближе к правому краю титульного листа указывают фамилию, инициалы и группу учащегося, выполнившего работу, а также фамилию, инициалы преподавателя, принявшего работу.
В нижнем поле листа указывается место выполнения работы и год ее написания (без слова год).
2. Цель работы должна отражать тему работы, а также конкретные задачи, поставленные студенту на период выполнения работы. По объему цель работы в зависимости от сложности и многозадачности работы составляет от нескольких строк до 0,5 страницы.
3. Краткие теоретические сведения. В этом разделе излагается краткое теоретическое описание изучаемой в работе темы. Материал раздела не должен копировать содержание методического пособия или учебника по данной теме, а ограничивается изложением основных понятий, требующихся для дальнейшей обработки полученных результатов. Объем литературного обзора не должен превышать 1/3 части всего отчета.
4. Ход выполнения работы. В данном разделе подробно излагается методика выполнения работы, процесс получения данных и способ их обработки. Если используются стандартные пакеты компьютерных программ для обработки экспериментальных результатов, то необходимо обосновать возможность и целесообразность их применения, а также подробности обработки данных с их помощью.
5. Выводы по работе - кратко излагаются результаты работы, полученные в результате выполнения работы, а также краткий анализ полученных результатов.
Отчет по лабораторной работе оформляется на листе формата А4. Допускается оформление отчета по лабораторной работе в электронном виде средствами Microsoft Office. Текст работы должен быть напечатан через полтора интервала шрифтом Times New Roman, кегль – 12. Поля должны оставаться по всем четырем сторонам печатного листа: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10, нижнее – не менее 20 и верхнее – не 15 мм.
Для защиты лабораторной работы студент должен подготовить отчет, провести самостоятельную работу, иметь отметку о проверенном отчете.
Результаты определяются по пятибалльной системе оценок.

Методические рекомендации по выполнению реферата

Реферат – письменная работа объемом 8–10 страниц. Это краткое и точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы. Тему реферата студент выбирает из предложенных преподавателем или может предложить свой вариант. В реферате нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Содержание темы излагается объективно от имени автора. Функции реферата: информативная, поисковая, справочная, сигнальная, коммуникативная. Степень выполнения этих функций зависит от содержательных и формальных качеств реферата и для каких целей их использует. Требования к языку реферата: должен отличаться точностью, краткостью, ясностью и простотой.
Структура реферата:
1. Титульный лист
2. Оглавление (на отдельной странице). Указываются названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.
3. Введение. Аргументируется актуальность исследования, т.е. выявляется практическое и теоретическое значение данного исследования. Далее констатируется, что сделано в данной области предшественниками, перечисляются положения, которые должны быть обоснованы. Обязательно формулируются цель и задачи реферата.
4. Основная часть. Подчиняется собственному плану, что отражается в разделении текста на главы, параграфы, пункты. План основной части может быть составлен с использованием различных методов группировки материала. В случае если используется чья-либо неординарная мысль, идея, то обязательно нужно сделать ссылку на того автора, у кого взят данный материал.
5. Заключение. Последняя часть научного текста. В краткой и сжатой форме излагаются полученные результаты, представляющие собой ответ на главный вопрос исследования.
6. Приложение. Может включать графики, таблицы, расчеты.
7. Библиография (список литературы). Указывается реально использованная для написания реферата литература. Названия книг располагаются по алфавиту с указанием их выходных данных. Общие требования к построению, содержанию и оформлению».
При проверке реферата оцениваются:
- знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей;
- характеристика реализации цели и задач исследования;
- степень обоснованности аргументов и обобщений;
- качество и ценность полученных результатов;
- использование литературных источников;
- культура письменного изложения материала;
- культура оформления материалов работы.
Правила написания научных текстов (реферат):
Здесь приводятся рекомендации по консультированию студентов относительно данного вида самостоятельной работы. Во время консультаций руководителю следует предложить к обсуждению следующие вопросы.
• Какова истинная цель Вашего научного текста – это поможет Вам разумно распределить свои силы и время.
• Важно разобраться, кто будет «читателем» Вашей работы.
• Начинать писать серьезную работу следует не раньше, чем возникнет ощущение, что по работе с источниками появились идеи, которыми можно поделиться.
• Должна быть идея, а для этого нужно научиться либо относиться к разным явлениям и фактам несколько критически (своя идея – как иная точка зрения), либо научиться увлекаться какими-то известными идеями, которые нуждаются в доработке (идея – как оптимистическая позиция и направленность на дальнейшее совершенствование уже известного).
• Писать следует ясно и понятно, стараясь основные положения формулировать четко и недвусмысленно, а также стремясь структурировать свой текст.
• Объем текста и различные оформительские требования во многом зависят от принятых в конкретном учебном заведении порядков.

Методические рекомендации по выполнению контрольных работ

Контрольная работа выполняется по вариантам. На бланке указывается факультет, курс, группа, ФИО студента. Вопросы строятся на основе тестовых и ситуативных заданий. В тестовых заданиях, выбирается правильный(ые) ответ(ы). При решении ситуативных заданий выбирается правильная последовательность действий в рассматриваемой ситуации. Проверка контрольной работы позволяет выявить и исправить допущенные студентами ошибки, указать, какие вопросы дисциплины (модуля) ими недостаточно усвоены и требуют доработки. Студент должен внимательно ознакомиться с письменными замечаниями преподавателя и приступить к их исправлению, для чего еще раз повторить соответствующий материал.

Методические рекомендации по подготовке к коллоквиуму

Коллоквиумом называется собеседование преподавателя и студента по заранее определенным контрольным вопросам. Целью коллоквиума является формирование у студента навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы. На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. Упор делается на монографические работы профессора-автора данного спецкурса. От студента требуется:
- владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме;
- знание разных точек зрения, высказанных в научной литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой;
- наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.

Коллоквиум - это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний студентов, так как в ходе собеседования преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у студента в процессе изучения данного источника. Однако коллоквиум не консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у студента стремление к чтению дополнительной социологической литературы. Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Как правило, на самостоятельную подготовку к коллоквиуму студенту отводится 3-4 недели. Методические указания состоят из рекомендаций по изучению источников и литературы, вопросов для самопроверки и кратких конспектов ответа с перечислением основных фактов и событий, относящихся к пунктам плана каждой темы. Это должно помочь студентам целенаправленно организовать работу по овладению материалом и его запоминанию. При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.
Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (2-3 человека). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, проверяет конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. По итогам коллоквиума выставляется дифференцированная оценка по пятибалльной системе.

Методические рекомендации по устному опросу/самоподготовке

После изучения определенной темы по записям в конспекте и учебнику, а также решения достаточного количества соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно студенту рекомендуется, используя лист опорных сигналов,
воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств. В случае необходимости следует рекомендовать еще раз внимательно разобраться в материале. Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала – умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу. Однако преподавателю следует помнить, что правильное решение задачи может получиться в результате применения механически заученных формул без понимания сущности теоретических положений.

Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям

Одним из видов внеаудиторной самостоятельной работы является подготовка к семинарским занятиям. Семинар – форма учебно-практических занятий, при которой студенты обсуждают сообщения, доклады и рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя. Преподаватель в этом случае является координатором обсуждений темы семинара, подготовка к которому является обязательной. Поэтому тема семинара и основные источники обсуждения предъявляются до обсуждения для детального ознакомления, изучения. Цели обсуждений направлены на формирование навыков профессиональной полемики и закрепление обсуждаемого материала. Семинар – это такая форма организации обучения, при которой на этапе подготовки доминирует самостоятельная работа учащихся с учебной литературой и другими дидактическими средствами над серией вопросов, проблем и задач, а в процессе семинара идут активное обсуждение, дискуссии и выступления учащихся, где они под руководством преподавателя делают обобщающие выводы и заключения. Семинар предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания, то главная цель семинарских занятий – обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой отрасли.

Методические рекомендации по подготовке к эссе

Одним из видов самостоятельной работы студентов является написание творческой работы по заданной либо согласованной с преподавателем теме. Творческая работа (эссе) представляет собой оригинальное произведение объемом 500-700 слов, посвященное какой-либо значимой классической либо современной проблеме в определенной теоретической и практической области. Творческая работа не является рефератом и не должна носить описательный характер, большое место в ней должно быть уделено аргументированному представлению своей точки зрения студентами, критической оценке рассматриваемого материала и проблематики, что должно способствовать раскрытию творческих и аналитических способностей. Цели написания эссе – научиться логически верно и аргументировано строить устную и письменную речь; работать над углублением и систематизацией своих философских знаний; овладеть способностью использовать основы знаний для формирования мировоззренческой позиции. Приступая к написанию эссе, изложите в одном предложении, что именно вы будете утверждать и доказывать (свой тезис).

