

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 29.09.2023 15:11:01  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
Международных отношений  
и государственного управления



М.А. Пархомчук

(подпись)

«27» 02 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Организационное поведение государственных и муниципальных служащих  
(наименование дисциплины)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
(код и наименование ОПОП ВО)

Организация административно-технологических процессов в государственном и муниципальном управлении  
(наименование направленности (профиля))

## Содержание

Формы текущего контроля успеваемости	3
1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости	4
1.1 Вопросы для устного опроса	4
1.2 Вопросы для собеседования	6
1.3 Производственные задачи	8
1.4 Вопросы и задания в тестовой форме	27
1.5 Темы рефератов	33
2. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся	37
2.1 Банк вопросов и заданий в тестовой форме	37
2.2 Компетентностно-ориентированные задачи	55
Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	75
Пример экзаменационного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	76
Пример экзаменационного билета при проведении компьютерного тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	80

### Формы текущего контроля успеваемости

Таблица 1 – Формы текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Компетенции	Формы текущего контроля успеваемости
1	Социальная двойственность организационного поведения	УК-3 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
2	Управленческие детерминанты организационного поведения	УК-3 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
3	Маркетинговые координаты организационного поведения	УК-3 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
4	Диспозиционная система организационного поведения	УК-3 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
5	Организационная культура государственных и муниципальных служащих	УК-3 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
6	Организационное поведение на уровне лидерства и руководства	УК-3 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
7	Организационное поведение в условиях изменений в органах государственной власти	УК-3 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т

УО – устный опрос

С – собеседование

РЗ – решение разноуровневых задач

СРС – самостоятельная работа студентов

Т – тестирование.

## **1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости**

### **1.1 Вопросы для устного опроса**

#### **Тема 1 Социальная двойственность организационного поведения**

1. Предмет организационного поведения.
2. Социокультурная регуляция поведения.
3. Личностное деловое поведение.
4. Групповое поведение работника.
5. Управляемость поведением в органах государственной власти.

#### **Тема 2 Управленческие детерминанты организационного поведения**

1. Управленческий цикл государственного и муниципального служащего.
2. Прессинговые психологические состояния.
3. Потенциал организационного поведения на государственной и муниципальной службе.
4. Управленческие решения государственных и муниципальных служащих.

#### **Тема 3 Маркетинговые координаты организационного поведения**

1. Стратегические идеологемы лидерства.
2. Сценарные модификации поведения.
3. Кольцевая мотивация поведения.
4. Рыночные ориентации персонала.
5. Имеджевый самоконтроль поведения. Организационный феномен власти.

#### **Тема 4 Диспозиционная система организационного поведения**

1. Диспозиционные управленческие отношения.
2. Личностный потенциал руководителя.
2. Инновационное поведение на государственной и муниципальной службе.
3. Сотрудничество на государственной и муниципальной службе.
4. Поведение в межгрупповой координации.
5. Коммуникативное пространство государственного и муниципального служащего.

## **Тема 5 Организационная культура государственных и муниципальных служащих**

1. Природа организационной культуры.
2. Типы организационных культур.
3. Ценности в организационной культуре и поведение государственных и муниципальных служащих.
4. Кодекс этики государственных и муниципальных служащих.
5. Аналитический подход к организационной культуре.
6. Структура организационной культуры.
7. Содержание организационной культуры.
8. Формирование организационной культуры.

## **Тема 6 Организационное поведение на уровне лидерства и руководства**

1. Поведенческий подход к лидерству.
2. Подход к руководству с позиций личных качеств.
3. Ситуационные подходы к лидерству.
4. Лидерское поведение государственного и муниципального служащего.
5. Власть и влияние государственного и муниципальной службе.

## **Тема 7 Организационное поведение в условиях изменений в органах государственной власти**

1. Природа и характеристика организационных изменений.
2. Формирование положительных установок государственных и муниципальных служащих по отношению к изменениям в организации.
3. Подходы и методы организационного развития.
4. Инновационные подходы к организационному развитию.

**Шкала оценивания: 4-х балльная.**

**Критерии оценивания:**

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные определения основных понятий; аргументированно и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе;

допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

## **1.2 Вопросы для собеседования**

### **Тема 1 Социальная двойственность организационного поведения**

1. Предмет организационного поведения.
2. Социокультурная регуляция поведения.
3. Личностное деловое поведение.
4. Групповое поведение работника.
5. Управляемость поведением в органах государственной власти.

### **Тема 2 Управленческие детерминанты организационного поведения**

1. Управленческий цикл государственного и муниципального служащего.
2. Прессинговые психологические состояния.
3. Потенциал организационного поведения на государственной и муниципальной службе.
4. Управленческие решения государственных и муниципальных служащих.

### **Тема 3 Маркетинговые координаты организационного поведения**

1. Стратегические идеологемы лидерства.
2. Сценарные модификации поведения.
3. Кольцевая мотивация поведения.
4. Рыночные ориентации персонала.
5. Имеджевый самоконтроль поведения. Организационный феномен власти.

#### **Тема 4 Диспозиционная система организационного поведения**

1. Диспозиционные управленческие отношения.
2. Личностный потенциал руководителя.
2. Инновационное поведение на государственной и муниципальной службе.
3. Сотрудничество на государственной и муниципальной службе.
4. Поведение в межгрупповой координации.
5. Коммуникативное пространство государственного и муниципального служащего.

#### **Тема 5 Организационная культура государственных и муниципальных служащих**

1. Природа организационной культуры.
2. Типы организационных культур.
3. Ценности в организационной культуре и поведение государственных и муниципальных служащих.
4. Кодекс этики государственных и муниципальных служащих.
5. Аналитический подход к организационной культуре.
6. Структура организационной культуры.
7. Содержание организационной культуры.
8. Формирование организационной культуры.

#### **Тема 6 Организационное поведение на уровне лидерства и руководства**

1. Поведенческий подход к лидерству.
2. Подход к руководству с позиций личных качеств.
3. Ситуационные подходы к лидерству.
4. Лидерское поведение государственного и муниципального служащего.
5. Власть и влияние государственного и муниципальной службе.

#### **Тема 7 Организационное поведение в условиях изменений в органах государственной власти**

1. Природа и характеристика организационных изменений.
2. Формирование положительных установок государственных и муниципальных служащих по отношению к изменениям в организации.
3. Подходы и методы организационного развития.

#### 4. Инновационные подходы к организационному развитию.

##### **Шкала оценивания: 4-х балльная.**

**Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):**

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

### **1.3 Производственные задачи**

#### **Тема 1 Социальная двойственность организационного поведения**

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе,



часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

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

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

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

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

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

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы это хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому, нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно конечно было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная

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

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

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

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

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

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

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

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Вопросы для обсуждения:

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?
2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам, и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?
3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?
4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?

5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?

6. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают равную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

## **Тема 2 Управленческие детерминанты организационного поведения**

В 1993 году Александра окончила Полиграфический институт. Человеком она была веселым, общительным, с чувством юмора, но это ей не мешало хорошо учиться, и по окончании института она получила «красный диплом». К тому же ей было ради чего стараться. Александра была из простой семьи, никаких знакомых, которые могли бы ее устроить на работу после окончания института, у нее не было, и единственный шанс пробиться в этой жизни - это надеяться на свои силы, знания и счастливый случай. Специальность менеджера Александра выбрала неслучайно. Ей очень нравилось общаться с людьми, всегда тянуло к независимости и самовыражению. Выбирая эту специальность, она знала, что профессия не из легких, но престижность и возможно хорошая зарплата при устройстве сыграли решающую роль при выборе. Учеба для нее не была в тягость, профилирующие предметы Александра усваивала хорошо, находила подход к любому преподавателю. Ее отец и мать работали на государственном полиграфическом предприятии, поэтому и выбор вуза не стал случайным. Еще учась в институте, Александра увлеклась компьютерным программированием. Она часами с неослабевающим интересом могла работать за компьютером. В вопросах информатики Александра часто приходила на помощь своим однокурсникам, потому как в этой области она слыла явным корифеем.

Но ее профессия - менеджер, поэтому, учась на четвертом курсе, Александра стала подыскивать себе работу по специальности. Но везде, куда она обращалась, требовался менеджер с опытом работы либо на полный рабочий день, что, естественно, Александра не могла себе позволить. Поэтому она занялась разработкой компьютерных программ, которые успешно продавала.

После окончания института Александре предложил работу ее знакомый - Михаил, который создал фирму, занимавшуюся разработкой и продажей программного обеспечения для систем планирования и учета движения финансовых средств в коммерческих организациях. С одной стороны, она обрадовалась: наконец появится стоящая работа, но, с другой стороны, Александра не оставляла надежду благодаря своим знаниям, энергии и самоотверженной работе стать менеджером высокого класса, сделать карьеру и войти в управленческую элиту. После недолгих раздумий она все-таки согласилась. На работе дела пошли как нельзя лучше: коллеги ее любили, так как она всегда могла чем-то помочь, что-то объяснить. К тому времени Александра окончила курсы английского языка, что сыграло немаловажную роль в продвижении по службе. Зарплату платили хорошую, она не только полностью обеспечивала себя, но и помогала родителям. Однако вскоре начальник ее отдела, считая, что удел женщины - сидеть дома и воспитывать детей, всячески стал пытаться сделать так, чтобы Александра уволилась. Так продолжалось недолго. Александра заканчивала работу над порученной ей программой, когда произошел сбой в компьютерной сети и вся ее двухнедельная работа оказалась испорченной, а фирма не смогла вовремя сдать важный заказ. Этим и воспользовался ее начальник. Всю вину возложили на Александру и попросили покинуть фирму.

