

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 03.02.2021 15:03:05  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова



3 марта 2017 г.

### ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Методические рекомендации для самостоятельной работы  
для студентов направления 38.03.03 Управление персоналом

Курск 2017

УДК 65.01:330.1

Составители: О.В. Согачева, А.Г. Варфоломеев

Рецензент

Доктор экономических наук, зав. кафедрой «Региональная экономика и менеджмент», профессор *Вертакова Ю.В.*

**Организационное поведение:** методические рекомендации для самостоятельной работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В. Согачева, А.Г. Варфоломеев Курск, 2017. 86 с.: ил. 2, табл. 12. Библиогр.: с. 86.

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины: содержание лекционных, практических занятий и самостоятельной работы студентов, формы контроля и требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания и критерии оценки, как для аудиторной, так и самостоятельной работы студентов, которая играет особую роль в подготовке. Методические указания помогают сформировать студентам знания и навыки в области управления, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *3.03.17*. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. *4,4*. Уч.-изд. л. *4,5*. Тираж 100 экз. Заказ *320* Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Дисциплина «Организационное поведение» изучает поведение людей в организации и оценку его влияния на результаты деятельности организации.

Цель учебного курса «Организационное поведение» – формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области управления поведением людей в организации, которые они смогут использовать в своей будущей работе.

Основные задачи дисциплины:

- усвоение основных теоретических положений и выработке практических навыков по формированию и управлению поведением персонала в организации;
- изучение проблематики развития и эффективного управления человеческими ресурсами современной организации;
- использовать основные понятия организационного поведения;
- применять различные методологические подходы к исследованию личности и групповых процессов;
- оценивать перспективы функционирования и развития организации с учетом совершенствования групповой и командной работы;
- оказывать влияние на неформальные группы;
- использовать полученные знания в области организационного поведения для разработки и принятия рациональных организационно-управленческих решений.

В результате изучения дисциплины «Организационное поведение» студент должен

*знать:*

- теории поведения человека в организации и модели организационного поведения;
- основы управления поведением организации;
- возможности персонального развития в организации;
- систему поведенческого маркетинга;
- особенности организационного поведения в системе международного бизнеса;
- причины возникновения и методы управления конфликтами и стрессами в организации;

- основные элементы организации и их влияние на поведение человека в организации;
- методы, обеспечивающие лучшее понимание человека в организации;
- подходы к проектированию работы и проектированию организации в целом с учетом влияния складывающейся ситуации на поведение человека в организации.

*уметь:*

- применять полученные в результате изучения дисциплины знания в практической деятельности;
- использовать готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, обладание навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;
- участвовать в реализации программы организационных изменений (в т.ч. в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, способен преодолевать локальное сопротивление изменениям;
- обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания;
- применять методы научения и изменения поведения, а также мотивации деятельности;
- определять влияние организационных процессов на эффективность организации;
- применять изученные теоретические концепции и модели в работе организации.

*владеть:*

- навыками регулирования трудового поведения;
- навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций;
- навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готов транслировать их своим коллегам;
- навыками анализа деловых ситуаций в сфере организационного поведения и разработки плана их практической реализации;
- современными технологиями управления поведением персонала (управления мотивацией и стимулированием трудовой

деятельности; формирования и поддержания морально-психологического климата в организации).

Дисциплина «Организационное поведение» дополняет такие направления в современной теории менеджмента, как теория организации, организационная психология, управление персоналом и человеческими ресурсами; включая в себя систематический и научный анализ отдельных личностей, групп, организаций и фирм с целью понимания, прогнозирования и управления поведением индивидуумов и коллективов для улучшения показателей их работы, а в конечном итоге - и для повышения эффективности деятельности организаций, частью которых они являются.

В рамках изучения дисциплины «Организационное поведение» работа студентов организуется в следующих формах:

1. Работа с конспектом лекций и дополнительной литературой по темам курса.

2. Работа с раздаточным материалом – «Скрин-шот».

3. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий (дискуссионные вопросы для дополнительного изучения).

4. Подготовка к семинарскому занятию.

5. Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий, в том числе:

- проведение собеседования по теме лекции;

- подготовка краткого доклада (резюме, эссе) по теме семинарского занятия и разработка мультимедийной презентации к нему;

- выполнение практических заданий (решение задач, выполнение расчетных и лабораторных работ);

- подготовка к тестированию;

6. Самоконтроль.

Рекомендуемый ниже режим самостоятельной работы позволит студентам глубоко разобраться во всех изучаемых вопросах, активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях и в конечном итоге успешно сдать зачет по дисциплине «Организационное поведение».

1. *Лекция* является фундаментальным источником знаний и должна способствовать глубокому усвоению материала, активизировать интерес студента к изучаемой дисциплине.

Работу с конспектом лекций целесообразно проводить непосредственно после её прослушивания. Она предполагает

перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Ознакомление с дополнительной литературой по теме, проведение обзора мнений других ученых по изучаемой теме. Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в том числе использованной в ней терминологии (понятий), категорий и законов. Студенту рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только конспектом лекций или одним учебником; необходимо не только конспектировать лекции, но и читать дополнительную литературу, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой.

2. «Скрин-шот» - специальный раздаточный материал, подготовленный преподавателем, который предназначен для повышения эффективности учебного процесса за счет:

- привлечения дополнительного внимания студента на наиболее важных и сложных проблемах курса;

- освобождения от необходимости ведения рутинных записей по ходу лекции и возможности более адекватной фиксации ключевых положений лекции;

- представления всего необходимого иллюстративного и справочно-информационного материала по теме лекции;

- более глубокой переработки материалов курса при подготовке к зачету или экзамену.

Самостоятельная работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» может проводиться вместо работы с конспектом лекций, если композиция каждой страницы материала построена лектором таким образом, что достаточно свободного места для конспектирования материалов лекции, комментариев и выражения собственных мыслей студента по материалам услышанного или прочитанного.

В случае, когда студенты ведут отдельные конспекты лекций, работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» проводится вместе с работой с конспектом лекций по каждой теме.

3. В связи с большим объемом изучаемого материала, интересом который он представляет для современного образованного человека, некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Это предусмотрено учебным планом подготовки бакалавров. *Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий*, предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы и её конспектирование по этим вопросам.

4. В ходе *практических занятий* проводится разъяснение теоретических положений курса, уточнения междисциплинарных связей.

*Подготовка к практическому (семинарскому) занятию* предполагает большую самостоятельную работу и включает в себя:

- Знакомство с планом семинарского занятия и подбор материала к нему по указанным источникам (конспект лекции, основная, справочная и дополнительная литература, электронные и Интернет-ресурсы).

- Запоминание подобранного по плану материала.

- Освоение терминов, перечисленных в глоссарии.

- Ответы на вопросы, приведенные к каждой теме.

- Обдумывание вопросов для обсуждения. Выдвижение собственных вариантов ответа.

- Выполнение заданий преподавателя.

- Подготовка (выборочно) индивидуальных заданий.

Задания, приведенные в планах занятий, выполняются всеми студентами в обязательном порядке.

5. *Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий* является обязательной формой самостоятельной работы студентов. По дисциплине «Организационное поведение» она предполагает подготовку индивидуальных или групповых (на усмотрение преподавателя) *докладов (сообщений, рефератов, эссе, творческих заданий)* на семинарских занятиях и разработку мультимедийной презентации к нему.

*Доклад* - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

*Реферат* - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, приводит список используемых источников.

*Эссе* - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ проблемы с использованием концепций и

аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

*Творческое задание* - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Преподаватель сам формирует задание или студенты имеют возможность самостоятельно выбрать одну из предполагаемых преподавателем тем и выступить на семинарском занятии. Доклад (резюме, эссе и т.д.) как форма самостоятельной учебной деятельности студентов представляет собой рассуждение на определенную тему на основе обзора нескольких источников в целях доказательства или опровержения какого-либо тезиса. Информация источников используется для аргументации, иллюстрации и т.д. своих мыслей. Цель написания такого рассуждения не дублирование имеющейся литературы на эту тему, а подготовка студентов к проведению собственного научного исследования, к правильному оформлению его описания в соответствии с требованиями.

Работа студентов по подготовке доклада (сообщения, рефератов, эссе, творческих заданий) заключается в следующем:

- подбор научной литературы по выбранной теме;
- работа с литературой, отбор информации, которая соответствует теме и помогает доказать тезисы;
- анализ проблемы, фактов, явлений;
- систематизация и обобщение данных, формулировка выводов;
- оценка теоретического и практического значения рассматриваемой проблемы;
- аргументация своего мнения, оценок, выводов, предложений;
- выстраивание логики изложения;
- указание источников информации, авторов излагаемых точек зрения;
- правильное оформление работы (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы) по стандарту.

Самостоятельность студента при подготовке доклада (сообщение, эссе) проявляется в выборе темы, ракурса её рассмотрения, источников для раскрытия темы, тезисов, аргументов для их доказательства, конкретной информации из источников,



способа структурирования и обобщения информации, структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке её актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

Выступление с докладом (резюме, эссе) на семинаре не должно превышать 7-10 минут. После устного выступления автор отвечает на вопросы аудитории (студентов, преподавателя) по теме и содержанию своего выступления.

Цель и задачи данного вида самостоятельной работы студентов определяют требования, предъявляемые к докладу (резюме, эссе), и критерии его оценки:

- 1) логическая последовательность изложения;
- 2) аргументированность оценок и выводов, доказанность тезиса;
- 3) ясность и простота изложения мыслей (отсутствие многословия и излишнего наукообразия);
- 4) самостоятельность изложения материала источников;
- 5) корректное указание в тексте доклада источников информации, авторов проводимых точек зрения;
- 6) стилистическая правильность и выразительность (выбор языковых средств, соответствующих научному стилю речи);
- 7) уместное использование иллюстративных средств (цитат, сносок, рисунков, таблиц, слайдов).

Изложение материалов доклада может сопровождаться *мультимедийной презентацией*. Разработка мультимедийной презентации выполняется по требованию преподавателя или по желанию студента.

Презентация должна быть выполнена в программе Power Point и включать такое количество слайдов, какое необходимо для иллюстрирования материала доклада в полном объеме.

Основные методические требования, предъявляемые к презентации:

- логичность представления с согласованностью текстового и визуального материала;
- соответствие содержания презентации выбранной теме и выбранного принципа изложения / рубрикации информации (хронологический, классификационный, функционально-целевой и др.);
- соразмерность (необходимая и достаточная пропорциональность) текста и визуального ряда на каждом слайде

(не менее 50% - 50%, или на 10-20% более в сторону визуального ряда);

- комфортность восприятия с экрана (цвет фона; размер и четкость шрифта);

- эстетичность оформления (внутреннее единство используемых шаблонов предъявления информации; упорядоченность и выразительность графических и изобразительных элементов);

- допускается наличие анимационных и звуковых эффектов.

Оценка доклада (резюме, эссе) производится в рамках 12-балльного творческого рейтинга действующей в ЮЗГУ балльно-рейтинговой оценки успеваемости и качества знаний студентов. Итоговая оценка является суммой баллов, выставляемых преподавателем с учетом мнения других студентов по каждому из перечисленных выше методических требований к докладу и презентации.

По дисциплине «Организационное поведение» также формой самостоятельной работы студентов является *выполнение практических заданий (решения задач, выполнения творческих работ, оформление отчетов о самостоятельной работе)*, содержание которых определяется содержанием учебного курса. Часть практических заданий может быть выполнена студентами на аудиторных практических занятиях под руководством преподавателя. После того, как преподавателем объявлено, что рассмотрение данной темы на аудиторных занятиях завершено, студент переходит к самостоятельному выполнению практических заданий, пользуясь конспектом лекций по соответствующей теме, записями, сделанными на практических занятиях, дополнительной литературой по теме.