Методические рекомендации по подготовке к докладу

Для подготовки доклада необходимо выбрать актуальную тему. Желательно, чтобы тема была интересна докладчику и вызывала желание качественно подготовить материалы. Подготовка доклада предполагает: определение цели доклада; подбор необходимого материала, определяющего содержание доклада; составление плана доклада, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.
Композиция доклада имеет вступление, основную часть и заключение.
Вступление должно содержать: название доклада; сообщение основной идеи; современную оценку предмета изложения; краткое перечисление рассматриваемых вопросов; интересную для слушателей форму изложения. Основная часть, в

которой необходимо раскрыть суть темы, обычно строится по принципу отчёта. Задача основной части: представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой.
Заключение – чёткое обобщение и краткие выводы по излагаемой теме.

Методические рекомендации по подготовке к собеседованию

Собеседование – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.
Цель собеседования: проверка усвоения знаний; умений применять знания; сформированности профессионально значимых личностных качеств.
Подготовка к собеседованию предполагает повторение пройденного материала и приобретение навыка свободного владения терминологией и фактическими данными по определенному разделу дисциплины (модуля).

Методические рекомендации по подготовке к тестированию/ итоговому тестированию

Тестирование/итоговое тестирование – это система стандартизированных заданий, определенного содержания и упорядоченных в рамках определенной стратегии предъявления, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний, умений и навыков по дисциплине (модулю). Тестирование позволяет оценить у студентов уровень знаний фактического материала, умения логически мыслить, способности к рефлексии и творческому подходу к решению поставленной задачи на каждом этапе их обучения.
При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:
- четко выяснить все условия тестирования заранее (сколько тестов будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов);
- проконсультироваться с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;
- проработать информационный материал по разделу дисциплине;
- конспективно выписать из соответствующих разделов учебной дисциплины основные понятия, ключевые идеи, теоретические концепции и подходы;
- повторить теоретический материал лекций, самостоятельно изученной учебной и научной литературы, семинарских занятий.
При выполнении тестовых заданий рекомендуется:
- внимательно полностью прочитать вопрос и предлагаемые варианты ответов, выбрать правильные из них (их может быть несколько);
- при затруднении при ответе на сложный для студента вопрос целесообразно переходить к другим вопросам теста. По завершению ответов на все последующие вопросы теста необходимо вернуться к трудному вопросу и дать на него продуманный ответ;
- по окончании тестирования следует проверить правильность данных ответов на вопросы теста, чтобы избежать механических ошибок.

Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Изучение многих общепрофессиональных и специальных дисциплин завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной дисциплине (модулю). Экзаменационная сессия – это серия экзаменов, установленных учебным планом. Между экзаменами интервал 2-4 дня, в течение студент систематизирует уже имеющиеся знания. На консультации перед экзаменом студенты должны быть ознакомлены с основными требованиями и получить ответы на возникающие в процессе подготовки
вопросы. Необходимо ориентировать студентов на систематическую подготовку к занятиям в течение семестра, что позволит использовать время экзаменационной сессии для
систематизации знаний.

Методические рекомендации по подготовке к зачету/зачету с оценкой

В ходе подготовки к зачету/зачету с оценкой студент, в первую очередь, должен систематизировать знания, полученные в ходе изучения дисциплины. К зачету/зачету с оценкой необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине (модулю). В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:
- программой дисциплины (модуля);
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебниками, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету/зачету с оценкой.
После этого у обучающихся должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине (модулю). Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и лабораторных занятиях позволит успешно освоить дисциплину (модуль) и создать хорошую базу для сдачи зачета/зачета с оценкой.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Рекомендуемая литература	
7.1.1. Основная литература	
Л.1.1	Ивасенко А. Г., Никонова Я. И., Цевелев В. В. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов [Электронный ресурс]:учебное пособие. - Москва: ФЛИНТА, 2022. - 296 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103524
Л.1.2	Згонник Л. В. Организационное поведение [Электронный ресурс]:учебник. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 231 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684510
Л.1.3	Понуждаев Э. А., Выпряжкина И. Б., Марошина Н. Ю., Бадикова Т. А. Организационное поведение (курс лекций, практикум, тесты) [Электронный ресурс]:учебное пособие. - Москва: Директ-Медиа, 2023. - 376 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696513
Л.1.4	Семенов А. К., Набоков В. И. Организационное поведение [Электронный ресурс]:учебник. - Москва: Дашков и К°, 2023. - 268 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710039
Л.1.5	Понуждаев Э. А., Выпряжкина И. Б., Марошина Н. Ю., Бадикова Т. А. Организационное поведение (курс лекций, практикум, тесты) [Электронный ресурс]:учебное пособие. - Москва: Директ-Медиа, 2023. - 376 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701593
Л.1.6	Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение (теория и практика) [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: КноРус, 2023. - 284 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/945911
Л.1.7	Патутина Н.А. Теория организации и организационное поведение [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: Русайнс, 2023. - 120 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/949227
7.1.2. Дополнительная литература	
Л.2.1	Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений [Электронный ресурс]:учебное пособие. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 380 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684483
7.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение в том числе отечественного производства	
7.2.1	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Расширенный Russian Edition
7.2.2	Microsoft Windows 10 Pro
7.2.3	Microsoft Office 2013 Pro Plus
7.3. Перечень профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов сети Интернет	
7.3.1	Электронно-библиотечная система "Лань". Режим доступа: https://e.lanbook.com/
7.3.2	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека онлайн". Режим доступа: https://biblioclub.ru/
7.3.3	Электронно-библиотечная система "BOOK.ru". Режим доступа: https://book.ru/
7.3.4	Справочно-правовая система "Гарант". Режим доступа: https://www.garant.ru/
7.3.5	Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент". Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/
7.3.6	Компьютерная справочно-правовая система "КонсультантПлюс". Режим доступа: http://www.consultant.ru/
7.3.7	Большой экономический словарь онлайн. Режим доступа: https://rus-big-economic-dict.slovaronline.com/
7.3.8	Научная электронная библиотека "eLIBRARY.RU". Режим доступа: https://www.elibrary.ru/
7.3.9	Научная электронная библиотека "КиберЛенинка". Режим доступа: https://cyberleninka.ru/
7.3.10	Сайт национального открытого университета "ИНТУИТ". Режим доступа: https://intuit.ru/
7.3.11	ПЛАТФОРМА ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ «РАЗУМ». Режим доступа: https://razoom.mgutm.ru/

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1311 - Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; Учебно-наглядные пособия
8.2	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1310 - Лаборатория Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа, лабораторных и практических занятий; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; 15 рабочих мест обучающихся оснащенные ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду; Ноутбук переносной; Переносной проектор; Переносной экран; Учебно-наглядные пособия

8.3	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1302 - Лаборатория Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа, лабораторных и практических занятий; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочее место преподавателя; маркерная доска; 10 рабочих мест обучающихся, оснащенных ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду;
8.4	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1216 - Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Студенты с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом индивидуальных особенностей. Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику, при составлении которого возможны различные варианты проведения занятий: в академической группе и индивидуально, на дому с использованием дистанционных образовательных технологий.

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2027 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2027 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2028 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2028 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2029 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2029 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2030 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2030 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

СОДЕРЖАНИЕ

СЕМЕСТР 3 37
Тема 1.1. Основы индивидуального поведения в организации 37
Практическая работа 1. Профессиональные качества сотрудников. 37
Практическая работа 2. Особенности организационного поведения различных типов личности ... 38
Практическая работа 3. Человек и организация 39
Практическая работа 4 Мотивы и стимулы организационного поведения 40
Тема 1.2. Поведение групп в организации 43
Практическая работа 5. Адаптация личности в группе 43
Практическая работа 6.Человек и группа в организации 45
Практическая работа 7. Личность руководителя и коллектив: управление нововведениями в организации. 46
Практическая работа 8: Организационные полномочия 47
СЕМЕСТР 4 47
Тема 2.1. Коммуникативное поведение в организации. 47
Практическая работа 1. Успешная коммуникация. 47
Практическая работа 2. Коммуникация внутри конфликта 48
Практическая работа 3. Вербальная и невербальная коммуникация 50
Тема 2.2. Управление поведением организации. 51
Практическая работа 4. Корпоративная культура 51
Практическая работа 5. Корпоративная культура в концепции кадровой политики организации .. 52
Практическая работа 6. Культурное пространство 54

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ

СЕМЕСТР 3

Тема 1.1. Основы индивидуального поведения в организации

Практическая работа 1. Профессиональные качества сотрудников.