Однако после недолгих поисков Александра устроилась на должность начальника финансово-экономического отдела в крупном полиграфическом издательстве, где она могла проявить себя в качестве менеджера и программиста. Коллектив отдела оказался очень дружным и профессиональным, поэтому работа приносила свои плоды - повышение зарплаты, выплаты премий; директор был ею очень доволен. Все шло как нельзя лучше, и на встрече выпускников школы Александра могла похвастаться своими успехами перед одноклассниками. На этом вечере она встретила своего старого друга Андрея, который окончил финансовый институт и не мог устроиться на работу. Это был высокий, интересный молодой человек, с красивыми голубыми глазами. Он обладал незаурядным умом, чувством юмора, казался приятным и интересным собеседником. Андрей всегда умел отстаивать свою точку зрения, при этом приводя очень убедительные, серьезные аргументы. Решив помочь другу, Александра

пригласила его на работу в свой отдел, где как раз освободилось место одного сотрудника. Андрей с радостью согласился. В отделе он очаровал всех сотрудников своей непосредственностью и коммуникабельностью. Практически не было человека, который не поддавался бы его обаянию. Все задания Андрей выполнял легко и добросовестно. Вскоре он стал продвигаться по службе, получая хорошую зарплату. В это время Александра разрабатывала новые программы по начислению заработной платы и фиксированию дебиторской задолженности. Эти программы были особенно важны для издательства, так как объем поступающей информации уже не поддавался контролю. Андрей был практически в курсе всех дел Александры и, когда было нужно, всегда помогал, часто даже оставаясь после работы. Поэтому она не только повышала зарплату ему, но и часто в присутствии директора говорила о его незаменимости.

Александра должна была уехать на неделю в командировку, поэтому все незаконченные дела она оставила на Андрея, обещала ему звонить каждый вечер и спрашивать о работе отдела. Проводив свою начальницу в аэропорт, Андрей отправился в офис «разгрести» дела. Прежде всего он взялся доделать программы, разработанные Александрой. Трудился он долго и упорно, закончив работу за двое суток. В это время все дела, связанные с отделом, он пустил на самотек, да и отдел функционировал хорошо. Каждый вечер Андрей докладывал о состоянии дел Александре, совершенно не упоминая о проделанной им работе. Александра же заключила выгодный контракт с крупной фирмой, где ей была предложена хорошая должность с большим окладом. Однако она отказалась, объясняя это тем, что у нее прекрасная работа и хороший, преданный коллектив, но предложение все-таки осталось в силе. Так прошла неделя.

Вернувшись, Александра не узнала Андрея, его как подменили. Теперь он с ней разговаривал жестко, даже с издевкой, все ее распоряжения он оставлял без внимания или подвергал критике. Что же могло случиться? Оказывается, пока Александра была в командировке, Андрей показал законченные программы директору, представив дело так, что идея и разработка принадлежат именно ему, а его начальница не приняла эту идею и не оценила ее по достоинству. Убедить директора в необходимости и целесообразности применения данной программы не составило

большого труда. Теперь в глазах директора Андрей выглядел молодым, талантливым, полным идей сотрудником, которому необходима свобода действий, минуя промежуточные звенья. Директор делает его своим советником по финансовым вопросам, выводя из подчинения Александры. Да и остальные сотрудники теперь были обязаны отчитываться перед Андреем. «Генерал без армии», - подумала про себя Александра.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте суть проблемы. В чем заключается фатальное невезение Александры.

2. Дайте характеристику Александры и Андрея.

3. Есть ли просчеты Александры как руководителя, и может ли она им быть?

4. Как бы вы поступили на месте директора?

### **Тема 3 Маркетинговые координаты организационного поведения**

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых – продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники – специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терехов – «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев – «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам.

Бекетов – «ас продаж» – может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет – кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия – продажи, а не возня с бумажками».

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский – хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить: социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к

вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.

2. Определите, какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским.

3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.

4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

#### **Тема 4 Диспозиционная система организационного поведения**

Сергея Сергеева приняли на должность начальника технической службы в «ЭКОТОН», компанию по производству очистного оборудования. В технической службе работает двадцать инженеров. Это был самый высокооплачиваемый, самый высокообразованный и вместе с тем наименее производительный отдел компании. Перед Сергеем Сергеевым была поставлена задача изменить ситуацию. На рабочем совещании новый менеджер задал сотрудникам прямой вопрос: «В чем проблема? Почему такая низкая отдача? Почему в отделении такая текучесть кадров?»

Инженеры начали высказывать свои претензии: «Нас нанимали на работу инженерами, а не бумагу марать», «Мы большую часть рабочего времени пишем горы отчетов в трех экземплярах для высшего руководства, и ни один человек их не читает».

Обдумав ситуацию, Сергей Сергеев решил, что ему необходимо вывести инженеров из-под прямого контроля высшего руководства. Он сказал: «Моя работа заключается в том, чтобы создать вам условия для производительной работы, поэтому я сделаю все, чтобы избавить вас от опеки руководства». Менеджер потребовал предоставлять ежедневные отчеты лично ему, и к концу месяца стопка отчетов достигла почти метровой высоты. В течение этого времени они не потребовались ни одному из высших менеджеров компании. Они заходили в кабинет Сергея Сергеева, видели на столе гору бумаг, спрашивали: «Что это?» Сергей Сергеев отвечал: «Технические отчеты». Никто ни разу не проявил к ним интереса.



Наконец, по прошествии месяца, секретарь бухгалтерии позвонила и пригласила его на совещание к руководству с отчетом о расходах. Сергей Сергеев ответил: «Буду в кабинете президента компании завтра утром».

На следующее утро сотрудники офиса имели возможность лицезреть начальника технической службы, который толкал перед собой тележку, нагруженную огромной пачкой отчетов. Сергей Сергеев вкатил тележку в кабинет президента и выложил ему на стол несколько стопок. Все присутствующие растерялись: «Это, - заявил Сергей Сергеев, - причина низкой производительности технической службы. Это отчеты, которые ваши администраторы требуют каждый месяц. Тот факт, что они целый месяц пылились на моем столе, говорит о том, что ни один человек не читает эти материалы. Я предлагаю использовать время инженеров более продуктивно. Один краткий отчет о работе моего подразделения за месяц удовлетворит все другие службы».

Вопросы для обсуждения:

1. Какого стиля руководства придерживается Сергей Сергеев? Как вы думаете, в чем состоят основные источники его власти и полномочий?

2. Исходя из теории П. Херси и К. Бланшара, не следовало ли Сергею Сергееву перенести акценты с участия в управлении на структурирование задач подчиненных?

3. Какой из стилей руководства вы использовали бы в данной ситуации?

## **Тема 5 Организационная культура государственных и муниципальных служащих**

Виктор Петрович был человеком с большим жизненным опытом. Он умел работать, хорошо знал свое дело. И поэтому сумел, придя на полиграфический комбинат мастером, впоследствии стать начальником производственного отдела. Грянула перестройка, и ритмичный производственный процесс был нарушен. Все силы уходили на «выбивание» сырья и материалов, а в дальнейшем на мучительный поиск заказов. При этом задержки заработной платы стали хроническими. Дальнейшая работа потеряла для Виктора Петровича смысл. Тогда он принял рискованное, как ему казалось, решение организовать частную фирму «Радуга» по производству печатной продукции. Рискованным оно было потому, что предстояло взять большие

кредиты. Однако отличное знание дела, опыт работы, некоторые связи давали шанс. Он был одним из первых предпринимателей-полиграфистов в своем городе, и этот фактор обеспечивал ему приток клиентов. Окончательно фирма встала на ноги, выполнив крупный заказ во время проведения очередных выборов депутатов Городской Думы. Используя заработанное, «Радуга» расширилась и приобрела относительно устойчивое положение на рынке.

Но все это время была одна постоянная «головная боль» - налоги. Виктор Петрович не гнался за сверхприбылями, но при уплате всех налогов фирма оказывалась на грани банкротства. Поэтому контакты с налоговой инспекцией всегда грозили большими неприятностями.

В конце прошлого года шла очередная проверка такого рода. Виктор Петрович был несколько даже обрадован, когда узнал в налоговом инспекторе одного из своих знакомых по доперестроечной жизни. Павел Тихонович, ранее инструктор Горкома партии, бывал на полиграфическом комбинате, где Виктор Петрович работал начальником производственного отдела. Но проверка затягивалась, занервничал главный бухгалтер, опасаясь результатов проверки. Разговаривая с ним, Виктор Петрович понял, что те уловки, которые позволяли уйти от налогообложения, совершенно ясно видны налоговому инспектору. Тогда, еще до составления акта проверки, Виктор Петрович пригласил к себе в кабинет налогового инспектора, дабы уладить дело. Павел Тихонович предложил «маленький компромисс». Виктор Петрович принимает на работу его племянника, выпускника Горного института, на должность менеджера по сбыту. Тогда, как сказал Павел Тихонович, можно считать, что нарушения налогового законодательства не обнаружено.

Виктор Петрович обычно самым тщательным образом подходил к подбору кадров: наводил справки о будущем работнике, стремился лично побеседовать с ним. Поэтому перспектива иметь дело с «котом в мешке» его совсем не радовала, но выхода не было.

Так появился в фирме Максим. По характеру общительный, с чувством юмора, он быстро познакомился со всеми сотрудниками фирмы, сумел расположить их к себе. Элегантный костюм и личный автомобиль - все говорило о том, что вчерашний студент умеет устроиться в жизнь. С самоуверенностью, присущей

молодости, он очень скоро стал давать советы даже в тех вопросах, где его компетентность вызывала большие сомнения.

В первой беседе с сотрудником Виктор Петрович узнал, что Максим человек с определенным опытом: с четвертого курса института он довольно активно занимался коммерцией, и среди его знакомых есть небезыntenесные молодые предприниматели. Кроме того, Максим в своей работе рассчитывал на связи дяди.

Виктор Петрович первое время лично курировал работу молодого сотрудника, познакомил с заказчиками. Максим благодаря своей предприимчивости и инициативности довольно быстро осваивал специфику сбыта полиграфической продукции. И дело вроде бы пошло. К тому же визиты налоговой инспекции перестали быть проблемой.