*Подготовка к тестированию* предусматривает повторение лекционного материала и основных терминов, а также самостоятельное выполнение заданий в текстовой форме, приведенных в методических рекомендациях.

6. *Самоконтроль* является обязательным элементом самостоятельной работы студента по дисциплине «Организационное поведение». Он позволяет формировать умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля формирует навыки планирования учебного труда, способствует углублению внимания,

памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей.

Самоконтроль включает:

1. Ответ на вопросы для самоконтроля для самоанализа глубины и прочности знаний и умений по дисциплине.

2. Критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заменить и исправлять свои ошибки.

Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;

- ответ на вопросы, приведенные к каждой теме;

- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;

- ответы на вопросы и выполнение заданий для самопроверки;

- самостоятельное тестирование по предложенным тестовым заданиям.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет студенту оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допускаемые недочеты и на этой основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности.

При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, уделять время самостоятельной подготовке (часы на самостоятельное изучение), осуществлять все формы самоконтроля.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ТЕМА 1. Предмет и содержание дисциплины «Организационное поведение». История развития организационного поведения как науки.**

*Вопросы:*

1. Понятие и сущность организационного поведения. Предмет и цели организационного поведения.
2. Теории поведения человека в организации. Система организационного поведения. Принципы построения системы организационного поведения.
3. Этапы развития организационного поведения.
4. Модели организационного поведения.
5. Организационное поведение в системе менеджмента организации (организация как система во внешнем окружении).

### **ТЕМА 2. Поведение людей как объект научного анализа. Личность и организация.**

*Вопросы:*

1. Определение и детерминанты личности.
2. Классификация типов личности, способы взаимодействия.
3. Ценности и аттитюды личности (личностные основы поведения человека в организационном окружении; основы представления о личности; понятие личности; поведение личности; взаимосвязь поведения и процесса управления персоналом организации).

### **ТЕМА 3. Восприятие как фактор формирования организационного поведения**

*Вопросы:*

1. Сущность и модель восприятия.
2. Свойства восприятия: избирательность, стереотипизация, атрибуция, проекция, «гало-эффект».
3. Управление впечатлениями.

### **ТЕМА 4. Группа, ее структура и виды. Поведение групп в организации. Формирование группового поведения в организации. Команды в современных организациях.**

*Вопросы:*

1. Понятие группы, ее особенности. Природа групп и их классификация.
2. Формирование группового поведения в организации.
3. Модель развития команды.
4. Условия и факторы эффективности групповой работы.

**ТЕМА 5. Мотивация и результативность организации.  
Мотивация персонала и эффективность деятельности**

*Вопросы:*

1. Основы мотивации в организационном поведении.
2. Основные принципы и правила мотивации.
3. Мотивация и стимулирование работников.

**ТЕМА 6. Конфликт в организации: конфликты, стрессы, межгрупповое взаимодействие.**

*Вопросы:*

1. Понятие и сущность конфликта. Виды конфликтов.
2. Стресс: факторы стресса, модель стресса.
3. Межгрупповое взаимодействие (коммуникативное поведение в организации; понятие социальных коммуникаций; коммуникативные качества и действия; содержание и динамика развития отношений).

**ТЕМА 7. Профессиональная социализация: практические навыки и приемы делового общения, выбор карьеры и профессиональный рост.**

*Вопросы:*

1. Понятие карьеры. Развитие карьеры. Карьера и структура жизни.
2. Приемы делового общения. Организационная социализация: характеристика основных этапов.

**ТЕМА 8. Организация как система социальных связей. Анализ и конструирование организации. Управление организационным развитием.**

*Вопросы:*

1. Формальные отношения и поведение в организации.
2. Персональное развитие в организации.
3. Базовая модель организационных преобразований.
4. Управление нововведениями в организации.

5. Модель проведения изменений в организации. Программы организационных изменений.

**ТЕМА 9. Организационное поведение в системе международного бизнеса. Алгоритм построения и ведения переговорного процесса.**

*Вопросы:*

1. Влияние международной среды на организационное поведение.
2. Национальные аспекты организационного поведения.

### 3. ТРЕНИРОВОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ

**Задание 1.** Подготовьте доклад на предлагаемые ниже темы:

- Понятие и сущность организационного поведения.
- Предмет и цели организационного поведения.
- Задачи и характеристики организационного поведения как науки.
- Сфера организационного поведения.
- Система организационного поведения.
- Элементы системы организационного поведения.
- Задачи, решаемые с помощью философии организационного поведения.
- Актуальные проблемы управления организационным поведением.

**Задание 2.** Охарактеризуйте собственное организационное поведение в вашем первичном коллективе (группе) по следующим показателям: позиция, самоопределение, критерии, способы деятельности, результат (на примере реальной ситуации).

**Задание 3.** Изучите различные теории о роли человека в организации, и подготовьте сообщение. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей.

Таблица 1

Теории управления о роли человека в организации

Наименование теорий	Постулаты теорий	Ожидаемые результаты
Классические теории		
Теории человеческих отношений		
Теории человеческих ресурсов		
... Т.д.		

**Задание 4.** Охарактеризуйте подходы к определению эффективности лидерства. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей.

Таблица 2

## Подходы к определению эффективности лидерского поведения

Подход	Характеристика
Подход с позиции личных качеств (личностный подход)	
Поведенческий подход	
Ситуационный подход	

**Задание 5.** Власть и влияние - непосредственно взаимосвязанные понятия. Влияние определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение и ощущения другого индивида. Власть это возможность влиять на поведение индивидов. Заполните нижеприведенную таблицу по заданной тематике.

Таблица 3

## Классификация "власти и влияния"

Вид	Сущность вида
<b>Власть</b>	
Власть, основанная на принуждении	
Власть, основанная на вознаграждении	
Экспертная власть (власть специалистов)	
Эталонная власть (власть примера)	
Законная власть (традиционная власть)	
<b>Влияние</b>	
Влияние путем убеждения	
Влияние через участие в управлении	

**Задание 6.** Изучите следующие модели руководства, опишите их, дайте характеристику:



- модель руководства Ф. Фидлера;
  - модель руководства Т. Митчелла и Р. Хауса;
  - модель руководства П. Херсли и К. Бланшара;
  - модель руководства В. Врума и Ф. Йеттона.
- Объясните, почему они называются многомерными.

**Задание 7.** Обладание властью имеет свои плюсы и минусы. Власть может быть "хорошей" и "злой". Как Вы используете свою власть? На этот вопрос поможет ответить нижеприведенный тест.

### Тест «Какова Ваша власть?»

В таблице обведите кружком цифру, которая в наибольшей степени отражает использование вами властных полномочий при выполнении работы.

Таблица 4

#### Определение характера власти

	Никогда	Иногда	Всегда
1. Я точен и честен	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
2. Я думаю, что действую прямо и энергично	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
3. У меня есть всё, чтобы заявить о себе	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
4. Меня слушают и слышат	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
Общий счет (1-4) _____ = G			
5. Я волнуюсь и нервничаю	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
6. Я чувствую себя одиноким и злым	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
7. Я не могу хорошо выполнить свою работу	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
8. Меня губит моё неумение общаться с людьми	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
Общий счет (5-8) _____ = B			
9. Я справедлив	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
10. Я уверен в себе и в своих мыслях	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10

11. Меня удивляет некомпетентность других людей	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
12. Я уверен, что существует много правд: иногда цель оправдывает средства	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
Общий счет (9-12) _____ = U			

G – good – «хорошая власть»;

B – bad – «плохая власть»;

U – ugly – «злая власть».

«Хорошая» власть заключается в том, что она предоставляет человеку возможность достичь своих целей, самоутвердиться, заявить о себе достаточному кругу людей.

«Плохая» власть ставит человека в зависимость от других людей, от его подчиненных, что делает его враждебным по отношению к ним и вечно обеспокоенным за их действия.

«Злая» власть изменяет саму природу человека (причем не в лучшую сторону), она подобна наркотику - человек уже не может жить без власти, без господства над другими людьми.

Теперь сравните свои показатели с показателями 163 менеджеров (табл.).

Таблица 5

Сравнительная таблица личности и  
социального окружения

Доля людей, имеющих меньший счет, чем Вы, %	Ваш счет		
	G	B	U
100	42	30	38
90	35	21	30
80	33	18	27
70	31	15	25
60	30	13	24

50	29	11	22
40	28	10	21
30	27	9	20
20	26	7	19
10	24	5	16
0	16	1	5

Сделайте выводы и разработайте рекомендации для личностного роста и саморазвития.

**Задание 8.** Ознакомьтесь с приведенными фотографиями рабочего дня двух специалистов Хайди Петтерсен и Андреа Лейси; обсудите их, используя вопросы, приведенные ниже:

- Что Вам показалось интересным, необычным в приведенных текстах?

- Чем отличается деятельность этих специалистов? В чем проявляется их имидж (образ) в глазах коллег по работе?

- В чем заключается сходство и различие стиля работы в деятельности российских специалистов от западных коллег?

**Задание 9.** В научной литературе существуют различные типологии стиля деятельности. Изучите учебную литературу и проанализируйте данные стили. Воспользуйтесь нижеприведенным материалом. Социологические исследования показывают, что высоких результатов добивается тот субъект управления, который вырабатывает в себе наиболее приемлемый стиль руководства, отвечающий изменяющимся новым условиям развития российского общества. В психологии управления и науке управления в целом существует множество различных подходов к определению стиля деятельности. Наиболее устоявшейся классификацией является классификация американского ученого Курта Левина, в которую входят три типа: авторитарный (авторитарный), демократический и либеральный.

Таблица 6

Характеристики стиля деятельности

Критерии	Характеристики стилей		
	Авторитарный	Либеральный	Демократический

Профессиональная компетентность			
Отношение к работе			
Оценка труда			
Контроль			
Микроклимат в коллективе			
Социальная защищенность			
Результаты труда			

**Задание 10.** Стиль управления – это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.

Стиль руководителя проявляется в том, как он – руководитель – отдает распоряжения, как он принимает решения, как разговаривает с подчиненными. Чтобы понять природу стиля руководства заполните таблицы.

Таблица 7

### Характеристика стилей руководства

Функции управления	Стили управления		
	Авторитарный	Демократический	Делегирующий
Принятие решения			
Доведение решений до подчиненных			
Подбор и увольнение кадров			
Использование стимулов и мотивации			
Осуществление контроля			
Отношение к повышению квалификации			
Манера общения			

## Условия и формы использования стилей руководства

Функция управления	Условия и формы использования		
	Авторитарный	Демократический	Делегирующий
Принятие решения единолично руководителем			
Определение и формулирование общих целей руководителем			
Распределение обязанностей			
Установление рабочего времени			
Стимулирование и мотивация, исходящие от руководителя			
Жесткий, централизованный контроль			
Подбор кадров			
Распределение инвестиций руководителем			

**Задание 11.** Обоснуйте, какой из перечисленных стилей руководства в большей мере подходит для следующих организаций:

- совет директоров акционерного общества;
- банк;
- транспортное предприятие;
- рекламное агентство.

**Задание 12.** Выскажите свое мнение по вопросу о том, какие стили руководства должны применяться в учебном заведении:

- со стороны ректората и деканата;
- со стороны преподавателей.

**Задание 13.** Проанализируйте конкретную ситуацию: «Высокомерие Дениса». Помогите принять решение для Дениса о выборе оружия для уничтожения чувства высокомерия.