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по теории организационного поведения, влияния различных особенностей характера на профессиональные качества сотрудников и наступление профессионального выгорания.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал отвечают на вопросы.

ЗАДАНИЕ 1.

Екатерина Карпова (25 лет, высшее экономическое образование, прекрасное владение английским языком) рассказывает о своих неудачах: «Вначале я работала в фирме «Компас» менеджером. Моим боссом был отставной военный. Он постоянно отдавал команды. Всё время приходилось слышать: «выполните немедленно», «обратите внимание», «займитесь делом». Он был уверен, что только он мог судить обо всём. Моему боссу никогда не приходило в голову, что со мной как с подчинённой просто необходимо обсуждать некоторые решения. Я часто проявляла инициативу, которая вызывала у него раздражение, неудовольствие. Любую совместную работу мы с ним выполняли очень быстро, но не качественно. В результате, я потеряла к работе интерес и через некоторое время уволилась.

Новую работу я искала довольно долго. Были очень хорошие предложения, но каждый раз не устраивали какие-то детали или люди, с которыми предстояло взаимодействовать. В конце концов, я начала работать в компании «Нева». Работа была интересная и требовала от меня точности, детальной проработки вариантов. Директор «Невы» был знаком с моим прежним начальником. Я точно не знаю, говорили ли они обо мне или нет, но мой новый босс сразу стал с предубеждением относиться к моей активности. Все мои деловые предложения он обращал в шутку, обещал рассмотреть их позже. А когда я по собственной инициативе подготовила серьёзный экономический анализ ситуации, он положил его в огромную кипу бумаг на столе и будто случайно завёл разговор о времени моего очередного отпуска. Мне потребовался ещё целый месяц, чтобы окончательно убедиться в том, что он не ценит мои профессиональные качества, и я уволилась».

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какими качествами обладает Е. Карпова? Каковы причины её увольнения из фирмы «Компас» и компании «Нева»?
2. Представив себя на месте директора небольшой фирмы, в которую пришла работать Е. Карпова, разработайте модель поведения по отношению к ней (учтите,

что для фирмы важно её прекрасное знание экономики и английского языка).

ЗАДАНИЕ 2.

Личностные факторы риска выгорания (Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Стратегии и модели преодолевающего поведения // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности)

Среди личностных факторов, способствующих выгоранию, обнаружены такие показатели предрасположенности к стресс-реакциям, как соотношение экстернальности и интернальности, подразумевающее степень ответственности человека за свою жизнь, поведение типа А, предпочитаемые человеком стратегии преодоления кризисных ситуаций. Экстернальный «локус контроля» коррелирует с эмоциональным истощением и деперсонализацией, а использование пассивной стратегии избегания – с развитием эмоционального истощения и редукцией личных достижений. Причем чем больше выгорание, тем чаще используютсыя пассивные, асоциальные и агрессивные модели преодолевающего поведения

Стратегия преодолевающего поведения человека в ситуации стресса – один из важнейших факторов, определяющий вероятность развития у индивида психосоматических заболеваний. Стратегии подавления эмоций часто повышают риск состояний предболезни или болезни. Однако умение управлять эмоциональными проявлениями, а иногда и подавлять их – необходимый «навык» для лиц коммуникативных (социальных) профессий. Становясь привычным, он зачастую переносится во внерабочую жизнь. Так, в исследованиях медикогигиенических аспектов образа жизни врачей было выявлено, что стремление к подавлению эмоций свойственно каждому четвертому врачу.21

Для развития выгорания важно и то, как работник справляется со стрессом. Исследования показывают, что наиболее уязвимы те, кто реагируют на него агрессивно, несдержанно, хотят противостоять ему любой ценой, не отказываются от соперничества. Такие люди склонны недооценивать сложность стоящих перед ними задач и время, необходимое для их решения. Стрессогенный фактор вызывает у них чувство подавленности, уныния, из-за того что не удается достичь намеченного (так называемое поведение типа А).

Личности типа А присущи две основные особенности: чрезвычайно высокая соревновательность и постоянное ощущение цейтнота. Подобные люди амбициозны, агрессивны, стремятся к достижениям, загоняя при этом себя в жесткие временные рамки.

Вопросы: Какие личностные качества способствуют выгоранию на работе, какие препятствуют?

Практическая работа 2. Особенности организационного поведения различных типов личности

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по теории организационного поведения, влияния профессиональных качеств на поведение сотрудника и подход к выполнению своих обязанностей.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал отвечают на вопросы.

Задание1.

Здесь мы приведем типологические характеристики людей, которые работают в нашем коллективе.

Вероника Матвеевна — старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение — веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» — отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее

легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне

работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович — бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал возвратить стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Очень привязан к своей семье. Хороший отец. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич — инженер, 37 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невнимание. Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден. Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду. Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает. Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться. Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна — менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот. Татьяна Алексеевна

очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы к ситуации:

1. Определите тип личности каждого персонажа по нескольким типологиям.

Опишите их психологический портрет.

2. Каковы основные потребности этих людей?

3. Как они удовлетворяют свои потребности? Часто ли кто-нибудь из них испытывает состояние фрустрации и как он выходит из него?

4. Опишите ваш метод управления каждым из них.

ЗАДАНИЕ 2.

Первый день на работе Дарья Сапова поступила на работу в страховую компанию. После своего первого рабочего дня она вернулась домой и описала свои впечатления от работы своему мужу: «Это был долгий день. Мне он не понравился. Девушки были недружелюбны. Когда я вошла в офис, они таращились на меня, словно я какое-то странное создание. Только одна девушка во всем офисе подошла ко мне поздороваться и пригласила присоединиться к ней в обед. Босс показал мне место работы и представил меня работникам в офисе. Девушки были очень смешливы и с плохими манерами. Мне просто противно идти туда опять завтра». Андрей Бетков, который также был новым работником в этой страховой компании,реагировал на ту же ситуацию совсем по-другому: «Мне понравилась работа. Люди очень дружелюбны. Когда я вошел в офис, они приветствовали меня улыбками. Один парень даже подошел, поздоровался и пригласил присоединиться к нему в обед. С такими живыми и милыми людьми мне приятно работать. Мне кажется, что я сдружись с ними!!»

Задание:

1. Продемонстрируйте различия в понимании ситуации и последующих действий

2. Какие стереотипы и тенденции восприятия здесь проявляются?

ЗАДАНИЕ 3.

Объясните слова, принадлежащие А.Смиту: «Люди отдают, чтобы получить. Мы ожидаем, что получим наш обед не вследствие благотворительности мясника, повара и пекаря, а благодаря их заботе об их собственных интересах».

ЗАДАНИЕ 4.

В чём, по-вашему, испытывает потребность человек, ценящий вознаграждение в виде:

1. Большого офиса; титула; права на машину.
2. Хорошей программы пенсионного обеспечения и выплат по болезни; отзывов, вселяющих чувство уверенности.

Практическая работа 3. Человек и организация

Цель работы – получение представления о том, как строится взаимодействие человека с организацией, какие возникают проблемы в процессе этого взаимодействия и какие существуют пути их решения.

ЗАДАНИЕ 1.

Определите, какая модель взаимодействия человека и организационного окружения реализуется в вузе, обоснуйте, результативна ли эта модель.

ЗАДАНИЕ 2.

Перечислите, что включает ваше организационное окружение.

ЗАДАНИЕ 3.

Сформулируйте проблемы, с которыми вы столкнулись, когда входили в новую для вас организацию – вуз. Поразмышляйте над тем, что являлось причинами этих проблем. Как эти проблемы были разрешены?

ЗАДАНИЕ 4.

Ответьте на вопрос: от чего зависят возможности включения человека в организационное окружение?