Но на выставке печатной продукции, ежегодное посещение которой Виктор Петрович считал для себя обязательным, он встретил своего старого приятеля. Его небольшое рекламное агентство раньше размещало свои заказы в «Радуге». Разговорились. Тот и поведал Виктору Петровичу о своих наблюдениях по поводу странной избирательности его нового менеджера по сбыту в отношении клиентов. И что свой личный интерес при этом он соблюдает строго.

На следующий день в офисе Виктор Петрович, более внимательно проанализировав работу менеджера по сбыту за последний квартал, отметил, что Максим значительно расширил сеть заказчиков, хотя при этом потеряны некоторые прежние постоянные клиенты. Но вместе с тем, несмотря на устойчивую работу фирмы и внешне активную деятельность менеджера по сбыту, роста прибыли не было.

Сопоставив все это, Виктор Петрович окончательно понял, что Максим работает прежде всего на себя, а не на фирму, что, подбирая заказы, он занижал цену, получая за это взятки.

Это было беспрецедентно. От возмущения Виктор Петрович некоторое время не мог спокойно обдумать ситуацию. Но решение принимать было необходимо.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте сложившуюся проблему.
2. Дайте характеристику поведения Максима и Виктора Петровича.
3. Разработайте план действий для Виктора Петровича.

4. Дайте рекомендации для Виктора Петровича для корректировки поведения Максима.

### **Тема 6 Организационное поведение на уровне лидерства и руководства**

Сергей окончил Полиграфический институт пять лет назад, получив специальность инженера-механика. Человеком он был веселым, общительным, с чувством юмора, но это не мешало ему хорошо учиться, и он получил по окончании института «красный диплом». Ребята из группы вначале посмеивались над тем, что он так серьезно относится к учебе, но потом, видя, что он такой же компанейский парень, как и они, привыкли к нему, ни одна из вечеринок не проходила без Сергея. Сергей был целеустремленным молодым человеком и знал, что к достижению своей цели он придет только через знания. К тому же он был из простой семьи, никаких знакомых, которые могли бы его устроить на работу после окончания института, у него не было, единственный шанс пробиться в жизни - это надеяться на свои силы, знания и счастливый случай.

После окончания института Сергея приняли в государственную типографию «Красный Пролетарий». Отношения в коллективе у него сложились прекрасные. Он был одним из самых молодых сотрудников типографии и вносил в атмосферу что-то живое, радостное, и его за это очень любили. Все видели, как он ответственно относится к работе, и удивлялись, что молодой человек с таким энтузиазмом буквально за гроши работал и ему это нравилось. Это видел и Григорий Александрович - начальник цеха, где Сергей работал. Григорию Александровичу было около 50 лет, но выглядел он моложе. Он не повышал голоса, всегда все объяснял по несколько раз, если кому-то не было понятно, никогда не раздражался. Ему нравилась его работа. У Григория Александровича не было семьи. Поэтому с приходом Сергея в нем проснулись отцовские чувства, он стал относиться к нему как к сыну.

В такой дружественной атмосфере Сергей проработал год. Он набрался опыта за такой короткий срок, так как был очень способным и все тонкости производства осваивал очень быстро. За этот год он успел стать вторым человеком в цехе после Григория Александровича. Сергей за это время успел жениться, его жена Наташа тоже была выпускницей Полиграфического института. Она

никак не могла устроиться на работу, и тогда Сергей начал думать, что ему не хватит тех денег, которые он зарабатывает, для содержания семьи. Об этих проблемах он поговорил с Григорием Александровичем. Григорий Александрович сам уже видел, что молодому парню бессмысленно оставаться в типографии, ни о каком повышении зарплаты речи не было, становилось лишь хуже: цены в магазинах поднимались, нагрузка на работе увеличивалась, а зарплата не менялась. И тут Григорий Александрович посоветовал Сергею получить второе высшее образование - экономическое или юридическое. Он это объяснил тем, что, получив второе образование, Сергей будет незаменимым сотрудником в фирме, так как он знает специфику полиграфии, а полученные знания помогут ориентироваться в современных условиях. Сергей загорелся этой идеей. Григорий Александрович вспомнил о своем друге, который преподавал на юридическом факультете в МГУ. Он позвонил ему, объяснил ситуацию, и тот согласился помочь с устройством Сергея для получения второго образования.

Так началась новая полоса в его жизни. Учиться на юридическом факультете ему очень нравилось, он изучал новые для него предметы. Преподаватели видели в Сергее человека, жаждущего знаний. Однажды Петр Сергеевич - декан юридического факультета - спросил Сергея, зачем ему второе образование. Сергей ответил не спеша, при этом лукаво улыбаясь: «Знания - это только потенциальная сила. Мы должны использовать наши знания таким образом, чтобы получился четкий план действий, направленных к конкретной цели. И эта цель у меня есть». Петр Сергеевич подумал, что именно такой человек ему нужен для создания своей фирмы. Он давно хотел завести свое дело, но не находил подходящих людей. Петр Сергеевич решил, что Сергей именно тот человек, который ему необходим. Незаметно для Сергея прошли три года учебы. Он начал задумываться, что же делать дальше. Петр Сергеевич предложил работать с ним, объяснив, что он организует частную контору, при этом от Сергея требовались лишь его знания и добросовестность. Первоначальный оклад его будет составлять 1000\$. Это, конечно, заинтересовало Сергея, но он попросил время на обдумывание. Его смущало то, что, работая с Петром Сергеевичем, он откажется от полиграфической отрасли, а этого ему не хотелось, все-таки он был

специалистом-механиком. И на этот раз опять Сергею пришел на помощь Григорий Александрович, позвонил сестре своей покойной жены. У нее было свое маленькое издательство, где как раз освободилось место юрисконсульта. Раньше на этом месте работал пожилой человек, и сейчас он ушел на пенсию.

Сергей успешно прошел собеседование с директрисой, Лидией Петровной. Она показалась ему достаточно молодой, не больше 35 лет. Выглядела она очень интересно. В ней было что-то такое, чего Сергей никак не мог понять. Лишь спустя месяц он понял: в ней не было женского начала, она не была мягкой, ранимой, какими мужчины привыкли видеть женщин. Она была с твердой хваткой, беспощадна с подчиненными. Это и объяснило процветание издательства. Она держала под контролем всех подчиненных и никому не давала поблажек. При этом она была красива и знала себе цену. Сергей подумал, что трудно будет работать с такой директрисой.

Первый день на работе запомнился Сергею добрым приемом в коллективе. Сотрудники издательства никак не отреагировали на его молодой возраст, чего он так боялся. Сергея полюбили в коллективе за то, что он разбирался в тонкостях полиграфического процесса и помогал в решении сложных вопросов. Сергей начал думать: неужели его мечтам было суждено так быстро осуществиться. Сергей работал с увлечением, ему нравилась работа, он часто засиживался допоздна. Это видела Лидия Петровна, и она несколько раз предлагала ему продолжить работу в ресторане. Но Сергею всегда удавалось отшучиваться от ее предложений, при этом не обидев ее.

Так шли месяцы, все Сергея устраивало. Но он начал замечать, что очень часто издательство возвращало рукописи авторам буквально перед официальным подписанием контракта. Издательство находило массу причин не печатать работу того или иного автора. Особенно ему запомнился случай, когда издательство «завернуло» сборник стихов одного молодого, но очень талантливого поэта. Сергей был романтиком и очень любил поэзию. Он считал, что сейчас рынок заполнен всякими детективами и ему не хватает поэзии, а этот сборник без сомнений пользовался бы успехом. Через месяц Сергей увидел этот самый сборник стихов напечатанным. Он был ошеломлен и никак не мог прийти в себя. Потом, поговорив с заместителем Лидии Петровны,

он узнал, что не первый раз издательство похищает авторские права. Сергей понимал, что это пахнет судебным разбирательством и вытягивать издательство из такой ситуации придется ему, если это когда-нибудь всплывет. Это совсем не радовало Сергея. К тому же у него начались конфликты дома с женой. Она говорила, что какая-то дама постоянно названивала ей, когда Сергея не было дома, и говорила, что он состоит с ней в любовной связи. Это подрывало отношения между Сергеем и Наташей. Наташа перестала ему доверять, вспоминала поздние возвращения с работы. В конечном итоге они совсем разругались и не разговаривали друг с другом.

Как-то утром Сергея вызвала директриса и поинтересовалась тем, какие у него отношения в семье. Сергей сразу же понял, чьи это были звонки, и жестко спросил: «Зачем это вам нужно?» Она сказала, что не собирается разрушать его брак, но если он с ней не будет состоять в интимной связи, то ему придется распрощаться со своей красавицей-женой. У Сергея была только одна мысль в голове: «Куда я попал? Что мне делать?»

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте сложившуюся проблему.
2. Дайте характеристику поведения Сергея и Лидии Петровны.
3. Разработайте план действий для Сергея.
4. Дайте рекомендации для Сергея для корректировки поведения Лидии Петровны.

### **Тема 7 Организационное поведение в условиях изменений в органах государственной власти**

Трое молодых людей - Олег, Юра и Денис - после окончания Московского государственного университета печати решили открыть свою небольшую полиграфическую фирму. Они планировали разрабатывать макеты и выпускать календари, листовки, бланки и прочую полиграфическую продукцию небольших форматов. Работу по подготовке макетов и оформлению, а также финансовые операции они решили выполнять сами, так как все они владели компьютером и неплохо разбирались в полиграфии, особенно в допечатных процессах. Весь комплекс этих работ они разделили на три части, и каждый должен был отвечать за свою часть.

Олег окончил художественный факультет, и ему поручили художественное оформление всей продукции, разработку

оригиналов-макетов и верстку. По натуре Олег был человек веселый и жизнерадостный, и это отражалось на его работах, которые были очень привлекательны. Юра отвечал за техническую часть работы - вывод пленок, связь с типографиями (где планировалось печатать тиражи) и контроль качества выпускаемой продукции, так как он окончил технологический факультет. А Денису, окончившему экономический факультет, было поручено вести финансовую часть дела, бухгалтерский учет и заниматься поиском клиентов. Все ребята были хорошими специалистами, причем каждый в своей области.