## **Конкретная ситуация «Высокомерие Дениса»**

С детских лет Денис чувствовал критическое отношение родителей к себе. Его постоянно сравнивали со старшим братом, который был отличником, а Денис учился в школе слабовато, потому что все свободное время посвящал живописи. Но родители считали это пустым, бесполезным занятием и не замечали таланта своего сына. Они ставили Денису в пример соседского сына, принимая его поведение за идеал. Мальчик чувствовал себя пристыженным и уходил в себя. Денис успокаивал себя мыслью о том, что он особенный, не похожий на остальных, что окружающие когда-нибудь тоже поймут это и им станет стыдно за то, что его не ценили. Мальчик стал отдаляться от людей, держался со всеми надменно. Став старше, Денису все равно не доставало признания окружающих. Он работал днями и ночами, чтобы купить себе новую машину, которая была предметом зависти всех его сверстников. Он то и дело раскатывал на ней на виду у приятелей, но не разу не остановился, чтобы с ними заговорить. Денис одевался в модные костюмы, научился курить с отстраненным видом человека, знающего себе цену. Но все это время он был очень одиноким человеком. При знакомстве с девушкой Денис мог произвести хорошее впечатление, но вскоре девушке становилось ясно, что все его достоинства лишь показные, а сам он высокомерная натура.

**Задание 14.** Проанализируйте конкретную ситуацию: «Нетерпеливость Дмитрия». Помогите принять решение для Дмитрия о выборе оружия для уничтожения чувства нетерпеливости.

### **Конкретная ситуация «Нетерпеливость Дмитрия»**

Дмитрий вырос в небогатой семье. Он зачитывался книгами о жизни людей в разных странах, и его воображение рисовало ему прекрасные картины. Однако ограниченность семьи в средствах не давала ему возможности посмотреть удивительные страны своими глазами. Становясь старше, Дима начал ощущать, что не живет настоящей, полноценной жизнью. Он испытывал непреодолимую тоску по жизни, которая где-нибудь в другом месте могла сложиться у него совершенно иначе. Дмитрий отличался резкостью, стремительностью движений и способностью попадать во всякие несчастные случаи. Жизнь преподнесла ему подарок: по окончании

института Дмитрия пригласили работать в США. Казалось, его мечты начали осуществляться. Но молодой человек, как и прежде, ни в чем не знал покоя. Переживая удачное завершение очередного предприятия, он буквально не способен был усидеть на месте, никакие уже достигнутые успехи его не радовали. Несмотря на довольно благоприятно складывающиеся обстоятельства жизни, Дмитрий чувствовал себя гонимым людьми, оторванным от них и глубоко несчастным.

**Задание 15.** Проанализируйте конкретную ситуацию: «Жадность Антона». Помогите принять решение для Антона о выборе оружия для уничтожения чувства жадности.

### **Конкретная ситуация «Жадность Антона»**

Антон вырос в бедной семье, нередко ему приходилось ложиться спать голодным. Его отец, разъезжающий торговец, большую часть времени проводил вне дома и по возвращении, заглушая чувство вины, задаривал детей игрушками. Когда мальчику исполнилось десять лет, отец ушел к другой женщине, оставив семью совершенно без средств к существованию. Уже тогда мальчик дал себе слово, что никогда больше не будет испытывать голод и нищету. Успешно отучившись в школе и закончив университет, Антон в течение короткого времени стал крупной фигурой в одной фирме, во многом обязанной своим процветанием его стараниям. Он был известен как амбициозный, быстро идущий в гору служащий. С одной стороны его амбициозность и жадность щедро вознаграждались директором фирмы, а с другой, он испытывал ненависть коллег за свое стремление столкнуть всех со своей дороги и прибрать сферы деятельности сотрудников к своим рукам. К тридцати годам Антон стал богатым человеком. Однако чем выше росло его благосостояние, тем сильнее мучило его неутолимое желание сосредоточить в своих руках еще больше богатства и власти. Антон не испытывал радостей жизни. Он практически не уделял внимания семье, почти не имел друзей и не способен был поддерживать отношения или знакомства больше нескольких недель.

**Задание 16.** Охарактеризуйте модели организационного поведения, используя нижеприведенную таблицу.

## Модели организационного поведения

Характеристики модели	Модели			
	Авторитарная	Опеки	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели				
Ориентация менеджмента				
Ориентация работников				
Психологический результат для работников				
Удовлетворение потребностей работника				
Участие работника в процессе труда				

**Задание 17.** С помощью приведенной методики «Изучение оценки личности» определите свой личностный профиль и тип темперамента.

### Методика «Изучение оценки личности»

Перед Вами оценочный лист, представленный в виде семантического дифференциала. Выполните письменно следующие действия (на отдельном листке).

1. Оцените себя. Для этого определите свои координаты на каждой строке дифференциала, поставив соответствующую точку в зависимости от близости к левому или правому критерию. После этого соедините все полученные точки - и Вы получите свой личностный профиль.

2. Попросите своих коллег (друзей, товарищей) оценить Вас по этой же процедуре (на другом листке).

3. Сравните два профиля, и Вы получите информацию для размышления.



1. Оптимист
2. Внушает доверие
3. Понятный
4. Тактичный
5. Непринужденный
6. Самостоятельный
7. Уверенный в себе
8. Смелый
9. Общительный
10. Активный
11. Отзывчивый
12. Доверчивый
13. Уступчивый
14. Альтруист
15. Эрудированный


- Пессимист  
 Вызывает недоверие  
 Непонятный  
 Бестактный  
 Скованный  
 Несамостоятельный  
 Неуверенный в себе  
 Робкий  
 Замкнутый  
 Пассивный  
 Равнодушный  
 Подозрительный  
 Неуступчивый  
 Эгоист  
 Ограниченный

**Задание 18.** Перед Вами 12 утверждений. Внимательно прочтите каждое и решите, относится ли конкретное утверждение к Вам лично. Если относится - ставьте «да», если не относится - ставьте «нет». Чем меньше времени Вы потратите на ответы, тем точнее будет результат.

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.

2. Случается, что чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.

3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим немедленных действий.

4. Подвержены колебаниям настроения от плохого к хорошему без видимых причин.

5. При завязывании новых контактов первым проявляете инициативу.

6. Часто бываете в плохом настроении.

7. Склонны действовать быстро и решительно.

8. Бывает, что пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.

9. Вы являетесь вспыльчивым человеком.

10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.

11. Чувствуете себя неудобно, когда не имеете возможности общаться.

12. Временами полны энергии, а временами очень пассивны.

Определите тип своего темперамента, используя приведенную ниже схему (рис.) следующим образом: сумму «да» всех нечетных утверждений отложите по горизонтали (слева направо), а сумму «да» всех четных - по вертикали (снизу вверх).

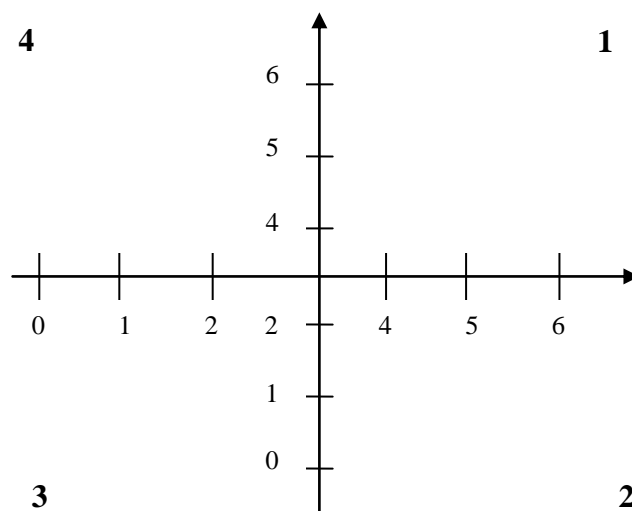


Рисунок 1 - Матрица определения типа темперамента

Определите координаты своих показателей, а по ним - тип темперамента:

- сектор 1 - холерический тип;
- сектор 2 - сангвинический тип;
- сектор 3 - флегматический тип;
- сектор 4 - меланхолический тип.

Если точка располагается поблизости от перекрестия, то это означает, что у Вас смешанный тип темперамента.

**Задание 19.** Вузы можно рассматривать как социальные системы. Задачей администрации вуза является набор студентов, перевод их на следующий курс, осуществление контроля, составление расписаний, утверждение рабочих учебных планов и т.д. Задача преподавателей - дать совокупность знаний, помогающих профессиональной подготовке, сформировать научное и творческое мышление, собственное мировоззрение и т.д. Задача студентов - усвоить материал.

*Вопросы к заданию:*

- Насколько представленные здесь задачи основных элементов системы обеспечивают целостность и воспроизводство всей системы в целом? Какие еще элементы могут быть включены в эту систему?

- Определите наиболее типичные конфликты, вызванные противоречиями между решениями, принимаемыми субъектами учебного процесса. Определите способы возможного решения таких конфликтов.

**Задание 20.** Охарактеризуйте приведенные ниже способы разрешения конфликтов.

Таблица 10

Способы разрешения конфликтов

Структурные методы	Межличностные методы
Разъяснение требований к работе - ...	Уклонение - ...
Координационные и интеграционные механизмы - ...	Сглаживание - ...
Установление общеорганизационных комплексных целей - ...	Принуждение - ...
Система вознаграждения - ...	Компромисс - ...
	Решение проблемы - ...

**Задание 21.** Проанализируйте конкретную ситуацию: «Конфликт в студенческом общежитии». Ответьте на поставленные ниже вопросы и выполните задания:

- Постройте на основе данной ситуации социометрическую матрицу и социограмму.

- Определите индексы социальной изоляции индивида и психологической экспансивности для всех участников конфликта, а также индексы групповой экспансивности и групповой сплоченности.

- На основе проделанных расчетов предложите свой вариант расселения студентов по комнатам с целью улучшения микроклимата в данной секции.

**Задание 22.** На основе социометрической матрицы, приведенной в таблице, постройте социограмму.

## Социометрическая матрица

	Кого выбирают									Количество сделанных выборов		
		А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	R+	R-	ΣR
Кто выбирает	А	---	+	-		+				2	1	4
	Б	-	---		-	+	-	+		2	3	5
	В	+	-	---		-	+		+	3	2	5
	Г			-	---			-		0	2	2
	Д		+	+		---			+	3	0	3
	Е	-	+	+			---			2	1	3
	Ж				-	+		---	+	2	1	3
	З	+	+	+			+		---	4	0	4
Полученные выборы	R+	2	4	3	0	3	2	1	3			
	R-	2	1	2	2	1	1	1	0			
	ΣR	4	5	5	2	4	3	2	3			

**Задание 23.** Сформулируйте возможные темы исследования, к которым может быть применен социометрический метод при изучении межличностных отношений в следующих коллективах:

- спортивная команда;
- конструкторское бюро;
- строительная бригада;
- департамент городской администрации.

**Задание 24.** Заполните таблицу сравнительной характеристики команды и рабочей группы.

Таблица 12

## Сравнительная характеристика команды и рабочей группы

Рабочая группа	Команда
...	...
... n	... n

**Задание 25.** В каждом коллективе сотрудники принимают на себя определенные роли. Охарактеризуйте данные роли и приведите примеры конкретных лиц в своем коллективе (студенческой группе). Воспользуйтесь нижеприведенным рисунком.