ЗАДАНИЕ 5.

Сформулируйте чаще всего возникающие трудности и проблемы взаимодействия человека с организационным окружением. Почему они возникают и как их можно разрешить?

ЗАДАНИЕ 6.

Определите группу основных ожиданий человека, входящего в новую организацию, и что организация обычно ожидает от человека? Заполните табл. 1.6.

Таблица 1.6

Организация и человек

Основные ожидания человека	Организация ожидает от человека

ЗАДАНИЕ 7.

Разработайте программу гармоничного вхождения человека в организацию (действия человека и действия организации).

ЗАДАНИЕ 8.

Раскройте причины ролевых конфликтов и способы их устранения.

Практическая работа 4 Мотивы и стимулы организационного поведения

Цель. Закрепить понимание соответствия между мотивами и стимулами организационного поведения. Сформировать навыки диалектического анализа мотивов и стимулов организационного поведения, Закрепить представления о составе, содержании и особенностях проявления различных стилей поведения,

ЗАДАНИЕ 1.

Используя определения понятий, выделите в таблице 7 основные факторы, рычаги и инструменты механизма организационного поведения и обозначьте порядковыми номерами логическую последовательность их формирования и применения.

Таблица 7 - Последовательность формирования составляющих механизма организационного поведения

Элементы	№	Элементы	№	Элементы	№	Элементы	№
Авторитет		Инстинкты		Настроение		Стимулы	
Активность		Интересы		Позиция		Темперамент	
Взаимность		Качества		Потребности		Характер	
Зависимость		Мотивы		Сознание		Цели	

ЗАДАНИЕ 2.

Приведите мотивы, на которые направлены выделенные стимулы, заполнив второй столбец таблице 9.

Таблица 9- Соответствие мотивов и стимулов

№	Стимулы к труду	Мотивы воздействия
1.	Деньги	Благосостояние
2.		
3.		
4.		
5.		

ЗАДАНИЕ 3.

Расставьте по строкам матрицы сравнительного анализа мотивов и стимулов (табл. 10), следующие

характеристики: административный, психологический, внешняя, внутренняя, индивидуальные, непосредственная, общие, объективная, опосредованная, первичные, производные, побуждение, принуждение, социальные, субъективная, частные.

Таблица 10- Сравнительный анализ мотивов и стимулов

№	Критерии	Мотивы	Стимулы
1.	Природа возникновения		
2.	Порядок становления		
3.	Основы формирования		
4.	Структура построения		
5.	Методы применения		
6.	Форма действия		
7.	Сущность действия		
8.	Инструментарий		

ЗАДАНИЕ 4.

По классификации А. Зайончковского определите активизированные мотивационные группы в каждой из описанных моделей поведения.

Каждому присущи индивидуальные особенности поведения, для него совершенно естественные. Одни не понимают, как можно постоянно опаздывать, другим не ясно, как некоторые всегда приходят вовремя. Одни никогда не меняют места отдыха, другие считают, что это скучно, и каждый раз едут в новое место. Такие особенности характера анализируются метапрограммами, использующимися в системе нейролингвистического программирования. Всего существует около 20 метапрограмм. Рассмотрим некоторые из них.

Люди возможности предпочитают творческую работу. Они ищут и находят новые пути. Для них важно, чтобы работа приносила им моральное удовлетворение При выборе работы это может быть важнее материальной стороны. В качестве примера можно вспомнить инженера Гарина с его бесконечными идеями и проектами. Спросите: "Что вам нравится в вашей работе?" Если в ответе вам назовут возможность выбора, поиски новых путей, перспективы, то перед вами человек возможностей.

Люди процедуры отлично справляются с работой, при выполнении которой необходимы точность и аккуратность. Делают все по порядку, новых путей не ищут. Хорошие секретари, бухгалтеры. Такие люди обычно предполагают, что всегда есть единственное правильное решение. В разговоре любят точность и определенность, Если у них спросить дорогу, то в ответ они подробно расскажут о том, в какой по счету переулок свернуть, какая вывеска рядом и т. Если вы услышали такое объяснение, то лучше прийти вовремя, так как это народ пунктуальный.

Люди, ориентированные на то же самое. Основное свойство этой категории людей – постоянство. Им нравится стабильность в работе и отдыхе. Они отлично выполняют свои повседневные служебные

обязанности. Но если такому служащему поручить новый проект, то без посторонней помощи он не справится. Эти люди созданы для однообразной, постоянной работы и проработают у вас долго, если компания стабильная (стабильно хорошая или стабильно плохая - для них все равно).

На вопрос о том, чего они ждут от новой работы, вам ответят: "Хочу, как раньше, работать на компьютере, чтобы, как обычно, уходить домой в

18.30 и иметь возможность, как всегда в июне, ездить отдыхать в Крым..." Вы, очевидно, заметили, что в их лексиконе преобладают "как обычно", "как всегда" и другие подобные формы.

Люди, ориентированные на то же самое с небольшими отличиями, встречаются наиболее часто. Они принимают незначительные изменения и даже способствуют им, постепенно продвигаясь вперед. В них разумно сочетаются приверженность уже хорошо знакомому, установившемуся и интерес к новому.

Люди, ориентированные на изменения, могут "раскрутить" фирму, и, когда, казалось бы, успех достигнут, им становится скучно – они уходят. Резюме таких клиентов пестрит названиями разных фирм и учреждений. Это часто пугает менеджеров по персоналу. Но если вам нужен человек для разработки новых направлений, то лучшего не найти. Если спросить, какой он видит новую работу, то можно услышать, что в отличие от предыдущей – более насыщенной. Наиболее характерные для них речевые обороты: "Это совершенно новая идея", "Новая работа", "Совершенно отличное от..."

Люди внешне референтные. Как вы узнаете, что что-то сделали хорошо? Если вам об этом должен

кто-то сказать, то наиболее вероятно, что вы человек внешне референтный. Такие люди принимают решения с подачи друзей, коллег. Их легко переубедить. Хорошие подчиненные. Попробуйте выяснить, в чем причина того или иного его решения. И окажется, что скорее всего решение было принято по чьей-то "наводке". "Мы решили", "мне посоветовали" – очень характерные для них обороты.

Люди внутренне референтные. Большинство руководителей относятся именно к этой группе Их трудно переубедить, они не "пробиваются" комплиментами, так как считают свое мнение единственно возможным. Думаю, что и вы в ответ на фразу: "Ты хорошо выглядишь" – слышали: "Я это знаю". Таким людям на работе требуются самостоятельность и свобода принятия решения. Они хорошо ведут переговоры. Если осведомиться, что привело их к вам, то прозвучит: "Я считаю это оптимальным вариантом". Их терминология – "я считаю", "я решил", "я уверен".

Итак, можно подвести некоторые итоги. Предположим, вам нужен начальник отдела. Вы имеете несколько кандидатов и хотите определить, чьи личные качества подходят в наибольшей степени. Попробуем представить метапрограммный портрет начальника отдела. Это должен быть человек, ориентированный на то же самое с небольшими отличиями. Лучше взять человека возможностей, а не процедуры и внутренне референтного, предоставив ему свободу принятия решения.

Если вам понравилась такая модель принятия решения, потренируйтесь, определите метапрограммы своих друзей, знакомых, свой. Со временем это будет получаться автоматически.

Определить метапрограммы кандидата можно, внимательно слушая его речь и обращая внимание не только на содержание сказанного, но и на форму. Метапрограммы можно использовать для моделирования организационного поведения.

Разбор конкретной ситуации «Витрина А» Цели:

Ознакомиться с системами стимулирования, применяемыми в современных организациях;

Развить навыки проведения анализа соответствия (несоответствия) предлагаемой системы задачам организации;

Отработать навыки выявления теоретических основ реальных систем стимулирования и возможностей их лучшего использования.

ЗАДАНИЕ 5.

Определить, какая из существующих систем мотивации была взята за основу при разработке системы стимулирования работников компании

«Витрина А».

Выявить возможные позитивные и негативные последствия в досрочной перспективе для организации и ее сотрудников в результате внедрения предлагаемой системы оплаты труда.

Ситуация «Витрина А»

Фирма «витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж и, по данным Российской ассоциации рекламных агенств (РАРА), занимает 34% в этом сегменте рынка. Вадим куликов с четырьмя партнерами, такими же выпускниками экономфака МГТУ им.Баумана, создал компанию в 1995 году.