После проведения некоторых исследований на рынке в области полиграфии они открыли фирму «Полиграф-М». Взяв кредит в банке под достаточно низкий процент, они закупили необходимую технику, в частности компьютеры и оргтехнику, сняли помещение под офис недалеко от метро.

С самого начала дела в фирме пошло хорошо, так как ребята трудились с утра до позднего вечера. Заказчики были довольны той продукцией, которую им предоставляли в данной фирме. И уже через небольшой период времени некоторые из них стали постоянными клиентами. В основном это были крупные фирмы, работавшие в самых различных отраслях производства товаров и услуг, нуждавшиеся в качественной и профессиональной рекламе. Они делали большие заказы, преимущественно на календари и листовки.

В фирме быстро росла прибыль, стали появляться «свободные деньги». Ребятам было очень трудно работать в таком жестком режиме, и они решили набрать небольшой штат работников, чтобы хоть как-то облегчить себе жизнь.

Первым делом они дали объявление в газетах о том, что требуются молодые и энергичные специалисты в области полиграфии на постоянную работу с высокой заработной платой, что имеется вакансия на должность бухгалтера. Буквально в течение нескольких дней они отобрали четырех человек, которые подходили для данной работы, и им был назначен день для собеседования.

В назначенный день все они пришли знакомиться с новыми рабочими местами и будущими руководителями. Их ждали в офисе Олег, Юра и Денис. Они лично хотели побеседовать с новыми работниками. К 10.00 подошли первые кандидаты: Дима и Коля -



эти ребята окончили художественный колледж. Они хорошо владели компьютером, различными графическими прикладными программами, хорошо рисовали, причем интересно и разнообразно. В процессе беседы они рассказали, что увлечены компьютерами и данная работа для них не составит большого труда, что это будет очень увлекательно и захватывающе. По окончании разговора Олег провел Колю и Диму на их рабочие места, за новенькие компьютеры. Этим ребят приняли на должности художников-оформителей. Олег должен был контролировать процесс работы и отвечать за конечный результат, так как он был назначен главным художником-оформителем.

К 11.30 подошел еще один молодой человек - Леша. Он должен был стать помощником Юры по технологическим процессам. Два года назад Леша окончил полиграфический техникум. После его окончания работал в крупной государственной типографии, где у него не было шансов проявить все свои возможности и знания. Он занимался рутинной работой изо дня в день, да и зарплата на предприятии его не устраивала. Во время собеседования он рассказал об этом, и ему было обещано, что работа у него будет интересной и высокооплачиваемой. Леша очень обрадовался такой перспективе и сразу же попросил показать и объяснить, чем конкретно он будет заниматься.

После Леша на собеседование пришла женщина, которая хотела занять должность бухгалтера. Ее звали Наталья Николаевна, но она попросила, чтобы ее называли Наташей, ей было так привычней. Она рассказала, что работала в фирме и несколько месяцев назад попала под сокращение штатов. До этого она закончила бухгалтерские курсы, специальность бухгалтера ее очень привлекала, она самостоятельно изучала всю необходимую недостающую информацию. Она также рассказала, что владеет несколькими распространенными бухгалтерскими программами и знает английский язык. Ей, как и остальным, показали рабочее место. Это был отдельный кабинет с вычислительной техникой, удобной мебелью и хорошим освещением.

Всем новым работникам установили испытательный срок в один месяц.

Проведя беседу со всеми кандидатами, Юра, Олег и Денис провели совещание, где решили вопросы о размерах заработной

платы новым сотрудникам, а также разобрали некоторые текущие вопросы.

Через месяц директора «Полиграф-М» устроили небольшой фуршет, на котором было объявлено, что все хорошо справились с возложенной на них работой и приняты в их фирму.

Еще через некоторое время «Полиграф-М» уже представлял собой солидную фирму, которая зарекомендовала себя как надежный и серьезный партнер. Коллектив был очень дружный, помогали друг другу в трудную минуту. И поэтому все работали с большой отдачей и с большим удовольствием.

Но в один прекрасный день Денис созвал собрание директоров. На нем он предложил новую концепцию устройства фирмы. Она заключалась в следующем:

1. Фирму должен возглавлять один человек - генеральный директор.
2. У генерального директора должно быть два заместителя, которые находятся в его подчинении.

На должность генерального директора он выдвинул свою кандидатуру, обосновав это тем, что именно он ведет финансовые дела фирмы, привлекает клиентов и поддерживает с ними контакты, а имеющиеся постоянные клиенты - его заслуга. Заместителями должны стать Юра и Олег, которые в общем остаются на прежних местах, меняется только название их должностей. Все это Денис преподнес в виде ультиматума. Он сказал, что если его предложение не будет принято, то он покинет «Полиграф-М», забрав свою долю. Причем он еще пригрозил, что откроет новую фирму, которая будет работать в этой же отрасли, и заберет туда всех клиентов. А если данное предложение будет принято, то он, как генеральный директор будет владеть 50% прибыли, заместители - 25% каждый. Денис закрыл совещание и уехал домой, а Олег и Юра остались в офисе обсуждать сложившуюся непростую ситуацию.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте сложившуюся проблему.
2. Дайте характеристику поведения Олега, Юры и Дениса.
3. Разработайте план действий для Олега и Юры.
4. Дайте рекомендации для Олега и Юры для корректировки поведения Дениса.

**Шкала оценивания: 5-ти балльная.**

**Критерии оценивания:**

5-4 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

3-2 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

**1.4 Вопросы и задания в тестовой форме****Тема 1 Социальная двойственность организационного поведения**

1. Особое значение ритуалам и церемониям придается:

- а) в культуре «жесткого подхода»;
- б) во всех типах культуры;
- в) в культуре «процесса»;
- г) ни в каком типе культуры;
- д) в культуре «много работаем – хорошо отдыхаем».

2. При изменении культуры организации нужно руководствоваться:

- а) изменение организационной структуры;
- б) действиями конкурентов;
- в) геополитическими факторами;
- г) наличием в организации малых групп;
- д) различными факторами, т.к. это процесс эволюционный, затрагивающий все аспекты деятельности организации.

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

- а) нет, не позволяет, у нее другие функции;
- б) да, позволяет т.к. она, объединяя людей в организацию, делает возможным достижение общей цели;
- в) позволяет только в малых организациях;
- г) частично, если сотрудники работают в одном подразделении;
- д) позволяет только руководству организации.

4. Одинакова ли глубина воздействия культуры на членов организации:

- а) да, одинаково;
- б) нет, она зависит от того, на каком уровне иерархии находится сотрудник;
- в) нет, она определяется системой стимулирования в организации;
- г) нет, она зависит от того, насколько члены организации разделяют общие ценности и идеи;
- д) да, одинаково, но только для малых предприятий.

5. Герои организации представляют собой:

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

## **Тема 2 Управленческие детерминанты организационного поведения**

1. На какой стадии жизненного цикла организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечил бы поддержание стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего:

- а) на стадии создания;
- б) на стадии роста;
- в) на стадии зрелости;
- г) на стадии спада.

2. Для какой стадии жизненного цикла организации характерны следующие символы: снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет ее форму; возрастает роль цены в конкурентной борьбе:

- а) для всех стадий;
- б) для стадии спада;
- в) для стадии зрелости;
- г) для стадии роста;
- д) для стадии создания.

3. Жизненный цикл организации характеризуется:

- а) временем существования организации на рынке;
- б) временем, в течение которого организация проходит этапы своего функционирования;

- в) периодом активности организации;
- г) периодом продвижения своего товара;
- д) временем завоевания рынка.

4. Бренд товара означает:

- а) торговую марку;
- б) название товара;
- в) характеристику товара;
- г) имя руководителя;
- д) степень известности товара на рынке.

5. Репутация организации не зависит от:

- а) этапа жизненного цикла организация;
- б) мнение потребителей;
- в) ситуации на рынке;
- г) настроение акционеров;
- д) настроение владельцев.

### **Тема 3 Маркетинговые координаты организационного поведения**

1. Зависимость репутации организации от поведения ее сотрудников проявляется в том, что:

- а) сотрудники формируют репутацию организации;
- б) сотрудники разрушают репутацию организации;
- в) сотрудники управляют репутацией организации;
- г) сотрудники участвуют в формировании, поддержании и защите репутации организации;
- д) сотрудники никак не влияют на репутацию организации.

2. Наиболее полный перечень составляющих корпоративной культуры:

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

3. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры:

- а) миссия и цели деятельности, национальные особенности;
- б) стратегия развития;
- в) организационная структура управления;

- г) разделение и кооперация труда в организации;
- д) личность руководителя, его принципы и ценности.

4. Наиболее корректное определение организационной культуры:

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

5. Понятие «карьера» определяет:

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

#### **Тема 4 Диспозиционная система организационного поведения**

1. Карьера работника формируется:

- а) случайно;
- б) вероятно;
- в) эволюционно;
- г) целенаправленно;
- д) субъективно.

2. Управление карьерой заключается в:

- а) прогнозирование;
- б) продвижение;
- в) отборе;
- г) подготовке;
- д) планировании.

3. Эффективность карьеры проявляется в:

- а) стабильности;
- б) предсказуемости;
- в) развитии;
- г) продвижении;
- д) отдаче.

4. Основа построения карьеры – это:

- а) знание;
- б) навыки;

- г) качества;
- д) культура;
- е) искусство.

5. Результативность карьеры определяется:

- а) должностями;
- б) достижениями;
- в) отношением;
- г) продвижением;
- д) удовлетворением.

### **Тема 5 Организационная культура государственных и муниципальных служащих**

1. Какое определение соответствует понятию «власть»:

- а) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
- б) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
- в) возможность влиять на поведение других лиц.

2. Верно, ли что теория МакГрегора (Х и У) формирует лишь два взгляда на управление – авторитарный и демократический:

- а) да;
- б) нет.

3. Можно ли определить стиль руководства как манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации:

- а) да;
- б) нет.

4. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, следует:

- а) иметь систему жесткого контроля;
- б) располагать определенными ресурсами.

5. Можно ли меть власть, не имея полномочий:

- а) да;
- б) нет.

### **Тема 6 Организационное поведение на уровне лидерства и руководства**

1. Можно ли сказать, что харизматический лидер – это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом,

основанным на исключительных качествах его личности – мудрости, героизме, «святости»:

- а) да;
- б) нет.

2. Лидерство – это процесс:

- а) организации;
- б) управления;
- в) планирования;
- г) контроля.

3. Согласно Р. Лайкерту консультативно-демократический стиль руководства предполагает:

- а) принятие важных решений «наверху» и делегирование принятия большинства конкретных решений подчиненным;
- б) дружеские и доверительные отношения между руководством и подчиненными;
- в) принятие важных решений руководителем без участия подчиненных;
- г) групповое принятие решения.

4. Укажите виды работы, которые менеджер может делегировать подчиненным и которые не подлежат делегированию:

- а) специализированная деятельность;
- б) стратегические решения.

5. Модель руководства П. Херси и К. Бланшара предполагает зрелость:

- а) лидера;
- б) потребителей;
- в) персонала;
- г) руководства.

### **Тема 7 Организационное поведение в условиях изменений в органах государственной власти**

1. Представители поведенческого подхода к лидерству считают, что эффективность руководителя зависит от:

- а) характера конкретной ситуации;
- б) его личных качеств;
- в) манеры поведения;
- г) внешней среды.

2. Согласно управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутона самым отличительным стилем руководства является стиль руководства под номером:



- а) 1.1;
- б) 9.9;
- в) 5.5;
- г) 9.1;
- д) 1.9.

3. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами. Следует также:

- а) улучшать морально-психологический климат в коллективе;
- б) хорошо знать потребности подчиненных;
- в) иметь дополнительные источники информации в коллективе;
- г) иметь систему жесткого контроля.

4. Атрибутов автократического стиля управления является:

- а) децентрализация полномочий;
- б) преобладание неформальных коммуникаций;
- в) инициативность;
- г) директивность.

5. В случае возникновения у сотрудников организации трудностей в процессе реализации поставленных задач руководитель должен использовать такой метод работы, как:

- а) беседа;
- б) организационный контроль;
- в) организационный инструктаж;
- г) организационное распорядительство.

**Шкала оценивания: 7-ми балльная.**

**Критерии оценивания:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов. Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- 7-6 баллов соответствуют оценке «отлично»;
- 5-4 баллов – оценке «хорошо»;
- 3-2 баллов – оценке «удовлетворительно»;
- 1 балл и менее – оценке «неудовлетворительно».

### **1.5 Темы рефератов**

#### **Тема 1 Социальная двойственность организационного поведения**

1. История организационного поведения как науки и роль данной дисциплины в развитии современного менеджмента.
2. Потенциал человека и возможности его раскрытия через управление поведением сотрудника в организации.

3. Содержательные теории мотивации: их особенности и возможности применения для управления организационным поведением.
4. Процессуальные теории мотивации: их особенности и возможности применения для управления организационным поведением.

### **Тема 2 Управленческие детерминанты организационного поведения**

1. Теория ролей и поведение человека в организации: проблемы и возможности управления.
  2. Психологический контракт: особенности его заключения и влияния на поведение сотрудника.
3. Стимулирование: роль поощрения и наказания в формировании поведения человека в организации.
4. Денежное вознаграждение и поведение сотрудников: возможности и ограничения использования экономических методов воздействия.

### **Тема 3 Маркетинговые координаты организационного поведения**

1. Малая группа: факторы, определяющие поведение человека в группе.
2. Этапы развития малой группы (групповая динамика) и действия менеджера по управлению развитием группы.
3. Формирование команды: особенности распределения ролей и групповой динамики. Управление формированием команды.
4. Лидерство: причины выдвижения лидера, его роль и особенности взаимодействия с руководителем.

### **Тема 4 Диспозиционная система организационного поведения**

1. Потенциал рабочей группы, его особенности и возможности раскрытия через методы управления организационным поведением.
2. Стили и методы руководства и их влияние на организационное поведение сотрудников.
3. Современный руководитель: особенности, требования, перспективы, поведение, проблемы и возможности.
4. Конфликты в организации: причины и возможности управления.

### **Тема 5 Организационная культура государственных и муниципальных служащих**

1. Методы управления конфликтами в организации.
2. Власть и влияние: баланс власти, основные виды власти и их воздействие на организационное поведение.
3. Манипулирование и договорные отношения как формы управления поведением людей: достоинства и недостатки.
4. Коммуникация в организации: виды коммуникаций, их роль для реализации организационного потенциала и влияние на организационное поведение.

### **Тема 6 Организационное поведение на уровне лидерства и руководства**

1. Трудовое участие как методы управления организационным поведением. Достоинства, недостатки, применимость.
2. Стрессы. Влияние стрессов на поведение и самочувствие сотрудников. Стресс-менеджмент.
3. Развитие личности и развитие организации: сходство, различие, возможности управления.
4. Международное влияние на организационное поведение: специфика работы в совместных предприятиях и межнациональных корпорациях.

### **Тема 7 Организационное поведение в условиях изменений в органах государственной власти**

1. Организационная культура и ее влияние на организационное поведение.
2. Методы формирования и управления организационной культурой.
3. Нововведения в организации и их влияние на поведение сотрудников. Сопротивление и его преодоление.
4. Потенциал организации: его развитие и роль организационного поведения в этом процессе.

**Шкала оценивания: 3-х балльная.**

**Критерии оценивания:**

3 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан

обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

2 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

## 2. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся

### 2.1 Банк вопросов и заданий в тестовой форме

1. Особое значение ритуалам и церемониям придается:

- а) в культуре «жесткого подхода»;
- б) во всех типах культуры;
- в) в культуре «процесса»;
- г) ни в каком типе культуры;
- д) в культуре «много работаем – хорошо отдыхаем».

2. При изменении культуры организации нужно руководствоваться:

- а) изменение организационной структуры;
- б) действиями конкурентов;
- в) геополитическими факторами;
- г) наличием в организации малых групп;
- д) различными факторами, т.к. это процесс эволюционный, затрагивающий все аспекты деятельности организации.

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

- а) нет, не позволяет, у нее другие функции;
- б) да, позволяет т.к. она, объединяя людей в организацию, делает возможным достижение общей цели;
- в) позволяет только в малых организациях;
- г) частично, если сотрудники работают в одном подразделении;
- д) позволяет только руководству организации.

4. Одинакова ли глубина воздействия культуры на членов организации:

- а) да, одинаково;
- б) нет, она зависит от того, на каком уровне иерархии находится сотрудник;
- в) нет, она определяется системой стимулирования в организации;
- г) нет, она зависит от того, насколько члены организации разделяют общие ценности и идеи;
- д) да, одинаково, но только для малых предприятий.

5. Герои организации представляют собой:

- а) пример отношения к ценностям культуры данной организации;
- б) не представляют ничего существенного;
- в) пример успешной личности;
- г) образ борцов за идею;

д) персонажей анекдотов.

6. На какой стадии жизненного цикла организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечил бы поддержание стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего:

- а) на стадии создания;
- б) на стадии роста;
- в) на стадии зрелости;
- г) на стадии спада.

7. Для какой стадии жизненного цикла организации характерны следующие символы: снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет ее форму; возрастает роль цены в конкурентной борьбе:

- а) для всех стадий;
- б) для стадии спада;
- в) для стадии зрелости;
- г) для стадии роста;
- д) для стадии создания.

8. Жизненный цикл организации характеризуется:

- а) временем существования организации на рынке;
- б) временем, в течение которого организация проходит этапы своего функционирования;
- в) периодом активности организации;
- г) периодом продвижения своего товара;
- д) временем завоевания рынка.

9. Бренд товара означает:

- а) торговую марку;
- б) название товара;
- в) характеристику товара;
- г) имя руководителя;
- д) степень известности товара на рынке.

10. Репутация организации не зависит от:

- а) этапа жизненного цикла организации;
- б) мнение потребителей;
- в) ситуации на рынке;
- г) настроение акционеров;
- д) настроение владельцев.

11. Зависимость репутации организации от поведения ее сотрудников проявляется в том, что:

- а) сотрудники формируют репутацию организации;
- б) сотрудники разрушают репутацию организации;
- в) сотрудники управляют репутацией организации;
- г) сотрудники участвуют в формировании, поддержании и защите репутации организации;
- д) сотрудники никак не влияют на репутацию организации.

12. Наиболее полный перечень составляющих корпоративной культуры:

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

13. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры:

- а) миссия и цели деятельности, национальные особенности;
- б) стратегия развития;
- в) организационная структура управления;
- г) разделение и кооперация труда в организации;
- д) личность руководителя, его принципы и ценности.

14. Наиболее корректное определение организационной культуры:

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

15. Понятие «карьера» определяет:

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

16. Карьера работника формируется:

- а) случайно;
- б) вероятно;
- в) эволюционно;
- г) целенаправленно;
- д) субъективно.

17. Управление карьерой заключается в:

- а) прогнозирование;
- б) продвижение;
- в) отборе;
- г) подготовке;
- д) планировании.

18. Эффективность карьеры проявляется в:

- а) стабильности;
- б) предсказуемости;
- в) развитии;
- г) продвижении;
- д) отдаче.

19. Основа построения карьеры – это:

- а) знание;
- б) навыки;
- г) качества;
- д) культура;
- е) искусство.

20. Результативность карьеры определяется:

- а) должностями;
- б) достижениями;
- в) отношением;
- г) продвижением;
- д) удовлетворением.

21. Какое определение соответствует понятию «власть»:

- а) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
- б) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
- в) возможность влиять на поведение других лиц.

22. Верно, ли что теория МакГрегора (Х и У) формирует лишь два взгляда на управление – авторитарный и демократический:

- а) да;



б) нет.