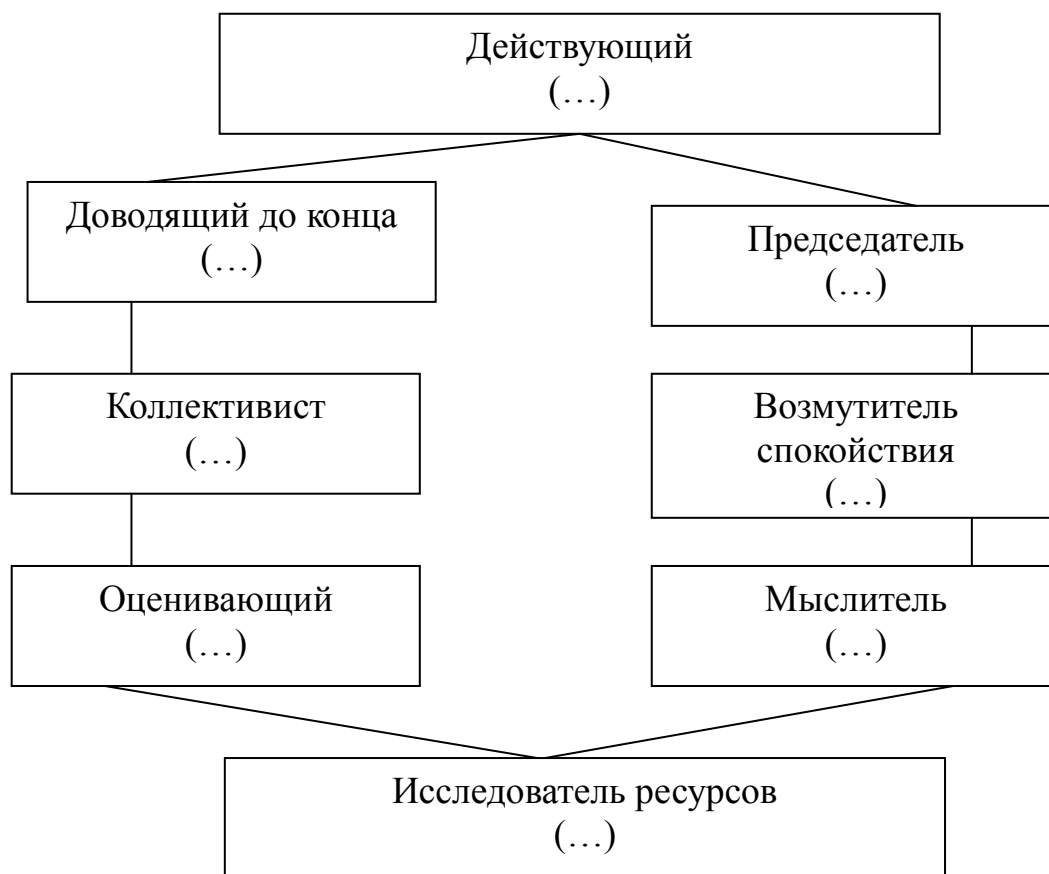


Рисунок 2 – Роли в команде

**Задание 26.** Подготовьте доклад (реферат) на предлагаемые темы: «Организационное поведение в системе международного бизнеса», «Типы и классификация организационных культур», «Особенности национальной культуры»; «Модель ценностной ориентации А. Кluckхона и Ф. Стродтбека»; «Модель культурного сходства С. Ронена и О. Шенкара»; «Модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде».

**Задание 27.** Самостоятельно изучите методы, которые рассматривали ученые для диагностики организационной культуры предприятия. Примените данные методы в практической деятельности на примере конкретного предприятия.

*Для диагностики организационной культуры применяются следующие методы:*

- метод OSAI (метод построения профиля организационной культуры, предложенный Кимом Камероном и Робертом Куинни);
- метод определения лояльности персонала R.T. Mowday, R.M. Steers, L.W. Porter;
- метод диагностики и изучения организационной культуры Г. Хофстеде;
- метод диагностики и изучения организационной культуры Р. Харисона и Х. Стокса.

**Задание 28.** Охарактеризуйте какое-либо предприятие вашего города. Проведите исследование процесса формирования и управления организационной культурой предприятия (рассмотрите сферы проявления организационной культуры, проведите диагностику организационной культуры и разработайте рекомендации по ее совершенствованию). Для диагностики воспользуйтесь методом, который предложили американские специалисты в области организационного развития и консалтинга - Харисон Р. и Стокс Х. Этот метод основан на анкетировании, где происходит подразделение организационной культуры на четыре основных типа: культура ориентированная на власть (А); культура, ориентированная на ролевую модель (Б); культура ориентированная на достижение цели (В); культура, основанная на поддержке и сотрудничестве (Г). Проанализируйте существующую организационную культуру и желаемую. Сделайте выводы.

**Задание 29.** 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 переулочек свернуть, какая вывеска рядом и т. Если вы слышали 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.



**Задание 30.** Какая из формулировок задания и почему характерна для процесса формирования команды (отбора в нее)? Поясните ответ.

Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю:

1. *Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить: "Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы..."*

В данном случае подробно разъясняется, в чем заключается задача сотрудника и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

2. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в 3 часа мы его вместе посмотрели?*

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотруднику самому выработать предложение и при необходимости вносятся коррективы. Перед отправкой письма осуществляется контроль.

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

В этом случае дается распоряжение и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, если сотрудник сам об этом попросит (например- "Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?"). Будет ли осуществлен контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

4. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?*

Данную манеру руководства называют делегированием дается распоряжение о том, что требуется а выполнение поручается самому сотруднику Контроль осуществляется, как правило, уже после того, как письмо отправлено.

**Задание 31.** Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим для команды в вашей организации? Обоснуйте свою позицию. Нельзя, однако, утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства командами, который всегда "срабатывает". Ведь ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли стиль руководства командами быть гибким и когда он необходим.

Обычно выделяются пять основных типов руководства

1 *"Невмешательство"* - низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель часто работает как исполнитель. Он добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того чтобы сохранить должность в данной организации

2 *"Теплая компания"* – высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений приятной атмосферы и удобного темпа работы, при этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты

3 *"Задача"* – внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору уделяется крайне мало внимания либо оно вообще отсутствует

4 *"Золотая середина"* – руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать ориентацию как на интересы человека, так и на решение задачи. Он не требует слишком многого от сотрудников, но и не допускает попустительства

5 *"Команда"* – руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального сочетания интересов производства и людей (проблема состоит в том, чтобы быть и деловым и человечным). Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, способствуют доверию и уважению в коллективе.

**Задание 32.** Прочитайте ситуацию и дайте ответы на представленные ниже вопросы.

*Ситуация для анализа*

*«Новый сотрудник в компании «Спейс»*

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных произ-

водств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный и научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд - упрямый, высокомерный руководитель всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» - производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности, он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сару Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников - маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту

ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится - это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Раис, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

*Вопросы и задания к ситуации:*

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».

2. Каковы проявления организационной культуры на фирме?
3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?

**Задание 33.** Прочитайте ситуацию и дайте ответы на представленные ниже вопросы.

*Ситуация для анализа*

*«Красный Октябрь» - российские традиции качества*

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» - это 20% производства всего российского шоколада, 10% - карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем»». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий — «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой.

Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безу-

пречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX в.: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы - пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации,

полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская Фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Св. Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

*Вопросы и задания к ситуации:*

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и ОАО «Красный Октябрь» начала XXI в.?

2. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей ОАО «Красный Октябрь»?

3. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?



## 4. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

*Тестовые задания по дисциплине «Организационное поведение» включают в себя 5 вариантов тестов (по 20 вопросов) и итоговое тестовое задание (100 вопросов).*

### Вариант 1

1. Организационное поведение - это ...

- а) область знания, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им;
- б) наука, изучающая проблемы взаимодействия личностей в организации с целью повышения эффективности производства и его прибыльности;
- в) дисциплина, направленная на изучение поведения людей в организации;
- г) область исследований, в которой используют теорию, методы и принципы различных дисциплин с целью изучения внутренней среды организации;
- д) дисциплина, изучающая внешний аспект поведения людей в организации.

2. Предмет организационного поведения - это ...

- а) исследование взаимоотношений от конфронтации к сотрудничеству и наоборот;
- б) исследование взаимоотношений от конфронтации к сотрудничеству;
- в) методы взаимодействия работников в организации;
- г) подходы определения положения работников в организации;
- д) изучение технологии избежания конфликтных ситуаций в организации.

3. Какая модель организационного поведения является самой ранней и наиболее распространенной?

- а) авторитарная;
- б) поддерживающая;
- в) модель опеки;
- г) коллегиальная;

д) социальная.

4. Назовите модель организационного поведения направленную на повышение степени защищенности работников.

- а) авторитарная;
- б) поддерживающая;
- в) модель опеки;
- г) коллегиальная;
- д) социальная.

5. Определите последовательность основных этапов развития организационного поведения.

- а) классический;
- б) гуманистический;
- в) культурологический;
- г) менеджмент человеческих отношений.

6. Перечислите современные проблемы менеджмента.

- а) новая рабочая среда;
- б) глобализация;
- в) информационные технологии;
- г) этика и управление качеством;
- д) все ответы верны.

7. Главным признаком личности является:

- а) целостность;
- б) самодостаточность;
- в) самоконтроль;
- г) взаимодействие с окружающими;
- д) саморегуляция.

8. К детерминантам личности относится:

- а) наследственность;
- б) окружение;
- в) самоориентация;
- г) идеология;
- д) все ответы верны.

9. Личностные факторы, влияющие на восприятие:

- а) аттитюды;
- б) интересы;
- в) новизна;
- г) опыт;
- д) ситуация;
- е) все ответы верны.

10. В организационных ситуациях проявляются следующие виды аттитюдов:

- а) управленческие;
- б) этнические;
- в) экономические;
- г) трудовые;
- д) органические.

11. Постройте цепочку подпроцесса восприятия.

- а) интерпретация раздражителей;
- б) столкновение с конкретным раздражителем;
- в) обратная связь для прояснения;
- г) последствие;
- д) поведение;
- е) регистрация раздражителя.

12. Подберите правильное определение избирательности, как свойства восприятия:

- а) свойство, заключающее в непроизвольном отборе внешней информации и ее субъективной интерпретации на основе прошлого чувственного опыта;
- б) устойчивая тенденция судить об объекте по группе, к которой он принадлежит;
- в) суждение о причинах поведения других людей;
- г) непроизвольное приписывание воспринимаемому субъекту черт и характеристик, которые присуще другому субъекту;
- д) свойство восприятия, приводящее к тому, что о субъекте судят только по одному из его характерных качеств.

13. Процесс приобретения человеком типов и навыков поведения посредством наблюдения и подражания относится к следующему типу научения:

- а) социальному;
- б) оперантному обусловливанию;
- в) условно-рефлекторному.

14. «Потребности делятся на гигиенические и мотивирующие. Наличие гигиенических потребностей всего лишь не дает развиваться неудовлетворенности работников. Мотивации, примерно соответствующие потребностям высших уровней, активно воздействуют на человека. Для того чтобы мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы». В данном тезисе изложена сущность теории мотивации:

- а) МакКлелланда;
- б) Герцберга;
- в) Маслоу;
- г) Аргириса;
- д) ожидания;
- е) Портера-Лоулера.

15. «Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру. Поведение человека определяет самая низшая неудовлетворенная потребность. после того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается». В данном тезисе изложена сущность теории мотивации:

- ж) МакКлелланда;
- з) Герцберга;
- и) Маслоу;
- к) Аргириса;
- л) ожидания;
- м) Портера-Лоулера.

16. Спектр мотивов определяется:

- а) вероятно;
- б) индивидуально;
- в) объективно;
- г) субъективно;
- д) целенаправленно.

17. Результативность мотивации определяется:

- а) корпоративностью;
- б) взаимодействием;
- в) активизацией;
- г) экономичностью;
- д) эффективностью.