В 1997 г., когда в «Витрине А» работали уже 70 человек, а бизнес продолжал расти, учредители схватились за голову. Фирма становилась неуправляемой. «Менеджеры вроде бы жестко ставят задачу, а она почему- то не выполняется»,- вспоминает В.Куликов.

И тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами (human resources).

Аморфную до сих пор компанию руководители впервые поделили на три департамента: финансовый. Коммерческий и производственный. Внутрифирменную атмосферу Куликов решил улучшать с помощью выпуска стенгазеты и шумного празднования дней рождения сотрудников. В один из последних таких праздников прямо в офисе была организована Latinos party –специально оформленное место под вечеринку –и приглашена латиноамериканская группа.

Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие- общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед

сотрудниками, награждает особо отличившихся и делится планами на будущее.

Все эти новации характерны для растущих компаний. Но два последних начинания Вадима Куликова –его собственное ноу-хау.

Самое свежее нововведение – отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. «Они могут взять столько, сколько попросят», -говорит Вадим Куликов. Он уверяет, что верхней суммы аванса нет, -это может быть и 2000$ и 5000$. (Трудно все же поверить в его полную искренность. А что если каждый из сотрудников попросит, например, по 30 тысяч $?!)

В.Куликов темнит насчет того, что происходит, если сотрудник не отрабатывает в течение месяца взятую сумму. Он ссылается на то, что эксперимент введен недавно и о результатах говорить пока рано.

«Существует лишь нижняя планка запросов», -объясняет Вадим Куликов. Аванс меньше 500$ он считает зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, он считает «неподходящим сотрудником для успешной компании». Для менеджеров –стажеров сумма равна эквиваленту 1000$, а для начальников отделов -2500$. «При особых обстоятельствах человек может попросить сумму, превышающую определенный для его позиции максимум. Как правило. Такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников», -говорит В.Куликов.

В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отосланных факсов и т.д. В конце каждого месяца производится расчет. Если человек наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж.

«Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь. Сколько можешь», -рассуждает гендиректор «Витрины А».-

«Расходы фирмы на зарплату, конечно выросли, ноль и отдача повысилась». Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. «Мы настаиваем на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую иномарку, новую квартиру, - говорит В.Куликов. –Они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворят собой успех». Кредитование осуществляется через Пробизнесбанк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком на 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т.д. – до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Сейчас, по словам В.Куликова, открыто 12 кредитных линий, а к концу года их будет уже 16.

Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по словам В.Куликова, менеджеров все активнее стали переманивать хедхантеры. Во- вторых, возникла проблема «сытости сотрудников, которые, заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать. В июле прошлого года «Витрина А» обратилась за помощью в английское консалтинговое агенство Inter Matrix Group. Всего, по словам В.Куликова, было рассмотрено 18 вариантов мотивации. На разработку и утверждение новой схемы ушел год.

«Введение произвольного аванса вместо зарплаты широко практикуется в частных компаниях, где владельцы являются партнерами и сами определяют свои доходы, -говорит Карен Григорян, консультант по работе с клиентами рекрутиноговой компании Kelly Services.- Подобные эксперименты могут нарушить иерархическую систему компании. Все сотрудники оказываются фактически равными». По мнению К.Григоряна, один из важнейших стимулов мотивации сотрудников –материальное вознаграждение, и компания не должна лишать себя такого рычага.

Марина Вешнякова, эксперт консалтинговой компании «Бизнес Консалтинг Групп», считает, что в практике отказа от зарплаты есть много подводных камней: «Если мы обозначаем нижнюю границу аванса, то необходимо обозначить и верхнюю. Причем эта вилка аванса должна быть обозначена официально. Плохо. Если в кулуарах пойдут разговоры: «Вот ему можно попросить 1000 долл., а мне почему-то нет». По мнению эксперта, отказ от зарплаты может быть мотивирующим фактором в течение двух- трех месяцев, а потом рискует превратиться в стойкую привычку брать и отрабатывать определенную среднюю сумму. То есть в ту же зарплату, нол выплачиваемую месяцем раньше. «Во избежание этого можно разделить зарплату на постоянную и переменную части, -считает М.Вешнякова. – Базовая часть должна выплачиваться за обычную работу, а переменная –за проявленную инициативу, реальные достижения сверх обычной работы. Нужно четко обьявить, сколько и за что выплачивается».

Начиная с 2003г. от этой системы в «Витрине А» отказались.

Тема 1.2. Поведение групп в организации

Практическая работа 5. Адаптация личности в группе

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по теории организационного поведения, особенностей взаимодействия различных типов личности с группой (коллективом), влияние отдельной личности на формирование, развитие и работоспособность коллектива.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал отвечают на вопросы.

ЗАДАНИЕ 1.

Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
2. В команде один за всех и все за одного.
3. Все члены команды – единомышленники.
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила.
5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям.
6. Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы – критики – организаторы.
7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
8. В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.
9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.
10. В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.
11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

ЗАДАНИЕ 2.

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

• посетителей устраивает ассортимент;
• посетители довольны качеством приготовленной пищи;
• им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
• тем не менее, посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что

персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, установления благоприятной психологической атмосферы?

ЗАДАНИЕ 3.

4 Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов. После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. При этом много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену команды и сказал: «Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И, честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы». Работник ответил ему: «Если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же». Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае? Охарактеризуйте руководителя. Какова его роль в деятельности группы? Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?

ЗАДАНИЕ 4.

Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.
2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.
3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.
4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.
5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.
6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единомыслие.

7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.

8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.

9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.

10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.

11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.

12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.

13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.

14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.

15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.

16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единомыслию.

17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.

18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.

19. Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.

20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.

21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.

22. Эффективность работы группы – важная составляющая эффективности работы организации в целом.

Практическая работа 6.Человек и группа в организации

Цель работы – получение представления о наличии реальной связи между деятельностью человека и организационным окружением.

Вопросы для обсуждения

1. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения.
2. Новые требования, предъявляемые современной российской действительностью к личности руководителя.
3. Основные черты управленческого профессионализма.
4. Руководство и лидерство.

ЗАДАНИЕ 1.

«Разработка способов воздействия на человека»

Задание. На основании анализа ситуации проанализируйте причины изменения поведения Ю. Малевина. Разработайте способы воздействия на Малевина для изменения его поведения.

Ситуация

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 1999 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество труда и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оцени- вались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Практическая работа 7. Личность руководителя и коллектив: управление нововведениями в организации.

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по теории организационного поведения, особенностей поведения руководителя в различных рабочих ситуациях, а также влияние личности руководителя на коммуникацию в коллективе.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал отвечают на вопросы.

ЗАДАНИЕ 1:

Ответьте на вопросы:

При каких условиях инновация практически не вызывает сопротивления?

Какие организации практически не нуждаются в инновациях?

Что может произойти, если инновации в организации опережают рынок?

ЗАДАНИЕ 2.

Составьте кодекс поведения в конфликтных ситуациях, используя следующие начала каждого пункта:

- помните, что в конфликте….
- придерживайтесь следующего подхода…
- осознайте….
- избегайте….
- ориентируйтесь на ….
- предложите собеседнику ….
- не преувеличивайте…
- не обвиняйте….

ЗАДАНИЕ 3.

Составьте карты конфликта по предложенным ситуациям.

Существует несколько способов или методов определения причин конфликтного поведения. Один из них – метод картографии конфликта. В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

Ситуация

На совещании у главного инженера фирмы обсуждался серьёзный вопрос. Директор филиала «Арс» доложил вариант решения, который предварительно обсуждался в филиале. Начальник технического отдела филиала «Арс» предложил другое техническое решение, которое главный инженер фирмы нашёл более удачным. После совещания директор филиала сделал замечание начальнику технического отдела за то, что тот выступил против его решения, и заявил, что у них должна быть общая точка зрения. В ответ на это начальник отдела обвинил директора филиала в бюрократизме, формализме и подавлении инициативы. Разговор шёл на повышенных тонах. После этого инцидента отношения между начальником отдела и директором филиала резко обострились. В результате начальник технического отдела уволился по собственному желанию.