23. Можно ли определить стиль руководства как манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации:

а) да;

б) нет.

24. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, следует:

а) иметь систему жесткого контроля;

б) располагать определенными ресурсами.

25. Можно ли иметь власть, не имея полномочий:

а) да;

б) нет.

26. Можно ли сказать, что харизматический лидер – это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности – мудрости, героизме, «святости»:

а) да;

б) нет.

27. Лидерство – это процесс:

а) организации;

б) управления;

в) планирования;

г) контроля.

28. Согласно Р. Лайкерту консультативно-демократический стиль руководства предполагает:

а) принятие важных решений «наверху» и делегирование принятия большинства конкретных решений подчиненным;

б) дружеские и доверительные отношения между руководством и подчиненными;

в) принятие важных решений руководителем без участия подчиненных;

г) групповое принятие решения.

29. Укажите виды работы, которые менеджер может делегировать подчиненным и которые не подлежат делегированию:

а) специализированная деятельность;

б) стратегические решения.

30. Модель руководства П. Херси и К. Бланшара предполагает зрелость:

- а) лидера;
- б) потребителей;
- в) персонала;
- г) руководства.

31. Представители поведенческого подхода к лидерству считают, что эффективность руководителя зависит от:

- а) характера конкретной ситуации;
- б) его личных качеств;
- в) манеры поведения;
- г) внешней среды.

32. Согласно управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутона самым отличительным стилем руководства является стиль руководства под номером:

- а) 1.1;
- б) 9.9;
- в) 5.5;
- г) 9.1;
- д) 1.9.

33. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами. Следует также:

- а) улучшать морально-психологический климат в коллективе;
- б) хорошо знать потребности подчиненных;
- в) иметь дополнительные источники информации в коллективе;
- г) иметь систему жесткого контроля.

34. Атрибутов автократического стиля управления является:

- а) децентрализация полномочий;
- б) преобладание неформальных коммуникаций;
- в) инициативность;
- г) директивность.

35. В случае возникновения у сотрудников организации трудностей в процессе реализации поставленных задач руководитель должен использовать такой метод работы, как:

- а) беседа;
- б) организационный контроль;
- в) организационный инструктаж;
- г) организационное распорядительство.

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

- а) социально-экономической группой;
- б) группой по интересам;
- в) функциональной группой;
- г) производственной группой;
- д) постоянной группой.

37. В каждой организации всегда имеются следующие группы:

- а) целевые;
- б) формальные;
- в) неформальные;
- г) управленческие;
- д) условные.

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

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

39. Люди образуют группы в силу следующих причин:

- а) возможности удовлетворять потребности в общении;
- б) пространственной близости;
- в) общности установок и ценностей;
- г) привлекательности целей группы;
- д) эмоциональной близости и разделяемых чувств.

40. Этапами развития группы являются:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) нормирование;
- г) расформирование;
- д) бурление.

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

- а) групповая сплоченность;
- б) размер группы;
- в) групповой процесс;
- г) роли членов группы;
- д) лидерство.

42. Условиями функционирования группы определяются следующие ее характеристики:

- а) система вознаграждений;
- б) структура группы;
- в) задачи, решаемые группой;
- г) групповые нормы;
- д) пространственное расположение членов группы.

43. Американский исследователь М. Белбин выделяет следующие неформальные роли, которые могут играть члены группы:

- а) плановик;
- б) организатор;
- в) нормировщик;
- г) разведчик ресурсов;
- д) математик.

44. Нормы предписывают, как и что необходимо делать группе в целом и каждому из ее членов в отдельности. Они могут быть писаными и неписаными. Групповые нормы определяют:

- а) задачи, решаемые группой;
- б) структуру группы;
- в) статус членов группы;
- г) поведение членов группы;
- д) роли членов группы.

45. Оптимальный размер группы составляет:

- а) 3–4 человека;
- б) 5–7 человек;
- в) 15–20 человек;
- г) не более 3 человек;
- д) более 20 человек.

46. Если задачи, стоящие перед группой, достаточно просты и не связаны между собой, то:

- а) сплоченность членов группы невысока;

- б) требуется, чтобы члены группы сотрудничали друг с другом;
- в) каждый член группы будет стремиться к соперничеству;
- г) можно легко оценить индивидуальные результаты труда каждого члена группы;
- д) это не способствует укреплению дружеских чувств между членами группы.

47. Ирвинг Дженис выделял следующие основные симптомы группового единомыслия:

- а) иллюзия неуязвимости;
- б) групповая поляризация;
- в) рационализация;
- г) социальная праздность;
- д) самоцензура;
- е) фильтрация мнений.

48. Типами формальных групп являются:

- а) рабочие группы;
- б) самоуправляемые команды;
- в) команды менеджеров;
- г) дружеские группы;
- д) комитеты.

49. Проблемы формирования и функционирования неформальных групп исследовал:

- а) Ирвинг Дженис;
- б) Джордж Хоманс;
- в) Фредерик Уинслоу Тейлор;
- г) Мередит Белбин;
- д) Анри Файоль;
- е) Элтон Мэйо.

50. Дж. Катценбах и Д. Смит в своей модели развития команды выделяют следующие типы команд?

- а) псевдокоманда;
- б) потенциальная команда;
- в) формальная команда;
- г) самоуправляемая команда;
- д) высокоэффективная команда.

51. Формами взаимодействия человека и группы являются:

- а) кооперация;
- б) интеграция;
- в) слияние;

- г) конфликт;
- д) сплочение;
- е) конкуренция.

52. Из приведенных ниже утверждений правильным является:

- а) все группы создаются для выполнения определенной функции;
- б) во всех формальных группах все решения принимает руководитель, являющийся формальным лидером;
- в) некоторые группы создаются преимущественно для решения определенных проблем;
- г) все группы характеризуются высоким уровнем сплоченности;
- д) все группы самостоятельно выполняют управленческие функции.

53. Эффективность групповой работы зависит от:

- а) условий деятельности организации;
- б) характеристик группы и стадии ее развития;
- в) поддерживающего окружения;
- г) характеристик членов группы;
- д) целей и задач, стоящих перед группой.

54. Среди приведенных ниже утверждений правильными являются:

- а) чем больше размер группы, тем выше эффективность ее деятельности;
- б) если размер группы составляет 5-10 человек, то эффективность ее деятельности высока;
- в) чем больше размер группы, тем ниже эффективность ее деятельности;
- г) если размер группы не превышает 3 человек, то эффективность ее деятельности низка;
- д) чем меньше размер группы, тем выше эффективность ее деятельности.

55. Какой из графиков на рисунках в наибольшей степени отражает зависимость эффективности деятельности группы от ее размера?



56. Видами атрибуции являются:

- а) объективная и субъективная;
- б) диспозиционная и ситуационная;
- в) функциональная и организационная;
- г) внутренняя и внешняя;
- д) личностная и ситуационная.

57. Понятие, отражающее «устойчивое множество характеристик, которые определяют общность и различия в поведении людей»:

- а) человек;
- б) индивидуальность;
- в) субъект;
- г) индивид;
- д) личность.

58. Утверждение, помогающее устранить когнитивный диссонанс, возникающий у некурящего человека, работающего в фирме, производящей сигареты:

- а) «Я получаю хорошую заработную плату»;
- б) «А какое мне дело до курящих людей?»;
- в) «Здесь у меня хорошие перспективы карьерного роста»;
- г) «Наша фирма производит самые безопасные сигареты»;
- д) «Пора пополнить ряды курильщиков».

59. Процесс восприятия причин поведения людей и его результатов называется:

- а) социальным познанием;
- б) атрибуцией;
- в) абстракцией;
- г) коммуникацией;
- д) приписыванием.

60. Восприятие – это:

- а) процесс чувственной дифференциации входящей информации на определенные группы;
- б) процесс организации информации из окружающего мира таким образом, чтобы она имела смысл;
- в) процесс установления структурно-логических закономерностей между событиями, происходящими во внешней среде;
- г) творческий процесс, в ходе которого индивид узнает незаметные на первый взгляд особенности объекта;
- д) процесс, в ходе которого человек придает значение элементам и явлениям внешней среды, включающий отбор, организацию, хранение и интерпретацию в психологическом опыте различных стимулов в значащую и логически последовательную картину мира.

61. Склонность предпочитать одно объяснение причин поведения другому – это:

- а) эффект атрибутивной дифференциации;
- б) эффект выученного диссонанса;
- в) эффект атрибутивного предубеждения;
- г) фундаментальная ошибка атрибуции;
- д) эффект зашоренности.

62. Свойство восприятия, благодаря которому квалифицированный менеджер игнорирует грубость и негативные черты характера подчиненного и оценивает его по результатам его работы:

- а) избирательность;
- б) предметность;
- в) структурность, целостность;
- г) осмысленность;
- д) константность.

63. Компоненты установки:

- а) аффективный, когнитивный, конативный;
- б) аффективный, сознательный, поведенческий;
- в) аффективный (оценочный);
- г) поведение, мышление;
- д) эмоциональный, информационный, поведенческий.

64. Людей можно разделить на следующие типы, в зависимости от ощущения ими места нахождения источника контроля над их судьбой:

- а) экстравертов и интровертов;



- б) флегматиков и меланхоликов;
- в) экстерналов и интерналов;
- г) лодырей и трудоголиков;
- д) лживых и честных.

65. Удовлетворенность работой не влияет на:

- а) текучесть кадров;
- б) качество выполнения работы;
- в) поведение сотрудников;
- г) абсентеизм;
- д) отношение к профсоюзам.

66. Поведение индивида – функция следующих переменных:

- а) особенности индивида, внешняя среда;
- б) восприятие, внешняя среда, особенности индивида;
- в) внешняя среда, тип предприятия, функциональная роль;
- г) стаж работы, тип предприятия;
- д) сформированный в процессе восприятия образ ситуации.

67. Устоявшееся представление, которое имеет кто-либо о группе других людей, – это:

- а) способ группировки собственных мнений о людях;
- б) установка;
- в) паттерны восприятия;
- г) стереотип;
- д) социальное отражение.