18. Мотивационная модель направлена на создание психологического соответствия человека и работы за счет:

- а) мотивации содержанием труда;
- б) материальных стимулов;
- в) предоставления власти;
- г) мотивации признанием заслуг
- д) причастности к эталонной группе;
- е) все вышеперечисленное.

19. Понятие «карьера» определяет:

- а) должность;
- б) статус;
- в) перспективу;
- г) продвижение;
- д) успех.

20. Смена стадий развития работника в одной организации характеризует следующие вид карьеры:

- а) межорганизационный;
- б) внутриорганизационный;
- в) специализированная;
- г) ступенчатый.

## **Вариант 2**

1. Горизонтальная карьера характеризуется следующими стадиями развития работника:

- а) перемещением в другую функциональную область деятельности;
- б) усложнением выполняемых задач на прежней ступени;
- в) движением к руководству организацией;
- г) выполнением определенной служебной роли на ступени, не закрепленной формально в организационной структуре.

2. Основные составляющие организационной социализации предполагают:

- а) формирование установок, ценностей и форм поведения работника;
- б) непрерывность процесса социализации в течение определенного периода времени;
- в) приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе организации;
- г) взаимное влияние новых сотрудников и руководителей;
- д) этап вхождения в организации.

3. Организационная социализация включает следующие стадии:

- а) предварительная, упреждающая, согласования;
- б) упреждающая, согласования, ролевого управления;
- в) предварительная, текущая, ролевого управления;
- г) предварительная, согласования, ролевого управления.

4. Упреждающая социализация не включает:

- а) социализацию работников, готовящихся к выходу на пенсию;
- б) социализацию новых работников, чья деятельность на рабочем месте еще не началась;
- в) социализацию организации как целостного субъекта в социальной структуре общества;
- г) социализация работников накануне структурных преобразований в организации;
- д) социализацию работников, готовящихся к уходу с этой работы.

5. Основаниями классификации групп являются:

- а) сфера совместной деятельности, цели существования, размер, уровень развития, характер межличностных отношений;
- б) цели существования, уровень развития, субъекты группы, размер, время существования, содержание коммуникаций, потребности членов группы;
- в) размер, принцип создания, цели существования, сфера совместной деятельности, период функционирования, реальное вхождение индивида в группу.

6. По целевому назначению группы делятся на следующие виды:

- а) формальные;
- б) первичные;
- в) социальные;
- г) целевые;
- д) малые;
- е) неформальные.

7. К основным характеристикам группы относят:

- а) размер, структура, нормы, мотивы, потребности членов группы;
- б) лидерство, структура, роли, статус членов, нормы, групповая динамика, сплоченность, открытость, конфликтность;
- в) структура, роли, статус, нормы, размер группы, процесс решения проблем в группе, лидерство, сплоченность;
- г) цели создания группы, лидерство, размер, сфера деятельности, характер взаимоотношений членов группы.

8. Разновидностями подчинения являются следующие:

- а) согласие;
- б) солидарность;
- в) сопричастность;
- г) социальное воздействие.

9. Стадия дифференциации характеризуется

- а) формированием основных правил поведения в группе;
- б) разрешением внутригрупповых конфликтов и установлением исходных условий взаимодействия;
- в) завершением борьбы за власть и распределения задач и ответственности между членами группы;
- г) формированием чувства сплоченности у членов группы;
- д) формированием вовлеченности членов группы в ее функционирование.

10. К факторам сплоченности группы относятся:

- а) успех;
- б) общие цели;
- в) сложность вступления в группу;
- г) внешняя угроза;

- д) усиление влияния и подчинения;
- е) малочисленность;
- ж) высокая или низкая производительность.

11. Групповые нормы поведения – это:

- а) общепризнанные стандарты индивидуального и группового поведения;
- б) обязательные формы поведения индивидуального члена группы;
- в) групповые ожидания относительно поведения;
- г) стандарты, которые созданы для членов группы в зависимости от их статуса;
- д) принципы, выступающие лишь в качестве ориентира.

12. Лидерство в организации предполагает:

- а) влияние на других для достижения поставленных целей;
- б) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном сочетании источников власти для достижения поставленной цели;
- в) манипулирование людьми;
- г) отношения доминирования и подчинения;
- д) взаимоотношения между лидером и последователем.

13. Управляющий консультируется со своими подчиненными при решении соответствующих вопросов. Обращение с подчиненными происходит на равных, сотрудники оказывают влияние на процесс принятия решений. Такая ситуация характерна для следующего типа лидерства:

- а) номинального;
- б) деспотичного;
- в) открытого.

14. Ситуация, когда лидер обсуждает с подчиненными возникшую проблему и решение принимает вся группа, характерна для следующего типа лидерства:

- а) авторитарно-коллегиального;
- б) консультативного;
- в) консультативно-коллективного;
- г) нет правильного ответа.



15. В соответствии с «решеткой лидерства» минимальное внимание к людям и максимальное внимание к производству характерно для следующего стиля управления:

- а) авторитарного;
- б) обедненного;
- в) манипулирования;
- г) по методу загородного клуба;
- д) нет правильного ответа.

16. В случае слабовыраженной готовности подчиненных следовать за лидером используется следующий стиль:

- а) поддержки;
- б) инструктирования;
- в) привлечения;
- г) делегирования;
- д) нет правильного ответа.

17. Трехфакторная модель лидерства Биркенбиля и Фидлера определяет выбор лидерского стиля в зависимости от следующих факторов:

- а) характера руководителя, квалификации сотрудников, ситуации;
- б) коммуникационных способностей руководителя, личных качества подчиненных, ситуации;
- в) личных качества руководителя, характеристик организации, ситуации.

18. Выберите наиболее точное определение понятия «конфликт»:

- а) противоречивые позиции сторон, стремящихся к противоположным целям, использование различных средств для их достижения, несовпадение интересов и желаний;
- б) активные взаимно направленные действия каждой из сторон для реализации своих целей;
- в) противоречие позиций двух и более сторон;
- г) разногласия по поводу характера или методов достижения целей;
- д) воспринимаемая несовместимость действий и целей.

19. Низкая степень учета собственных интересов и интересов другой стороны характерна для следующего типа реакции на конфликт:

- а) соревнования;
- б) сотрудничества;
- в) поиска компромисса;
- г) участия;
- д) уклонения.

20. К методам управления рациональными конфликтами относятся:

- а) стимулирование конкуренции;
- б) переговоры;
- в) авторитарный метод;
- г) принципиальное согласование;
- д) введение в группу специалиста со стороны.

### **Вариант 3**

1. К рабочим факторам, являющимся источником стресса относятся следующие:

- а) ролевой конфликт;
- б) профессиональные факторы;
- в) ответственность за людей;
- г) организационные факторы;
- д) социальная поддержка;
- е) все вышеперечисленное.

2. Психологический подход к управлению стрессом включает в себя следующие элементы:

- а) изменение окружения, в котором существует стресс;
- б) изменение познавательной оценки окружения;
- в) изменение поведения для изменения окружения;
- г) обогащения труда.

3. Коммуникативное поведение – это:

- а) обмен информацией, идеями, мнениями и информацией;
- б) это совокупность норм и традиций общения определенной группы людей;

в) процесс неформального общения между работниками;  
г) опосредованное и целесообразное взаимодействие двух субъектов.

4. Коммуникация состоялась, если:

- а) коммуникатор отправил сообщение;
- б) получатель получил, понял и принял сообщение;
- в) получатель декодировал сообщение;
- г) сообщение прошло по каналу связи.

5. Подчиненный утаил информацию, боясь рассердить руководителя. Это пример того, что сотрудники:

- а) хотят произвести хорошее впечатление на руководителя;
- б) проявляют самостоятельность;
- в) рвутся в руководители сами, чтобы стать независимыми и обезопасить себя;
- г) стремятся «подсидеть» руководителя и занять его место.

6. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:

- а) вербальные и невербальные коммуникации;
- б) межличностные коммуникации;
- в) формальные и неформальные коммуникации;
- г) вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации;
- д) коммуникации, осуществляемые с помощью средств и информационных технологий.

7. В зависимости от типа отношений внутри организации различают следующие их виды:

- а) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные;
- б) комплексные и специализированные;
- в) инновационные и производители массового продукта;
- г) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные, эдхократические;
- д) эдхократические, индивидуалистские.

8. К наиболее важным принципам построения модели ОП относятся:

- а) оптимальное соотношение управленческой ориентации;

- б) экономичность;
- в) потенциальные имитации;
- г) комплексность;
- д) иерархичность;
- е) простота.

9. Освоение процесса моделирования ОП порождает следующие эффекты:

- а) возможность плавно переводить систему из одного состояния в другое;
- б) психологически устойчивый персонал;
- в) временное недовольство людей;
- г) рост конфликтов;
- д) возможности адаптации и развития;
- е) все вышеперечисленное.

10. Определите последовательность этапов моделирования ОП:

- а) выбор параметров будущей модели ОП;
- б) исследование этапа развития организации; состояния человеческого капитала; организационной культуры на нынешнем этапе развития;
- в) выработка механизмов перевода нынешней модели в будущую форму;
- г) описание исходной модели ОП и ее составляющих;
- д) внедрение нового состояния модели ОП;
- е) перевод модели в необходимое состояние.

11. Установление функциональных зависимостей между характеристиками элементов производственной системы и системы ОП для выявления степени их соответствия составляет сущность следующего метода исследования организации:

- а) системный анализ;
- б) параметрический метод;
- в) метод аналогии;
- г) метод творческих совещаний;
- д) морфологический анализ.

12. Выберите наиболее корректное определение организационной культуры:

- а) набор убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации;
- б) элемент внутренней среды организации;
- в) образ жизни, мышления, действий;
- г) «дух организации»;
- д) философские положения и идеи, принятые в организации.

13. К источникам организационной культуры относятся:

- а) внешнее влияние;
- б) структура организации;
- в) общественные ценности;
- г) специфические внутренние факторы;
- д) все вышеперечисленное.

14. Герои организации представляют собой:

- а) пример успешной личности;
- б) персонажей анекдотов;
- в) образ борца за идею;
- г) пример отношения к ценностям культуры данной организации;
- д) не представляют ничего существенного.

15. Сотрудники фирмы могут работать вместе, командой, не опираясь на правила и предписания. Они знают достаточной о работе коллег, о взаимосвязях между поставленными задачами. Координация их деятельности происходит на уровне подсознания. Работники знают, что совместная деятельность является основой успеха. Такая ситуация характерна для фирм со следующей организационной культурой:

- а) харизматической;
- б) самодостаточной;
- в) креативной;
- г) инновационной.

16. Составляющими организационной культуры являются:

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

- в) корпоративные убеждения и ценности;
- г) стиль руководства, герои организации, внешний вид персонала;
- д) философские положения и идеи, принятые в организации, церемониалы.

17. Классификация организационной культуры на «сильную» и «слабую» показывает:

- а) целенаправленность формирования организационной культуры;
- б) степень влияния ценностей и норм оргкультуры на поведение сотрудников организации;
- в) степень интеграции отдельных элементов культуры в единую систему;
- г) структурную композицию элементов организационной культуры.

18. Наибольшая эффективность сотрудников в работе с клиентами проявляется при:

- а) притягательном клиентурном поведении;
- б) избирательном клиентурном поведении;
- в) антиклиентурном поведении;
- г) псевдоклиентурном поведении;

59. Модель поведения сотрудников разрабатывается в целях:

- а) разработки системы стимулирования сотрудников в организации;
- б) разработки программы обучения сотрудников;
- в) формирования формы поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей;
- г) определения дисфункциональных видов деятельности.