Ситуация

Современная развивающаяся организация. Продукция, пользующаяся спросом. Участниками ситуации являются два профессионала: токарь Андрей, 28 лет. Энергичный квалифицированный специалист. Работу выполняет быстро, в оставшееся время играет в домино, рассказывает анекдоты. Вторым участником является токарь Иван Иванович, 55 лет. Спокойный, уравновешенный. Работу выполняет не торопясь, рассудительно, долго и тщательно читает чертежи, временами чересчур осторожен. Исходя из этого, высокопрофессиональные задания, как правило, поручают ему.

На этой почве между ними возник конфликт. Андрей: «Я молодой, энергичный, работу выполняю быстро. Время у меня остаётся, а более ответственные, сложные и дорогие детали достаются Ивану Ивановичу».

Иван Иванович: «Я не виноват. Я выполняю работу по заданию руководства».

Результат
На 30 минут работа была приостановлена.
Иван Иванович – язвенник. На нервной почве у него обострилась язва и он слёг в больницу на 14 дней.
ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЧАСТО ОСТАЮТСЯ БЕЗ ОТВЕТА:
Каковы экономические последствия данных ситуаций?
Кто несёт ответственность за эти последствия?
Составьте карту данных двух конфликтов.

Практическая работа 8: Организационные полномочия

Цель работы – формирование представления об организационных полномочиях и их распределении на примере конкретных ситуаций.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие организационных полномочий и их распределение.
2. Виды полномочий.
3. Централизация и децентрализация полномочий.
4. Делегирование полномочий.
5. Полномочия высших органов управления организацией.

ЗАДАНИЕ 1.
Рассмотреть конкретные примеры и предложить собственное решение данных ситуаций.
Ситуация 1. Вы поручаете задание своему подчиненному, зная, что только он может хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, в результате чего задание к сроку не было выполнено.
Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: _____
Ситуация 2. Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего. Вы говорите: _____

Ситуация 3. Руководитель дает подчиненному задание приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель приводит внешне весомые аргументы в пользу своего решения.
Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.
Что вы ответите на месте подчиненного?

Контрольные вопросы
Определите организационные полномочия. Почему они необходимы, что нужно учитывать при распределении полномочий?
Какие факторы определяют масштабы полномочий?
Назовите виды управленческих полномочий и охарактеризуйте их содержание.
Что определяет степень централизации и децентрализации управленческих полномочий? Приведите примеры организаций, для которых предпочтительна централизация управленческих полномочий и, соответственно, их децентрализация, обоснуйте свою точку зрения.
Чем отличаются общая и функциональная ответственность? Какую ответственность несут преподаватель, студент?
Назовите высшие органы управления организациями различных организационно-правовых форм: товариществ, обществ, кооперативов и др. Какими полномочиями они обладают?

СЕМЕСТР 4

Тема 2.1. Коммуникативное поведение в организации.

Практическая работа 1. Успешная коммуникация.

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по видам коммуникации, коммуникационным барьерам, способам их преодоления.
Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал отвечают на вопросы.

ЗАДАНИЕ 1.
Ответьте на вопросы:
Как Вы думаете, какое общение может быть названо минимально необходимым?
Происходит ли общение, если Вы не разговариваете с человеком? Почему?
Почему женщина в мужском коллективе вызывает больше внимания, чем любой другой его член? Перечислите несколько гипотез.

ЗАДАНИЕ 2.
Необходимым атрибутом общения любой живой системы является обратная связь. Отсутствие обратной связи есть ещё один, достаточно часто встречающейся коммуникативный барьер. Обратная связь – это двусторонний процесс, который включает два главных компонента:
- информирование подчинёнными руководителя о процессе решения задач;
- оценку и направление работы исполнителей, исходя из результатов анализа, а также необходимые коррективы со стороны руководителя.

ЗАДАНИЕ 3.
Одно из правил успешной обратной связи – язык «Я-сообщений». Структура «Я-сообщения» выглядит так:
- фраза начинается с описания поведения другого человека, которое вас не удовлетворяет: «Когда вы…. (следует нейтральное, необвинительное описание поведения, поступка другого человека)».
- затем следует описание ваших рациональных или эмоциональных реакций на это поведение: «Я чувствую, что…. (говорится о ваших ощущениях или чувствах в связи с этим поведением)».
- далее объясняется, почему данное поведение составляет затруднения для вас: «Потому что …. (говорится, почему это поведение составляет для вас проблему или как оно действует на вас)».
- заканчивается сообщение пожеланием того, чего бы вы хотели: «Я хотел бы….., я был бы вам признателен….., я бы предпочёл ….. (следует описание вашего желания)».

ЗАДАНИЕ 4.
Сравните два высказывания и определите, какое из них относится к «Я-высказываниям»:
«Вы никогда не делаете того, что я хочу. Вы всегда поступаете по-своему».
«Когда Вы принимаете решение за нас обоих, не спрашивая моего мнения, я чувствую обиду, и мне кажется, что Вас не интересует моя точка зрения. Мне бы хотелось, чтобы мы совместно обсуждали эти вопросы и при их решении учитывали желания обеих сторон».
Составьте два варианта «Я-сообщений».

Практическая работа 2. Коммуникация внутри конфликта

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по теории коммуникации в условиях конфликтах ситуаций, способах сглаживания конфликтов посредством коммуникаций.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал отвечают на вопросы.

ЗАДАНИЕ 1.
Ответьте на вопросы:
1. Определение и виды конфликтов.
2. Процесс развития конфликта. Уровни конфликта.
3. Методы управления конфликтом.
4. Каковы психологические характеристики затяжного конфликта, не нашедшего какого-либо разрешения?
5. Какие подразделения в организации могли бы взять на себя функции разрешения конфликтов?
6. Почему непосредственный руководитель может и не может быть идеальным посредником при разрешении конфликтов?

ЗАДАНИЕ 2.

Чтобы уменьшить сопротивление в конфликтных ситуациях, необходимо научиться применять «рациональный» подход и избегать «обвинительного».

Определите, какие утверждения соответствуют «рациональному» подходу:

- вы выводите меня из себя;
- мне неудобно, когда вы критикуете меня в присутствии других сотрудников, это роняет мой авторитет;
- мне придётся самому делать эту работу, так как вы неверно меня поняли и всё перепутали;
- вы никогда не сдаёте мои отчёты в срок, так как постоянно болтаете по телефону;
- когда вы говорите, что работа закончена, я ожидаю, что она выполнена полностью.

ЗАДАНИЕ 3.

В основе многих конфликтов эмоциональное начало. Вот пример диалогов подчинённого и руководителя, которому руководитель дал дополнительное задание.

Сравните их. Выберите наиболее рациональный. Объясните свой выбор.

П. Почему всегда я? Это вообще не моя обязанность. У меня и так слишком много работы.

Р. Ну, почему Вы всегда жалуетесь?

П. Но это же несправедливо. Мне всегда приходится выполнять какие-то особые задания.

Р. Хорошо-хорошо. Все знают, что Вы вечно перегружены. Идите.

А теперь представим себе другую форму общения. Ситуация та же.

П. Почему всегда я? Это вообще не моя обязанность. У меня и так слишком много работы.

Р. Да?...

П. Это же несправедливо. Мне всегда приходится выполнять какие-то срочные задания.

Р. Почему?

П. Вам ведь известно, что трое наших сотрудников вот уже месяц работают на других объектах и частично их функции выполняю я. Поэтому я не могу справиться с ещё одним заданием.

Р. Понимаю….

ЗАДАНИЕ 4.

Известно, что две трети своего рабочего времени управленец вынужден тратить на разрешение сложных производственных ситуаций, которые могут носить конфликтный характер. Это обуславливает необходимость конструктивного разрешения руководителем разного рода конфликтов.

Ситуация

Вы работаете с недавнего времени начальником большого цеха. Проходя в свой кабинет, вы видите на площадке несколько оживлённо беседующих сотрудников. Проходя через 30 минут, вы вновь наблюдаете ту же картину. Как вы будете действовать?

Варианты решений

1. Потребую прекратить разговор. Предупрежу о недопустимости такого поведения.
2. Пройду мимо, а затем вызову их руководителя и выражу ему своё недовольство.
3. Подойду к сотрудникам и запишу их фамилии, объявлю замечания в приказе. Предупрежу о более строгом наказании при повторном нарушении.
4. Сделаю замечание и предложу немедленно вернуться на свои места.
5. Подойду к беседующим и постараюсь выяснить, о чём они говорят, какой работой должны быть заняты, какова загрузка в данный момент. Вызову руководителя для выяснения положения с работой в отделе и только после этого буду принимать решение.