68. «Активность, независимость, разнообразные поведенческие модели, глубокие интересы, долгосрочная перспектива, главенствующее положение, самосознание и самоконтроль» являются по Арджирису:

- а) характеристиками незрелого возраста;
- б) характеристиками нормального человека;
- в) характеристиками преуспевающего менеджера;
- г) характеристиками зрелого возраста;
- д) семью параметрами Холла в модели основных стадий развития карьеры.

69. Преданность организации, связанная с обязательством работника оставаться в данной организации (по Мейеру и Аллену), – это:

- а) аффективная преданность;
- б) преданность, обусловленная стажем;
- в) нормативная преданность;

- г) материальная зависимость;
- д) нормальная порядочность.

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

- а) предоставление новой информации;
- б) воздействие страхом или устранение несоответствий;
- в) влияние друзей и коллег;
- д) привлечение к сотрудничеству;
- е) такого способа на практике не существует.

71. «Пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, отсутствие самосознания» являются по Арджирису:

- а) характеристиками нормального человека;
- б) характеристика незрелого возраста;
- в) характеристика преуспевающего менеджера;
- г) характеристика зрелого возраста;
- д) семью параметрами Холла в модели основных стадий развития карьеры.

72. Постоянная склонность чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или к кому-либо – это:

- а) эмоциональная стабильность;
- б) самоэффективность;
- в) установка;
- г) упрямство;
- д) принципиальность.

73. В следующем утверждении искажено понятие установки:

- а) установки даны человеку от рождения и их изменить практически невозможно; установки по своей сути есть направленность деятельности человека;
- б) установки направлены на конкретный объект, по поводу которого человек может испытывать некоторые чувства или иметь некоторые убеждения;
- в) установки существуют до тех пор, пока не будет сделано что-либо для того, чтобы их изменить;
- г) установки могут варьировать от очень благоприятных до очень неблагоприятных;

д) в утверждениях б), в) и г).

74. Воздействие окружающей среды на становление личности – это:

- а) процесс взросления;
- б) процесс социализации;
- в) процесс стагнации;
- г) восприимчивость к приобретению нового опыта;
- д) развитие личности.

75. Функциями установки являются:

- а) функция приспособления, познавательная функция, функция защиты собственного эго;
- б) рефлексивная функция, регулирующая функция;
- в) функция выражения ценностных ориентаций;
- г) прогностическая функция;
- д) функция приспособления, функция выражения ценностных ориентаций, познавательная функция, функция защиты собственного эго.

76. Методы, используемые в организационном поведении:

- а) экономико-математические;
- б) социально-экономические;
- в) социально-психологические;
- г) социально-психологические и экономико-математические.

77. Неформальная организация определяется как:

- а) реальное поведение людей в организации, их связи и взаимодействие между собой;
- б) отсутствие четкой организационной структуры в организации;
- в) организация, незарегистрированная в налоговой инспекции;
- г) взаимоотношения дружески настроенных людей.

78. В организационном поведении выделяют аспекты:

- а) взаимоотношения между руководителями и клиентами;
- б) отношения между поколениями;
- в) поведения системы в целом и поведения людей;
- г) поведения соратников.

79. Постоянная склонность чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к кому-либо рассматривается как:

- а) самолюбие;
- б) установка;
- в) принципиальность;

г) упрямство.

80. Мотивация и стимулирование соотносятся следующим образом:

- а) являются синонимами;
- б) независимы друг от друга;
- в) кооперируются;
- г) взаимодействуют.

81. Природа мотивации обуславливается:

- а) смешанно, в процессе функционирования и развития личности;
- б) случайно, во взаимодействии с окружающей средой;
- в) объективно, на основе необходимых потребностей человека;
- г) эволюционно, закрепляя положительные факторы.

82. Совокупность методов, форм и средств управления организацией для достижения поставленных целей:

- а) модернизация;
- б) маркетинг;
- в) менеджмент;
- г) планирование.

83. Группа, формируемая для долговременного выполнения определенной функции, называется:

- а) постоянной;
- б) функциональной;
- в) производственной;
- г) группой по интересам.

84. Конфликт возникает, когда ролевое поведение:

- а) соответствует ролевому ожиданию;
- б) неопределенно;
- в) явно противоречит ролевому ожиданию;
- г) недостаточно соответствует ролевому ожиданию.

85. Предмет конфликта – это:

- а) объективно существующая или воображаемая проблема, являющаяся причиной раздора между сторонами;
- б) то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон;
- в) препятствие в достижении целей;
- г) несовпадение интересов.

86. К проявлению межгруппового конфликта относится:

- а) неопределенность позиций сторон;
- б) усиление взаимодействия;
- в) усиление сплоченности между группами;

г) столкновение между различными группами.

87. Полномочия руководителя определяются как:

- а) возможность выполнять задания;
- б) право принимать решения на своей должности без их одобрения вышестоящим руководителем;
- в) право принимать решения по всем вопросам;
- г) права руководителя.

88. Основой власти в организации является:

- а) добровольное подчинение;
- б) [авторитет](#) руководителя;
- в) приказы и распоряжения руководства;
- г) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение.

89. Необходимость власти в организации определяется тем, что:

- а) власть приводит к [дезорганизации](#);
- б) власть существует для подавления личности;
- в) власть является организующим началом;
- г) власть служит для обособления организации.

90. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- а) жестов;
- б) [информационных технологий](#);
- в) установления дистанции между общающимися;
- г) устной речи.

91. Процесс коммуникации достоверным делает:

- а) наличие получателя;
- б) полученное сообщение;
- в) декодированное сообщение;
- г) обратная связь.

92. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:

- а) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств;
- б) вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации;
- в) межличностные коммуникации;
- г) формальные и неформальные коммуникации.

93. Эффективность работы руководителя определяется:

- а) объединением людей с целью совместной работы;
- б) объемом производства продукции;
- в) развитием рыночных отношений;
- г) [предпринимательской деятельностью](#) подчиненных.

94. Осознаваемая причина действий и поступков личности определяются как:

- а) задача;
- б) цель;
- в) миссия;
- г) мотив.

95. Реализация функций, которые должен выполнять любой руководитель:

- а) тактика;
- б) цель;
- в) управление;
- г) планирование.

96. Жизненный цикл организации характеризуется:

- а) периодом продвижения товара;
- б) временем, в течение которого организация проходит этапы своего функционирования;
- в) временем активности организации;
- г) периодом возникновения.

97. Превращение сообщения в имеющую смысл форму:

- а) совместимость;
- б) информация;
- в) декодирование;
- г) конструирование.

98. Функциональные направления деятельности организации, определяющие ее профиль и специализацию:

- а) основные функции организации;
- б) главные функции организации;
- в) специфические функции организации;
- г) неспецифические функции организации.

99. Представляющий ценность для персонала конечный или побочный итог деятельности, связанный с удовлетворением его актуальных потребностей:

- а) вознаграждение;
- б) опыт;
- в) связи;
- г) конфликт.

100. Разновидность организационного конфликта, проявляющегося на уровне личности работника и обусловленного различными ролевыми позициями:

- а) международный;
- б) ролевой;
- в) вневедомственный;
- г) политический.

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6). Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи. Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	Отлично
84-70	Хорошо
69-50	Удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

## 2.2 Компетентностно-ориентированные задачи

### Задача 1

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

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

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

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

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

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

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы это хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому, нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно конечно было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется я просто не терпеливая».

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, не он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все



результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

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

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

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

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

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

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Вопросы для обсуждения:

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?

2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам, и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?

3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?

4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?

5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?

6. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают равную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

## **Задача 2**

В 1993 году Александра окончила Полиграфический институт. Человеком она была веселым, общительным, с чувством юмора, но это ей не мешало хорошо учиться, и по окончании института она получила «красный диплом». К тому же ей было ради чего стараться. Александра была из простой семьи, никаких знакомых, которые могли бы ее устроить на работу после окончания института, у нее не было, и единственный шанс пробиться в этой жизни - это надеяться на свои силы, знания и счастливый случай. Специальность менеджера Александра выбрала неслучайно. Ей очень нравилось общаться с людьми, всегда тянуло к независимости и самовыражению. Выбирая эту специальность, она знала, что профессия не из легких, но престижность и возможно хорошая зарплата при устройстве сыграли решающую роль при выборе. Учеба для нее не была в тягость, профилирующие предметы Александра усваивала хорошо, находила подход к любому преподавателю. Ее отец и мать работали на государственном полиграфическом предприятии, поэтому и выбор вуза не стал случайным. Еще учась в институте, Александра увлеклась компьютерным программированием. Она часами с неослабевающим интересом могла работать за компьютером. В вопросах информатики Александра часто приходила на помощь своим однокурсникам, потому как в этой области она слыла явным корифеем.

Но ее профессия - менеджер, поэтому, учась на четвертом курсе, Александра стала подыскивать себе работу по специальности. Но везде, куда она обращалась, требовался менеджер с опытом работы либо на полный рабочий день, что, естественно, Александра не могла себе позволить. Поэтому она занялась разработкой компьютерных программ, которые успешно продавала.

После окончания института Александре предложил работу ее знакомый - Михаил, который создал фирму, занимавшуюся разработкой и продажей программного обеспечения для систем планирования и учета движения финансовых средств в коммерческих организациях. С одной стороны, она обрадовалась: наконец появится стоящая работа, но, с другой стороны, Александра не оставляла надежду благодаря своим знаниям, энергии и самоотверженной работе стать менеджером высокого класса, сделать карьеру и войти в управленческую элиту. После

недолгих раздумий она все-таки согласилась. На работе дела пошли как нельзя лучше: коллеги ее любили, так как она всегда могла чем-то помочь, что-то объяснить. К тому времени Александра окончила курсы английского языка, что сыграло немаловажную роль в продвижении по службе. Зарплату платили хорошую, она не только полностью обеспечивала себя, но и помогала родителям. Однако вскоре начальник ее отдела, считая, что удел женщины - сидеть дома и воспитывать детей, всячески стал пытаться сделать так, чтобы Александра уволилась. Так продолжалось недолго. Александра заканчивала работу над порученной ей программой, когда произошел сбой в компьютерной сети и вся ее двухнедельная работа оказалась испорченной, а фирма не смогла вовремя сдать важный заказ. Этим и воспользовался ее начальник. Всю вину возложили на Александру и попросили покинуть фирму.