10. На поведение представителей организации влияют:

- а) особенности среды организации, специфика организаций, индивидуальные черты представителя;
- б) вид деятельности организации; этика бизнеса; характер представителя;
- в) конъюнктура рынка; должностные инструкции; ценностные ориентации представителя;

г) нет правильного ответа.

20. Какова связь между стратегией и изменениями в организации:

- а) на первом шаге изменений определяется стратегия;
- б) стратегия является заключительным шагом изменений;
- в) изменения обеспечивают реализацию стратегии;
- г) связь наблюдается, если это стратегия роста.

#### **Вариант 4**

1. Смысл использования агентов изменений состоит в том, что:

- а) они выступают «катализаторами» изменений;
- б) они служат «громоотводами», куда люди выплескивают свои эмоции;
- в) они являются кандидатами на замещение должностей;

2. Изменения, затрагивающее группы работников, более эффективны, чем индивидуальные, потому что:

- а) на группу легче воздействовать;
- б) изменения в групповых взаимодействиях оказывают влияние на индивидуальное поведение;
- в) в группе имеется лидер, который в случае принятия изменений может способствовать их позитивному восприятию;
- г) такие изменения более подготовлены.

3. В условиях, когда власть сторонников преобразований в организации ограничена, а временные рамки достаточно широки, целесообразно использовать следующий подход к управлению сопротивлением:

- а) принудительный;
- б) адаптивный;
- в) кризисный;
- г) управляемый.

4. Изменение организационной культуры осуществляется через:

- а) действия руководства;
- б) обучение сотрудников;
- в) декларирование ценностей;

- г) введение должности менеджера по культуре;
- д) изменением должностных инструкций.

5. К методам индивидуальных изменений относятся:

- а) индивидуальные занятия и рекомендации;
- б) консультирование;
- в) тренинги;
- г) деловые игры.

6. Люди, четко планирующие свой труд и ориентированные на достижение конкретных целей в заданный момент времени, принадлежат к следующей культуре:

- а) моноактивной;
- б) полиактивной;
- в) реактивной.

7. Все решения и стратегии разрабатываются и принимаются головной компанией в ситуации, когда между головной и дочерними компаниями следующие типа отношений:

- а) этноцентрические;
- б) полицентрические;
- в) регионоцентрические.

8. По целевому назначению группы делятся на следующие виды:

- а) формальные;
- б) первичные;
- в) социальные;
- г) целевые;
- д) малые;
- е) неформальные.

9. К основным характеристикам группы относят:

- а) размер, структура, нормы, мотивы, потребности членов группы;
- б) лидерство, структура, роли, статус членов, нормы, групповая динамика, сплоченность, открытость, конфликтность;
- в) структура, роли, статус, нормы, размер группы, процесс решения проблем в группе, лидерство, сплоченность;
- г) цели создания группы, лидерство, размер, сфера деятельности,



характер взаимоотношений членов группы.

10. Выберите наиболее точное определение понятия «конфликт»:

- а) противоречивые позиции сторон, стремящихся к противоположным целям, использование различных средств для их достижения, несовпадение интересов и желаний;
- б) активные взаимно направленные действия каждой из сторон для реализации своих целей;
- в) противоречие позиций двух и более сторон;
- г) разногласия по поводу характера или методов достижения целей;
- д) воспринимаемая несовместимость действий и целей.

11. Низкая степень учета собственных интересов и интересов другой стороны характерна для следующего типа реакции на конфликт:

- а) соревнования;
- б) сотрудничества;
- в) поиска компромисса;
- г) участия;
- д) уклонения.

12. К методам управления рациональными конфликтами относятся:

- а) стимулирование конкуренции;
- б) переговоры;
- в) авторитарный метод;
- г) принципиальное согласование;
- д) введение в группу специалиста со стороны.

13. Какая модель организационного поведения является самой ранней и наиболее распространенной?

- а) авторитарная;
- б) поддерживающая;
- в) модель опеки;
- г) коллегиальная;
- д) социальная.

14. Назовите модель организационного поведения направленную

на повышение степени защищенности работников.

- а) авторитарная;
- б) поддерживающая;
- в) модель опеки;
- г) коллегиальная;
- д) социальная.

15. Определите последовательность основных этапов развития организационного поведения.

- а) классический;
- б) гуманистический;
- в) культурологический;
- г) менеджмент человеческих отношений.

16. Процесс приобретения человеком типов и навыков поведения посредством наблюдения и подражания относится к следующему типу научения:

- а) социальному;
- б) оперантному обусловливанию;
- в) условно-рефлекторному.

17. Понятие «карьера» определяет:

- а) должность;
- б) статус;
- в) перспективу;
- г) продвижение;
- д) успех.

18. Выберите наиболее корректное определение организационной культуры:

- а) набор убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации;
- б) элемент внутренней среды организации;
- в) образ жизни, мышления, действий;
- г) «дух организации»;
- д) философские положения и идеи, принятые в организации.

19. К источникам организационной культуры относятся:

- а) внешнее влияние;

- б) структура организации;
- в) общественные ценности;
- г) специфические внутренние факторы;
- д) все вышеперечисленное.

20. Составляющими организационной культуры являются:

- а) система ценностей, внешний вид персонала, церемонии и ритуалы;
- б) скрытая иерархия власти (культурная сеть), герои организации;
- в) корпоративные убеждения и ценности;
- г) стиль руководства, герои организации, внешний вид персонала;
- д) философские положения и идеи, принятые в организации, церемониалы.

### **Вариант 5**

1. В каких областях широко используется такое понятие, как «организационное поведение»?

- 1. в психологии, социологических и экономических концепциях организации и управления;
- 2. в современной психологии и конфликтологии;
- 3. при проведении социологических исследований;
- 4. в политологии.

2. Какие задачи организационного поведения как науки Вам известны?

- 1. систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях, возникающих при осуществлении трудовой деятельности;
- 2. объективное объяснение причин поступков индивидов и групп в определенных условиях;
- 3. предсказание поведения работников в будущем;
- 4. овладение навыками управления поведением людей при выполнении работы и их совершенствование;
- 5. всё перечисленное.

### 3. Что такое организационное поведение?

1. наука о поведении людей и групп в организациях, формировании поведенческих моделей и инструментах управления указанными предметными областями;
2. наука о путях повышения эффективности трудовой деятельности;
3. наука о деятельности человека в индивидуальном и коллективном режиме;
4. наука, отражающая определенный раздел современной психологии.

### 4. Какие этапы развития организационного поведения как науки Вам известны?

1. классический этап;
2. менеджмент человеческих отношений;
3. гуманистический этап;
4. культурологический этап;
5. всё перечисленное.

### 5. Какой этап организационного поведения получил наибольшее развитие в США и Европе в 20-30-е годы XX века и связан с именами Тейлора, Файоля, Эмерсона?

1. классический этап;
2. менеджмент человеческих отношений;
3. гуманистический этап;
4. культурологический этап.

### 6. На каком этапе организационного поведения был проведен Хоторнский эксперимент по изучению представлений о человеческом факторе в организации?

1. менеджмент человеческих отношений;
2. классический этап;
3. гуманистический этап;
4. культурологический этап.

### 7. На каком этапе организационного поведения в центре внимания стояли проблемы организации труда с учётом психологии личности, её потребностей, ценностей и мотивации?

1. гуманистический этап;

2. классический этап;
3. менеджмент человеческих отношений;
4. культурологический этап.

8. На каком этапе организационного поведения усилился интерес к исследованию организации и корпоративной культуры?

1. классический этап;
2. менеджмент человеческих отношений;
3. культурологический этап;
4. гуманистический этап.

9. Какие модели организационного поведения Вам известны?

1. авторитарная модель;
2. модель опеки;
3. поддерживающая модель;
4. коллегиальная модель;
5. всё перечисленное.

10. Какая модель организационного поведения основана на власти?

1. авторитарная модель;
2. модель опеки;
3. поддерживающая модель;
4. коллегиальная модель.

11. Какая модель организационного поведения обуславливает жесткий контроль руководителя над трудовым процессом?

1. модель опеки;
2. авторитарная модель;
3. поддерживающая модель;
4. коллегиальная модель.

12. Какая модель организационного поведения направлена на повышение степени защищенности работников?

1. авторитарная модель;
2. модель опеки;
3. поддерживающая модель;
4. коллегиальная модель.

13. Какая модель организационного поведения предполагает, что сотрудникам компании постоянно внушается мысль об экономических поощрениях и льготах?

1. авторитарная модель;
2. поддерживающая модель;
3. коллегиальная модель;
4. модель опеки.

14. Какая модель организационного поведения базируется на принципе «поддерживающих взаимоотношений» Р. Лайкерта?

1. авторитарная модель;
2. модель опеки;
3. поддерживающая модель;
4. коллегиальная модель.

15. Какая модель организационного поведения относится к группе стремящихся к достижению общей цели людей и включает в себя понятие команды?

1. авторитарная модель;
2. модель опеки;
3. поддерживающая модель;
4. коллегиальная модель.

16. Что считается главным богатством в современной организации, ее самым дорогостоящим элементом?

1. связи руководства;
2. помещение;
3. оргтехника;
4. объём наличности;
5. персонал.

17. Что понимается под ролью в организации?

1. совмещение должностей;
2. обособленная совокупность задач, функций и работ;
3. замещение должности;
4. участие в самодеятельности;
5. работа по совместительству.

18. Какие из качеств работника интересуют современного менеджера?

1. квалификация и целеустремления работника;
2. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
3. стабильность его отдачи;
4. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
5. все перечисленные.

19. Что понимается под концентрацией при выполнении действия на работе?

1. степень напряжения человека при восприятии;
2. переключение внимания;
3. выполнение сразу двух различных действий;
4. отвлекаемость;
5. монотонность.

20. Как можно дать комплексную оценку труда подчиненного, установить его уровень знаний, техники, технологии?

1. ориентируясь на его хорошие способности;
2. вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест;
3. по его настойчивости;
4. по отношению к подчиненным;
5. по отношению к вышестоящему руководству.

### **Итоговый тест по дисциплине** **«Организационное поведение»**

1. В каких областях широко используется такое понятие, как «организационное поведение»?

1. в психологии, социологических и экономических концепциях организации и управления
2. в современной психологии и конфликтологии
3. при проведении социологических исследований
4. в политологии

2. Какие задачи организационного поведения как науки Вам известны?

1. всё перечисленное
2. систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях, возникающих при осуществлении трудовой деятельности
3. объективное объяснение причин поступков индивидов и групп в определенных условиях
4. предсказание поведения работников в будущем
5. овладение навыками управления поведением людей при выполнении работы и их совершенствование

3. Что такое организационное поведение?

1. наука о поведении людей и групп в организациях, формировании поведенческих моделей и инструментах управления указанными предметными областями
2. наука о путях повышения эффективности трудовой деятельности
3. наука о деятельности человека в индивидуальном и коллективном режиме
4. наука, отражающая определенный раздел современной психологии

4. Какие этапы развития организационного поведения как науки Вам известны?

1. всё перечисленное
2. классический этап
3. менеджмент человеческих отношений
4. гуманистический этап
5. культурологический этап

5. Какой этап организационного поведения получил наибольшее развитие в США и Европе в 20-30-е годы XX века и связан с именами Тейлора, Файоля, Эмерсона?

1. классический этап
2. менеджмент человеческих отношений
3. гуманистический этап
4. культурологический этап



6. На каком этапе организационного поведения был проведен Хоторнский эксперимент по изучению представлений о человеческом факторе в организации?