Ситуация

Вы – старший мастер. С одним из молодых рабочих у вас возник конфликт: тот не хочет учиться, повышать свою квалификацию.

Как себя вести в данной ситуации?

Варианты решений

1. Пока никаких действий предпринимать не буду. Может он ещё пойдёт учиться?
2. Переведу на более простую, но хуже оплачиваемую работу.
3. Найду в коллективе опытного работника, который сумеет убедить его начать учиться и покажет наиболее рациональные приёмы работы.
4. Попытаюсь уговорить его изменить отношение к работе и последовать моим советам.
5. Попытаюсь подключить коллектив участка для обоснования необходимости

дополнительного обучения.

Практическая работа 3. Вербальная и невербальная коммуникация

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по вербальным и невербальным коммуникациям, применяемым в межличностном общении, значимости видов коммуникаций относительно коммуникационной нагрузки, которую они несут.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал отвечают на вопросы.

ЗАДАНИЕ 1.

Проанализируйте по приведенным примерам влияние на слушателя одновременно слов и жестов. Какие выводы можно сделать в описанных ситуациях? Как вы считаете, на какую информацию надо полагаться в случае явного расхождения вербальной и невербальной информации?

1. Фрейд, беседуя с пациенткой о том, как она счастлива в браке, заметил, что она бессознательно снимала с пальца и надевала обручальное кольцо.

2. Служащий рассказал начальнику о своем проекте реорганизаций работы отдела. Начальник сидел очень прямо, плотно упираясь ногами в пол, не останавливая взгляда на служащем, но время от времени повторяя: «Так-так... да-да...» В середине беседы, отклонившись назад, оперев подбородок на ладонь так, что указательный палец вытянулся вдоль щеки, он задумчиво полистал проект со словами: «Да, все, о чем вы говорили, несомненно, очень интересно, я подумаю над вашими предложениями».

3. Вы по пути решили навестить приятельницу, не предупредив ее заранее о своем визите:

– Не помешаю? У тебя есть время? Мне надо кое-что тебе рассказать...

– Ну что ты... заходи, конечно... Кофе будешь? Хозяйка достала банку, насыпала кофе, плотно закрыла ее и спрятала на полку.

– Так ты сейчас ничем не занята?

– Для тебя у меня всегда найдется время...

ЗАДАНИЕ 2.

Прочитайте задание и ответьте на вопросы:

1. Какие виды общения и почему способствуют повышению эффективности управления?
2. Какие функции выполняют коммуникации в каждом из приведенных видов общения?

Выделяют следующие виды общения:

1. "Контакт масок"– формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т.п.) – набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в некоторых ситуациях, чтобы люди "не задевали" друг друга без надобности, чтобы "отгородиться" от собеседника.
2. Примитивное общение, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен, активно вступают в контакт, если мешает – оттолкнут или последуют агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.
3. Формально-ролевое общение, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.
4. Деловое общение, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.
5. Духовное, межличностное общение друзей, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно тогда, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, может предвидеть его реакции, интересы, убеждения, отношение.
6. Манипулятивное общение направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, "пускание пыли в глаза", обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности собеседника.
7. Светское общение. Суть светского общения в его беспредметности, т.е. 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

коммуникаций.

ЗАДАНИЕ 3.

При помощи инструментов невербального общения донесите до своего собеседника смысл следующих высказываний:

- Скорее, мы опаздываем.
- Это не лезет ни в какие ворота.
- Очень большая рыба.
- У меня всё хорошо.
- Минуту, сейчас сделаем.
- Какой ужас!
- Здравствуй, как я рад тебя видеть!
- Сколько волка не корми – он всё равно в лес смотрит.
- Рыба гниёт с головы. Делу время – потехе час.
- Волос долог, да ум короток.

После драки кулаками не машут.

- Большому кораблю, большое плавание.
- Не плюй в колодец – пригодится водицы напиться.
- Чай не пьёшь, какая сила – чай попил, совсем ослаб. Глаза боятся, а руки делают.
- Не руби сук, на котором сидишь
- Ложка дёгтя бочку мёда испортит.

Тема 2.2. Управление поведением организации.

Практическая работа 4. Корпоративная культура

Цель практической работы – закрепление полученных знаний о корпоративной культуре, её видах, влиянии корпоративной культуры на организационное поведение сотрудников.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал отвечают на вопросы.

ЗАДАНИЕ 2.

Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов.

Разделите приведенные ниже десять факторов на эти две группы, ответ обоснуйте.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.

2. Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.

3. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определенный климат в организации.

4. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.

5. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.

6. «Мифы» и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших ранее или играющих главную роль на определенном отрезке жизни организации.

7. Система мотивации сотрудников. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.

8. Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным об разом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

9. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

10. Внешний и внутренний дизайн помещения, в котором располагается организация.

ЗАДАНИЕ 2

Проблемы качества на электромеханическом заводе.

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

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Георгиевич Тяглов, директор завода, зашел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то что Александр сразу же представил слово вошедшему директору, Сергей Георгиевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра, и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде и течение определенного времени и после этого вернулась к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобного рода технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкцию прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

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

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Что вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Конкретно, какие аспекты культуры вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?
2. Как вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнять порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.
3. Что вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура? Соответствует ли, по вашему мнению, она целям и стратегии завода? Как в целом вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

Практическая работа 5. Корпоративная культура в концепции кадровой политики организации

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по видам корпоративной культуры и влиянии корпоративной культуры на кадровую политику организации.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым

материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал отвечают на вопросы.

Практическое задание Определите, какие типы организационных культур проявляются в следующих ситуациях, характеризующих кадровую политику компаний. Обоснуйте свою позицию.
Ситуация № 1

Предприятие подбирает специалиста на должность торгового представителя компании. К кандидатам предъявляются достаточно высокие профессиональные требования. Есть два претендента, давно работающие в компании: Иванов — инженер-конструктор, глубоко знает продукцию своего предприятия, умеет убедительно рассказать о ее достоинствах, имеет несколько патентов на изобретения, предан своему предприятию и принял твердое решение проявить себя в новом виде деятельности. Васенин — имеет диплом менеджера, проработал в экономическом отделе предприятия три года, руководил группой, коммуникабелен, умеет расположить к себе. Основным, хотя и легко преодолимым недостатком, который может помешать ему занять вакантную должность, он считает недостаточное знание продукции предприятия. Предпочтение отдано первому претенденту — Иванову.

Ситуация № 2

На вновь открывшееся предприятие поступил высококвалифицированный специалист, имеющий опыт работы на аналогичном предприятии в другом городе. Через некоторое время он выразил желание получить новые знания, связанные с исследованием рынка, в связи с чем обратился в кадровую службу с просьбой направить его на семинар. Специалисту отказано в связи с отсутствием «средств». В течение года он не раз выдвигал обоснованные предложения по повышению качества работы своего подразделения, к чему руководство не проявило ни малейшего интереса. Через год сотруднику, с которым он в одно и то же время пришел на предприятие и который не отличался высокой квалификацией и инициативностью, был повышен оклад, его же зарплата осталась на прежнем уровне. Будучи неудовлетворенным сложившейся ситуацией, он попытался побеседовать с менеджером по персоналу. Но на вопрос о причинах этой ситуации получил равнодушный ответ: «Это ваши проблемы. Не нравится у нас работать — увольняйтесь». Так фирма лишилась опытного профессионала, инициативного, думающего работника, которого по достоинству оценили в компании с другой организационной культурой.

Ситуация № 3

В крупную организацию, имеющую известный бренд, пришла работать секретарь, женщина с высшим образованием, прекрасным знанием компьютера, свободно владеющая двумя иностранными языками. Предыдущий опыт работы — маленькая фирма с большой текучестью персонала, без традиций и установочных базовых ценностей, объединяющих коллектив. А здесь — сплоченная организация, нормы и ценности, разделяемые почти всем персоналом, сложившийся стиль общения между сотрудниками, развитое чувство сопричастности к успехам компании. Менеджер по персоналу ввел нового секретаря в курс дела, дал развернутую информацию о принятых стандартах организационных отношений. Ближайшие сотрудники оказали деловую и эмоциональную поддержку. В дальнейшем женщина сделала блестящую карьеру в данной компании и вполне удовлетворена работой и заработком.