1. менеджмент человеческих отношений
2. классический этап
3. гуманистический этап
4. культурологический этап

7. На каком этапе организационного поведения в центре внимания стояли проблемы организации труда с учётом психологии личности, её потребностей, ценностей и мотивации?

1. гуманистический этап
2. классический этап
3. менеджмент человеческих отношений
4. культурологический этап

8. На каком этапе организационного поведения усилился интерес к исследованию организации и корпоративной культуры?

1. культурологический этап
2. классический этап
3. менеджмент человеческих отношений
4. гуманистический этап

9. Какие модели организационного поведения Вам известны?

1. всё перечисленное
2. авторитарная модель
3. модель опеки
4. поддерживающая модель
5. коллегиальная модель

10. Какая модель организационного поведения основана на власти?

1. авторитарная модель
2. модель опеки
3. поддерживающая модель
4. коллегиальная модель

11. Какая модель организационного поведения обуславливает жесткий контроль руководителя над трудовым процессом?

1. авторитарная модель
2. модель опеки
3. поддерживающая модель
4. коллегиальная модель

12. Какая модель организационного поведения направлена на повышение степени защищенности работников?

1. модель опеки
2. авторитарная модель
3. поддерживающая модель
4. коллегиальная модель

13. Какая модель организационного поведения предполагает, что сотрудникам компании постоянно внушается мысль об экономических поощрениях и льготах?

1. модель опеки
2. авторитарная модель
3. поддерживающая модель
4. коллегиальная модель

14. Какая модель организационного поведения базируется на принципе «поддерживающих взаимоотношений» Р. Лайкерта?

1. поддерживающая модель
2. авторитарная модель
3. модель опеки
4. коллегиальная модель

15. Какая модель организационного поведения относится к группе стремящихся к достижению общей цели людей и включает в себя понятие команды?

1. коллегиальная модель
2. авторитарная модель
3. модель опеки
4. поддерживающая модель

16. Методы, используемые в организационном поведении:

1. социально-психологические и экономико-математические
2. экономико-математические
3. социально-экономические

#### 4. социально-психологические

17. В организационном поведении выделяют аспекты:

1. поведения системы в целом и поведения людей
2. взаимоотношения между руководителями и клиентами
3. отношения между поколениями
4. поведения соратников

18. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:

1. межличностные коммуникации
2. коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств
3. вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации
4. формальные и неформальные коммуникации

19. Что считается главным богатством в современной организации, ее самым дорогостоящим элементом?

1. персонал
2. связи руководства
3. помещение
4. оргтехника
5. объём наличности

20. Что понимается под ролью в организации?

1. обособленная совокупность задач, функций и работ
2. совмещение должностей
3. замещение должности
4. участие в самодеятельности
5. работа по совместительству

21. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?

1. все перечисленные
2. квалификация и целеустремления работника
3. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним
4. стабильность его отдачи
5. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации

22. Что понимается под концентрацией при выполнении действия на работе?

1. степень напряжения человека при восприятии
2. переключение внимания
3. выполнение сразу двух различных действий
4. отвлекаемость
5. монотонность

23. Как можно дать комплексную оценку труда подчиненного, установить его уровень знаний техники, технологии?

1. вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест
2. ориентируясь на его хорошие способности
3. по его настойчивости
4. по отношению к подчиненным
5. по отношению к вышестоящему руководству

24. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

1. всё перечисленное
2. целеустремленность
3. решительность
4. настойчивость
5. инициативность

25. Что может вызвать негативную реакцию у руководителя в перечисленных мотивах подчинённого, желающего временно замещать его?

1. возможность впоследствии занять место руководителя
2. возможность сразу же действовать сообразно обстоятельствам
3. отсутствие необходимости часто отчитываться
4. получение дополнительного побудительного мотива к профессиональному росту
5. развитие уверенности в себе и гордости за оказываемое доверие

26. Что рекомендуется сделать руководителю для установления более тесных, доверительных отношений с членами коллектива?

1. всё перечисленное
2. составить схему разделения труда
3. собрать перечень предложений, полученных от членов коллектива по выполняемым ими функциям
4. провести групповое обсуждение, при котором каждое предложение должно быть подробно рассмотрено
5. сгруппировать принятые предложения по категориям, представляющим собой аспекты выполнения работы

27. Как создать нормальную психологическую атмосферу взаимоотношений в производственном коллективе?

1. подобрать помощников с учетом мнения коллектива
2. руководствоваться личными соображениями
3. руководствоваться настроением
4. использовать давление на коллектив
5. использовать личные контакты с отдельными сотрудниками

28. Чем следует руководствоваться при передаче работнику части своих полномочий?

1. всем перечисленным
2. одобрением коллектива
3. снятием напряженности
4. справедливым распределением работы
5. поддержанием оптимального психологического климата

29. Что служит утверждению истинного авторитета руководителя?

1. сочетание требовательности и демократизма
2. отдельный кабинет
3. резкие действия и поступки
4. авторитарность
5. близость к начальству вышестоящего ведомства

30. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

1. да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления

2. всегда

3. никогда

4. в случае неразумных решений подчинённых

5. в случае обстоятельств непреодолимой силы

31. Что относится к этапам управления трудовыми ресурсами?

1. всё перечисленное

2. планирование трудовых ресурсов

3. набор персонала

4. отбор кандидатов на рабочие места

5. определение заработной платы и льгот

32. Что может быть отнесено к наиболее широко применяемым методам для принятия решения при отборе кандидатов?

1. испытания, собеседования

2. исследования проблем занятости

3. опрос общественного мнения

4. реорганизация предприятия

5. ни один из методов

33. Как определяется процесс социальной адаптации?

1. процесс постижения целей, норм и отношений, принятых в организации

2. получение социальных льгот

3. информация при поступлении на работу

4. вступление в неформальные отношения с членами коллектива

5. процесс обучение трудовым навыкам

34. Что не относится к основным требованиям, обеспечивающим эффективность программ обучения сотрудников?

1. перевод на менее оплачиваемую должность

2. мотивация

3. поощрение учащихся

4. отработка на практике навыков

5. обратная связь с учащимися

35. Что входит в круг административных функций руководителя?

1. всё указанное
2. повышение по службе
3. понижение
4. перевод
5. прекращение трудового договора

36. В чём заключается подготовка руководящих кадров?

1. использование программ подготовки
2. поручение отдельных заданий
3. передача части ответственности
4. повышение зарплаты
5. ни одно из указанных действий

37. Чем характеризуется высокое качество трудовой жизни?

1. всеми перечисленными факторами
2. интересной работой
3. справедливым вознаграждением и признанием труда
4. участием в принятии решений, затрагивающих работу
5. обеспечением средствами бытового и медицинского обслуживания

38. Каковы основные причины отчуждения работника от целей, задач, интересов предприятия?

1. всё перечисленное
2. несовершенная система распределительных отношений
3. отстраненность от управленческого процесса
4. обеднение содержания труда, его монотонность
5. неблагоприятный “климат” предприятия

39. Как можно решить проблему отчуждения персонала?

1. созданием “единой команды”
2. участием персонала в собственности
3. отказом рабочих от участия в управлении
4. увеличением пропускной способности проходной
5. уменьшением доли рабочих в уставном капитале

40. Какие три элемента имеет простая модель процесса мотивации?

1. потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей
2. добро, зло, справедливость
3. вежливость, аккуратность, чистота
4. прямолинейность, строгость, требовательность
5. ни одна из названных групп элементов

41. Мотивация и стимулирование соотносятся следующим образом:

1. взаимодействуют
2. являются синонимами
3. независимы друг от друга
4. кооперируются

42. Какие из указанных теорий мотивации принадлежат к содержательным?

1. все указанные
2. теория иерархии потребностей А. Маслоу
3. двухфакторная теория Ф. Герцберга
4. теория мотивации Д. МакКлелланда
5. ни одна

43. Какие из уровней относятся к уровням иерархии потребностей Маслоу?

1. все указанные
2. физиологические потребности
3. потребность в безопасности
4. социальные потребности
5. потребности в уважении

44. Что относится к социальным потребностям рабочего в применении к иерархии потребностей по Маслоу?

1. относятся все
2. вхождение в формальные и неформальные рабочие группы
3. сотрудничество с другими рабочими
4. принятие участия в разнообразной совместной деятельности



5. ни одна не относятся

45. Что относится к потребностям в уважении рабочего в теории Маслоу?

1. всё сказанное
2. потребность в самоуважении
3. потребность в уважении других людей
4. общественное признание
5. статус внутри группы

46. Что является мотиваторами согласно теории мотивации Фредерика Герцберга?

1. условия работы, при которых достигается высокий уровень мотивации
2. физиологические потребности
3. специально обученные сотрудники
4. премиальные
5. ни одно из названных понятий

47. Какие потребности сотрудников по теории мотивации Дэвида МакКлелланда должны удовлетворяться?

1. потребность во власти, в успехе и в принадлежности к определённой группе
2. в личном транспорте
3. в питании
4. ни одна
5. только в питании

48. Какой из практических советов по улучшению действий менеджеров позволяет повысить эффективность труда?

1. все указанные советы
2. соотношение потребностей подчиненных с вознаграждениями
3. демонстрация своих способностей как менеджеров
4. усиление мотивационного потенциала вознаграждений
5. усиление мотивационного потенциала самой работы

49. Какой ключевой момент должен помнить каждый менеджер по “теории справедливости”?

1. подчиненных больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а по сравнению со своими коллегами
2. проблемы с подчиненными
3. зависимость подчиненных
4. внешний вид подчинённых
5. небольшое количество ресурсов, предназначенных для поощрения

50. Какие правила согласно теории В. Скиннера (т.н. “теория усиления”) применимы для служащих?

1. все указанные
2. не награждать всех одинаково
3. неполучение награды тоже влияет на поведение подчиненных
4. сказать людям, что они должны сделать, чтобы получить поощрение
5. сказать людям, что они делают неправильно

51. Что характерно для подчинённых согласно основным теориям мотивации?

1. всё сказанное справедливо
2. желание получить деньги
3. деньги не являются конечной целью, они лишь индикатор положения человека
4. людей интересует не столько абсолютное количество полученных ими денег, а денежное вознаграждение по сравнению с другими людьми
5. существует множество потребностей, которые нельзя удовлетворить с помощью денег

52. Что относится к принципам любой хорошо организованной работы?

1. всё сказанное
2. установление четкой и строго определенной цели действия
3. максимально подробный и детальный обзор всех условий работы
4. составление детального плана действий
5. тщательное выполнение плана

53. Какова цель “организационного цикла” на производстве?

1. начать осваивать новый образец
2. применить новые материалы
3. добиться производительной работы предприятия
4. завершить выпуск нерентабельного изделия
5. ни одна из указанных

54. Что такое тектология?

1. наука о создании, занимается организационными методами
2. изучение древних текстов
3. дезорганизация производства
4. наука о земле
5. отрасль металлургии

55. Что необходимо учитывать при создании производственной группы?

1. всё перечисленное
2. характер, возраст, интересы
3. индивидуальные склонности
4. любовь к труду
5. интерес к знаниям

56. Чем характеризуется официально-деловая структура отношений?

1. регламентируется установленными нормативными актами
2. отсутствием всякой регламентации
3. близостью к руководству
4. неизменна ни при каких условиях
5. характером руководителя

57. Какие существуют типы лидеров?

1. все указанные
2. лидеры-организаторы
3. лидеры-инициаторы
4. лидеры-эрудиты
5. эмоциональные лидеры

58. Какой вариант производственной группы считается оптимальным?

1. все перечисленные
2. когда совпадают формальная и неформальная структуры коллектива, группы, бригады
3. когда формируется здоровый морально-психологический климат в коллективе
4. когда контролируется настроение группы
5. когда удаётся снимать трудовую и эмоциональную напряженность группы

59. Какой климат в коллективе благоприятствует высокой трудовой и моральной активности работников?

1. всё перечисленные
2. непринужденная атмосфера общения
3. активное обсуждение разнообразных вопросов
4. цели трудовой деятельности правильно поняты всеми работниками
5. члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга

60. Как в коллективе вырабатывает групповое суждение по спорному вопросу, которое затем принимается всеми как групповая норма?

1. происходит групповая дискуссия
2. принятие решений происходит обычно в рабочем порядке
3. официальное голосование не используется
4. члены коллектива свободно выражают свои мысли и эмоции
5. руководитель коллектива, являющийся и неофициальным лидером коллектива

61. На чём основана сила принуждения?

1. на всех перечисленных факторах
2. на страхе подчиненных перед своим руководителем
3. запугивании, подавлении
4. увольнении неугодных
5. наказании непослушных

62. На чём основана власть специалиста?

1. на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом
2. на взаимопомощи
3. на доверии
4. на особом внимании к вопросам эффективности производства
5. на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива

63. Как можно охарактеризовать власть?

1. инструмент социального управления
2. грубая сила
3. позиция внутри нас
4. включает только право командовать
5. включает только право расходовать ресурсы

64. Как можно делегировать полномочия от менеджера к подчиненному?

1. всеми указанными способами
2. предписать обязанности непосредственному подчиненному
3. предоставить подчиненному власть, необходимую для выполнения обязанностей
4. установить обязательство исполнять обязанности
5. установить ответственность исполнять обязанности

65. На каких из указанных принципов основывается координация производства?

1. на всех указанных
2. групповые усилия
3. единство действий
4. общие цели
5. ни на одном

66. Каково обязательное условие лидерства?

1. обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях
2. умение побеждать в спорах
3. физическая сила
4. ум и выдающиеся способности

5. ни одно из указанных условий

67. Что определяет организаторские, управленческие качества лидера?

1. всё названное
2. умение сформировать группу, сплотить ее
3. определить цели
4. поставить перед учреждением необходимые задачи
5. сформулировать сплачивающую программу

68. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

1. демократический
2. авторитарный
3. жесткий
4. силовой
5. прагматический

69. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

1. единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу
2. личная преданность
3. взаимное недоверие
4. нравственная неустойчивость
5. гибкость

70. Что такое “мозговой центр”?

1. совет наиболее квалифицированных экспертов
2. штаб во время кризиса
3. медицинский термин
4. кабинет шефа
5. ни одно из приведенных определений

71. Что представляет собой организационная функция руководителя?

1. всё названное
2. создание кадров
3. создание системы управления
4. сплочение сторонников

5. планирование практических аспектов работы

72. В чём суть совещательного подхода к выработке решения?

1. использует все указанные формы
2. используется как форма группового подхода
3. носит статус установленного консенсуса
4. предполагает столкновения личных мнений
5. связан с проявлением личной инициативы сотрудников

73. В чём основное преимущество использования группового подхода к решению проблем?

1. в максимальной способности к решению проблемы
2. в отсутствии перспективы понимания проблемы
3. снижении энтузиазма
4. недоверии к нововведениям
5. невозможности выбора единого варианта решения

74. В чём недостатки группового подхода к решению проблем?

1. все перечисленные
2. увеличивается время на принятие решения
3. отрыв управляющих, принимающих решение, от их непосредственных подчиненных
4. неудовлетворенность участников, когда их участие не приносит результата
5. “размывание” ответственности

75. Каковы основные условия, в которых принимает решение любой менеджер?

1. все перечисленные
2. состояние уверенности
3. состояние неуверенности
4. условие риска
5. ни одно из перечисленных

76. Какой формулировкой наиболее часто характеризуется недоверчивое отношение к подчиненным?

1. всё сказанное
2. каждому человеку от природы присуще нежелание работать

3. честолюбие присуще очень немногим, люди стараются избегать прямой ответственности
4. люди предпочитают быть ведомыми
5. чтобы заставить каждого из членов коллектива работать на достижение единой цели, абсолютно необходимо применять различные методы принуждения

77. Какое положение не характерно для теории “оптимистичного взгляда” на отношение к подчиненным в теории руководства?

1. человеку свойственно отлынивать от работы
2. человек не только не отказывается от выполнения тех или иных обязанностей, но стремится взять на себя определенную ответственность
3. члены организации стремятся развить в себе самоуправление, самоконтроль, делают все для достижения этих целей
4. большее вознаграждение за работу предлагает более качественное и производительное выполнение своих функций подчиненными
5. изобретательность и творческое начало весьма распространены среди подчинённых

78. Чем характеризуется авторитарный режим управления?

1. всё сказанное верно
2. менеджер имеет полную власть
3. менеджер сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия
4. подчиненные полностью и безоговорочно зависимы от своего руководителя
5. подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение

79. Чем характеризуется демократический режим управления?

1. подчиненные осуществляют контроль над методами управления
2. руководитель сохраняет за собой право на все решения
3. сотрудники во всём и полностью зависимы от своего руководителя



4. подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение
5. менеджер не имеет никаких преград для использования власти

80. Что ставится во главу угла при управлении, основанном на участии?

1. всё сказанное верно
2. участие подчиненных в процессе принятия решений
3. руководитель учитывает рекомендации специалистов
4. руководитель учитывает идеи и оценки, сделанные любым из членов коллектива
5. руководитель советуется с большим кругом подчинённых до того, как принять решение

81. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?

1. авторитарные наклонности
2. профессиональные достижения
3. уровень образования
4. самореализация
5. самоуверенность

82. Каковы основные черты руководителя, у которого главенствует забота о людях?

1. отличается мягким, открытым, дружелюбным характером
2. недоступность
3. не уделяет особого внимания своим взаимоотношениям с подчиненными
4. не поддерживает атмосферу доверия, взаимопомощи
5. не старается быть чувствительным к нуждам своих подчиненных

83. Каковы должны быть качества руководителя для вывода процесса производства на качественно новый уровень?

1. всё сказанное
2. чуткость, внимательность
3. воодушевление руководителя

4. участие в принятии решений подчинённых
5. разъяснение ролей

84. Какая из черт определяет стиль (особенность поведения) человека?

1. все названные
2. настойчивость, упорство
3. тактичность, рассудительность
4. гибкость, преданность делу
5. готовность к сотрудничеству

85. Кто может выступать субъектами конфликтного взаимодействия в организации?

1. все указанные
2. отдельные индивиды
3. социальные группы
4. подразделения организации
5. никто из названных

86. Что поможет быстрее уладить конфликт?

1. общение
2. изоляция
3. одиночество
4. агрессивность
5. поиск виновных

87. Какие два вида конфликтов наиболее распространены в организациях?

1. эмоциональные и деловые
2. между мужчинами и женщинами
3. между кадровыми и новыми сотрудниками
4. между учащимися и неучащимися
5. между молодыми и старыми

88. Что такое использование “человеческого фактора”?

1. внимание к проблемам сотрудников
2. привлечение людей к физическому труду
3. замена механических приспособлений на электронные
4. увеличение штатного расписания

5. ни одно утверждение неверно

89. Что является главной причиной повышенной внутренней конфликтности организаций, где господствуют неформальные организации?

1. все перечисленное
2. способность людей к самодеятельности
3. центробежные процессы
4. собственные цели
5. субъектное начало как отдельных индивидов, так и групп

90. От чего может зависеть развитие конфликтной ситуации в бизнесе?

1. от всех указанных факторов
2. от направленности бизнеса
3. от воздействия конкурентов
4. от отсутствия кооперативного духа
5. от осложнения социальных отношений

91. Какие люди способствуют поддержанию позитивного климата в коллективе?

1. доброжелательные
2. формалисты
3. педантичные
4. назойливые
5. черствые

92. Что такое стресс?

1. напряженное состояние организма человека, как физическое, так и психическое
2. удар в спорте
3. комплекс оздоровительных упражнений
4. физическое воздействие
5. ни одно из определений неверно

93. Какими факторами внутри организации может быть вызван стресс?

1. все факторы
2. перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка

3. конфликт ролей
4. неопределенность ролей
5. неинтересная работа

94. Что не нужно делать людям, страдающим от чрезмерного стресса?

1. не налаживайте эффективные и надежные отношения с вашим начальником
2. разработать систему приоритетов в своей работе
3. научиться говорить “нет”, когда достигается предел усталости
4. находите каждый день время для отключения и отдыха
5. тщательно выбирать друзей

95. В чём заключаются признаки стрессового напряжения?

1. всё перечисленное
2. невозможность сосредоточиться на чем-то
3. слишком частые ошибки в работе
4. ухудшается память
5. слишком часто возникает чувство усталости

96. Что относится к процессу подготовки к деловой беседе?

1. все перечисленное
2. составление плана беседы
3. составление вопросов к собеседнику
4. получение краткой справки о деловых качествах собеседника
5. продумывание возможных ответов на вопросы собеседника

97. Чем достигается сочетание требовательности и демократичности при беседе с подчиненным?

1. уважительным обменом мнениями
2. сухостью
3. резкостью в суждениях
4. амбициозностью
5. командным тоном

98. Что в первую очередь должен сделать руководитель в беседе, после того, как задание сформулировано исполнителю?

1. попросить кратко повторить задание
2. потребовать немедленного исполнения
3. повторить задание еще раз
4. попросить его уйти
5. ни одно не верно

99. Как следует проводить беседы, связанные с понижением работника в должности?

1. без свидетелей и посторонних
2. в присутствии всего коллектива
3. зло и необъективно
4. унижительно
5. ни одно не справедливо

100. Следует ли знакомить нового сотрудника с реальными трудностями в новом для него коллективе в первой беседе?

1. да, отметив пути их преодоления
2. нет
3. да, сгустив краски
4. нет, ни при каких обстоятельствах
5. ни одно неверно

## **5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Громкова М.Т. Организационное поведение [Текст]: учеб. пос. для студ. вуз. / М. Т. Громкова. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 207 с.

2. Деева Е.М. Организационное поведение [Текст]: учебно-методический комплекс / Е. М. Деева; Ульяновский государственный технический университет, Институт дистанционного образования. - Ульяновск: УлГТУ, 2004. - 155 с.

3. Захаров Н.Л. Организационное поведение государственных служащих [Текст]: учебное пособие / Н. Л. Захаров. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 237 с.

4. Захарова Т.И. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс / Т. И. Захарова. - Москва: Евразийский открытый институт, 2010. - 344 с.

5. Красовский Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учеб. пос. для студ. вуз. / Ю. Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 472 с.

6. Красовский Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учеб. пособие для студ. вуз. / Ю. Д. Красовский. М.: ЮНИТИ, 2000. - 472 с.

7. Красовский Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / Ю. Д. Красовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 511 с.

8. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / под ред. Г. Р. Латфуллина. - СПб.: Питер, 2006. - 272 с.

9. Резник С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С. Д. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 460 с.

10. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для вуз. / В. А. Спивак. - СПб.: Питер, 2001. - 416 с.

11. Сергеев А.М. Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера [Текст]: учебное пособие / А. М. Сергеев. - 2-е изд., стер. - М.: Академия, 2006. - 288 с.

12. Теория организации и организационное поведение [Текст]: учебник для магистров / В. Г. Антонов [и др.]; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко; Гос. ун-т упр. - Москва: Юрайт, 2015. - 471 с.

13. Шапиро С.А. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / С. А. Шапиро. - Москва: КНОРУС, 2012. - 352 с.