Ситуация №4

Две конкурирующие между собой фирмы, выпускающие электротехническое оборудование (назовем их условно фирма А и фирма В), объявили конкурс на вакантную должность директора по продажам. Фирма А работает на рынке 10 лет, конкурентоспособна, устойчива, рентабельна. Фирма В — на рынке 2 года, но уже имеет определенные успехи, медленно, но неуклонно растет прибыль предприятия. Квалифицированный специалист, имеющий значительный опыт работы, подал заявление в эти две компании в надежде получить должность в фирме А. Эта фирма представлялась ему более перспективной с точки зрения завоевания рынка и его собственного карьерного роста. Подав заявление в фирму В, он рассматривает ее как запасной вариант. Фирма А отклонила его кандидатуру по двум причинам:

1) в ходе собеседования выяснилось, что он ничего не знает о традициях компании, не проявил интереса к ее истории, особенностям организационных норм, хотя и отметил, что работа службы продаж не соответствует современным требованиям и подлежит глубокому реформированию;

2) в послужном списке кандидата значилось пять предприятий при общем стаже его работы — 8 лет. Это обстоятельство оценено как неспособность претендента идентифицировать себя с организацией.
Фирма В предложила ему занять вакантную должность, отметив его два главных достоинства:

1) мобильность, способность осваивать новые сегменты рынка (сменил за 8 лет работы 5 предприятий, на каждом из которых успешно трудился);

2) стремление к инновациям. При собеседовании кандидат заявил, что при предварительном

знакомстве с предприятием он увидел много недостатков в сложившейся системе работы с клиентами и готов к кардинальному ее изменению.

Практическая работа 6. Культурное пространство

Цель практической работы – является повторение, закрепление знаний и получений умений и навыков решения конкретных задач.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал отвечают на вопросы.

ЗАДАНИЕ 1.

Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов.

Разделите приведенные ниже десять факторов на эти две группы, ответ обоснуйте.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.

2. Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.

3. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определенный климат в организации.

4. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.

5. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.

6. «Мифы» и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших ранее или играющих главную роль на определенном отрезке жизни организации.

7. Система мотивации сотрудников. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.

8. Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным об разом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

9. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

10. Внешний и внутренний дизайн помещения, в котором располагается организация.

ЗАДАНИЕ 2.

Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в перечисленных организациях наиболее ярко, а какие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры организации.

Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиа- компания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они одевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пило- ты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

В корпорации 3М культивируют пример героев, которые разрабатывали и в конце концов разработали проекты, изначально похороненные высшим руководством компании. Однажды одного из

них уволили за то, что он настаивал на внедрении нового продукта даже после того, как его начальник сказал ему: «Плохая идея. Мы не будем её реализовывать!». Даже после своего увольнения он не ушел с работы. Вечерами он оставался в пустом кабинете и работал над «бесперспективным проектом». В конце концов его восстановили на работе, идея, предложенная им, имела большой успех, он был назначен на должность вице-президента. Пример данного героя нашел отражение в корпоративной культуре этой компании: «Будь настойчив в том, во что сам веришь».

В компании, которая является мировым лидером в области производства автомобильных масел и продуктов для сервиса, организовано соревнование с последующей церемонией награждения победителей. Это подчеркивает важность быстрого и качественного обслуживания клиентов. Соревнование заключается в том, что все действия по замене автомобильного масла в машине должны быть выполнены в течение 8 минут. Церемония награждения представляет большой интерес. Участники соревнования прибывают на шикарном белом лимузине, проходят по красной ковровой дорожке, встречаемые радостными криками толпы и музыкой джазового ансамбля.

В одной торговой компании руководство способствует распространению легенды о том, что один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку, при том что компания не выпускает автомобильные покрышки. Эта легенда лишний раз подтверждает политику компании, направленную на то, что претензии клиентов выполняются без вопросов и в компании неукоснительно соблюдается правило: «Клиент всегда прав».

Руководитель одного крупного медицинского центра снял с петель дверь своего кабинета и подвесил её в холле для того, чтобы все работники видели, что в компании действительно реализуется принцип открытости.

Компьютерная компания разработала и внедрила символ красных пуговиц. Эти пуговицы должны были носить те работники, которые не соблюдали график выполнения поставленных задач по выпуску компьютеров, но их работа имела существенное значение для компании. Красные пуговицы символизировали серьезность ситуации, считалось, что все работники этой компании станут оказывать помощь тем людям, которые носят эти красные пуговицы.

Стены офиса одного московского издательского дома украшены картинами современных российских художников. При этом картины тематически никак не связаны с бизнесом компании, а скорее отражают корпоративную культуру, объединяющую сотрудников и отличающуюся от других культур, т. е. культуру, в кото- рой общечеловеческие ценности помогают успешной работе. Такие произведения обращают на себя внимание сотрудников и гостей, а также создают особую творческую атмосферу.

На заседаниях в японских компаниях не принято повышать голос. На поступающее предложение все мирно кивают, процесс обсуждения идет гладко и даже скучно. В этом проявляется древняя японская традиция земледелия «нэмаваси»: перед тем как пересадить дерево, вокруг него длительное время перекапывают почву, пока не вырастет мощный корень. Так и перед началом любого важного дела нужен предварительный договор, чтобы все участники были предупреждены и согласны. Если кто-то, не предупредив кол- лег, вынес на заседание новое для всех предложение, это означает, что он совершил неожиданное нападение, не давая коллегам под- готовиться и согласовать свои действия. Такое выступление будет воспринято как неуважение к сотрудникам, а начальник этого чело- века-выскочки «потеряет лицо» перед остальными.

Сочетание желтого и черного цветов активно используется компанией мобильной связи «Билайн» в рекламных материалах, оформлении помещений и форменной одежде персонала. Такая цветовая окраска характерна для одного не очень приятного насекомого – осы. Однако ни персонал компании, ни клиентов такая ассоциация не отпугивает.

ЗАДАНИЕ 3.

Оцените, какие составляющие организационной культуры придают ей негативный оттенок в рассмотренных ниже организациях. Предложите свои рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры в этих организациях.

Можно точно определить отрицательную корпоративную культуру компании, если при обращении в организацию слышишь:

«Это не ко мне». При нормальном внутреннем климате любой сотрудник всегда открыт и готов помочь, даже если ваша просьба не относится к его функционалу. Однако именно такая «некультурная» культура сложилась в одном крупном торговом центре. Там покупателям приходится долго вылавливать продавцов-консультантов, а потом держать их за руку, чтобы они не убежали в самый неподходящий момент. На просьбы покупателей показать какой-нибудь товар консультанты раздраженно бросают: «Товар на полке, разве вы не видите?». При этом большинство товаров запакованы, на них отсутствует

рисунок и надпись на русском языке. Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти, отвечает: «В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно». Покупатель: «А какие магазины вашей сети работают 24 часа?» Администратор: «Не скажу! Вы ведь к нам приходите покупать!» В это время продавец хвалит одному из покупателей малазийскую сборку: «Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия – более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!» Другой продавец: «Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти».

В одной компании к юбилею решено было подарить всем сотрудникам футболки с корпоративной символикой, но экономия привела к тому, что подарки полиняли и расползлись по швам после второй стирки. Эта неприятная мелочь подорвала уважение людей к своей компании.

Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с непременного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано – практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для сотрудников основная цель пребывания на работе – общение. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника. Там, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления, в кабинетах старые, местами отклеивающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 80-х гг. На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки и другие атрибуты, подчеркивающие статус хозяина кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы МВА. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться. Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности – одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят другими производителями.

ЗАДАНИЕ 4.

Определите, для каких компаний справедливо утверждение: «Корпоративная культура – это отображение руководителя, проекция и трансляция его ценностей всему персоналу. Соответственно, по тому, какая существует культура в организации, можно судить и о том, кто ее руководитель и что это за человек».

ЗАДАНИЕ 5.

Оцените организационную культуру университета, в котором вы учитесь:

−определите, какие составляющие организационной культуры выражены в университете наиболее ярко;

−выясните, какие функции выполняет и не выполняет существующая организационная культура;

−выявите методы формирования организационной культуры, которые использует и не использует руководство, и какие методы вы бы порекомендовали для развития организационной культуры;

−оцените, является ли организационная культура сильной, обоснуйте свою точку зрения;

−сформулируйте, что означает для вас данное учебное заведение.