Однако после недолгих поисков Александра устроилась на должность начальника финансово-экономического отдела в крупном полиграфическом издательстве, где она могла проявить себя в качестве менеджера и программиста. Коллектив отдела оказался очень дружным и профессиональным, поэтому работа приносила свои плоды - повышение зарплаты, выплаты премий; директор был ею очень доволен. Все шло как нельзя лучше, и на встрече выпускников школы Александра могла похвастаться своими успехами перед одноклассниками. На этом вечере она встретила своего старого приятеля Андрея, который окончил финансовый институт и не мог устроиться на работу. Это был высокий, интересный молодой человек, с красивыми голубыми глазами. Он обладал незаурядным умом, чувством юмора, казался приятным и интересным собеседником. Андрей всегда умел отстаивать свою точку зрения, при этом приводя очень убедительные, серьезные аргументы. Решив помочь приятелю, Александра пригласила его на работу в свой отдел, где как раз освободилось место одного сотрудника. Андрей с радостью согласился. В отделе он очаровал всех сотрудников своей непосредственностью и коммуникабельностью. Практически не было человека, который не поддавался бы его обаянию. Все задания Андрей выполнял легко и добросовестно. Вскоре он стал продвигаться по службе, получая хорошую зарплату. В это время Александра разрабатывала новые программы по начислению заработной платы и фиксированию дебиторской задолженности. Эти программы были особенно важны

для издательства, так как объем поступающей информации уже не поддавался контролю. Андрей был практически в курсе всех дел Александры и, когда было нужно, всегда помогал, часто даже оставаясь после работы. Поэтому она не только повышала зарплату ему, но и часто в присутствии директора говорила о его незаменимости.

Александра должна была уехать на неделю в командировку, поэтому все незаконченные дела она оставила на Андрея, обещала ему звонить каждый вечер и спрашивать о работе отдела. Проводив свою начальницу в аэропорт, Андрей отправился в офис «разгрести» дела. Прежде всего он взялся доделать программы, разработанные Александрой. Трудился он долго и упорно, закончив работу за двое суток. В это время все дела, связанные с отделом, он пустил на самотек, да и отдел функционировал хорошо. Каждый вечер Андрей докладывал о состоянии дел Александре, совершенно не упоминая о проделанной им работе. Александра же заключила выгодный контракт с крупной фирмой, где ей была предложена хорошая должность с большим окладом. Однако она отказалась, объясняя это тем, что у нее прекрасная работа и хороший, преданный коллектив, но предложение все-таки осталось в силе. Так прошла неделя.

Вернувшись, Александра не узнала Андрея, его как подменили. Теперь он с ней разговаривал жестко, даже с издевкой, все ее распоряжения он оставлял без внимания или подвергал критике. Что же могло случиться? Оказывается, пока Александра была в командировке, Андрей показал законченные программы директору, представив дело так, что идея и разработка принадлежат именно ему, а его начальница не приняла эту идею и не оценила ее по достоинству. Убедить директора в необходимости и целесообразности применения данной программы не составило большого труда. Теперь в глазах директора Андрей выглядел молодым, талантливым, полным идей сотрудником, которому необходима свобода действий, минуя промежуточные звенья. Директор делает его своим советником по финансовым вопросам, выводя из подчинения Александры. Да и остальные сотрудники теперь были обязаны отчитываться перед Андреем. «Генерал без армии», - подумала про себя Александра.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте суть проблемы. В чем заключается фатальное невезение Александры.
2. Дайте характеристику Александры и Андрея.
3. Есть ли просчеты Александры как руководителя, и может ли она им быть?
4. Как бы вы поступили на месте директора?

### **Задача 3.**

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых – продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники – специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терехов – «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев – «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам.

Бекетов – «ас продаж» – может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет – кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального

стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия – продажи, а не возня с бумажками».

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский – хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить: социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.
2. Определите, какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским.
3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.

4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

#### **Задача 4.**

Сергея Сергеева приняли на должность начальника технической службы в «ЭКОТОН», компанию по производству очистного оборудования. В технической службе работает двадцать инженеров. Это был самый высокооплачиваемый, самый высокообразованный и вместе с тем наименее производительный отдел компании. Перед Сергеем Сергеевым была поставлена задача изменить ситуацию. На рабочем совещании новый менеджер задал сотрудникам прямой вопрос: «В чем проблема? Почему такая низкая отдача? Почему в отделении такая текучесть кадров?»

Инженеры начали высказывать свои претензии: «Нас нанимали на работу инженерами, а не бумагу мариать», «Мы большую часть рабочего времени пишем горы отчетов в трех экземплярах для высшего руководства, и ни один человек их не читает».

Обдумав ситуацию, Сергей Сергеев решил, что ему необходимо вывести инженеров из-под прямого контроля высшего руководства. Он сказал: «Моя работа заключается в том, чтобы создать вам условия для производительной работы, поэтому я сделаю все, чтобы избавить вас от опеки руководства». Менеджер потребовал предоставлять ежедневные отчеты лично ему, и к концу месяца стопка отчетов достигла почти метровой высоты. В течение этого времени они не потребовались ни одному из высших менеджеров компании. Они заходили в кабинет Сергея Сергеева, видели на столе гору бумаг, спрашивали: «Что это?» Сергей Сергеев отвечал: «Технические отчеты». Никто ни разу не проявил к ним интереса.

Наконец, по прошествии месяца, секретарь бухгалтерии позвонила и пригласила его на совещание к руководству с отчетом о расходах. Сергей Сергеев ответил: «Буду в кабинете президента компании завтра утром».

На следующее утро сотрудники офиса имели возможность лицезреть начальника технической службы, который толкал перед собой тележку, нагруженную огромной пачкой отчетов. Сергей Сергеев вкатил тележку в кабинет президента и выложил ему на стол несколько стопок. Все присутствующие растерялись: «Это, - заявил Сергей Сергеев, - причина низкой производительности

технической службы. Это отчеты, которые ваши администраторы требуют каждый месяц. Тот факт, что они целый месяц пылились на моем столе, говорит о том, что ни один человек не читает эти материалы. Я предлагаю использовать время инженеров более продуктивно. Один краткий отчет о работе моего подразделения за месяц удовлетворит все другие службы».

Вопросы для обсуждения:

1. Какого стиля руководства придерживается Сергей Сергеев? Как вы думаете, в чем состоят основные источники его власти и полномочий?

2. Исходя из теории П. Херси и К. Бланшара, не следовало ли Сергею Сергееву перенести акценты с участия в управлении на структурирование задач подчиненных?

3. Какой из стилей руководства вы использовали бы в данной ситуации?

### **Задача 5.**

Виктор Петрович был человеком с большим жизненным опытом. Он умел работать, хорошо знал свое дело. И поэтому сумел, придя на полиграфический комбинат мастером, впоследствии стать начальником производственного отдела. Грянула перестройка, и ритмичный производственный процесс был нарушен. Все силы уходили на «выбивание» сырья и материалов, а в дальнейшем на мучительный поиск заказов. При этом задержки заработной платы стали хроническими. Дальнейшая работа потеряла для Виктора Петровича смысл. Тогда он принял рискованное, как ему казалось, решение организовать частную фирму «Радуга» по производству печатной продукции. Рискованным оно было потому, что предстояло взять большие кредиты. Однако отличное знание дела, опыт работы, некоторые связи давали шанс. Он был одним из первых предпринимателей-полиграфистов в своем городе, и этот фактор обеспечивал ему приток клиентов. Окончательно фирма встала на ноги, выполнив крупный заказ во время проведения очередных выборов депутатов Городской Думы. Используя заработанное, «Радуга» расширилась и приобрела относительно устойчивое положение на рынке.

Но все это время была одна постоянная «головная боль» - налоги. Виктор Петрович не гнался за сверхприбылями, но при уплате всех налогов фирма оказывалась на грани банкротства.



Поэтому контакты с налоговой инспекцией всегда грозили большими неприятностями.

В конце прошлого года шла очередная проверка такого рода. Виктор Петрович был несколько даже обрадован, когда узнал в налоговом инспекторе одного из своих знакомых по доперестроечной жизни. Павел Тихонович, ранее инструктор Горкома партии, бывал на полиграфическом комбинате, где Виктор Петрович работал начальником производственного отдела. Но проверка затягивалась, занервничал главный бухгалтер, опасаясь результатов проверки. Разговаривая с ним, Виктор Петрович понял, что те уловки, которые позволяли уйти от налогообложения, совершенно ясно видны налоговому инспектору. Тогда, еще до составления акта проверки, Виктор Петрович пригласил к себе в кабинет налогового инспектора, дабы уладить дело. Павел Тихонович предложил «маленький компромисс». Виктор Петрович принимает на работу его племянника, выпускника Горного института, на должность менеджера по сбыту. Тогда, как сказал Павел Тихонович, можно считать, что нарушения налогового законодательства не обнаружено.

Виктор Петрович обычно самым тщательным образом подходил к подбору кадров: наводил справки о будущем работнике, стремился лично побеседовать с ним. Поэтому перспектива иметь дело с «котом в мешке» его совсем не радовала, но выхода не было.

Так появился в фирме Максим. По характеру общительный, с чувством юмора, он быстро познакомился со всеми сотрудниками фирмы, сумел расположить их к себе. Элегантный костюм и личный автомобиль - все говорило о том, что вчерашний студент умеет устроиться в жизнь. С самоуверенностью, присущей молодости, он очень скоро стал давать советы даже в тех вопросах, где его компетентность вызывала большие сомнения.

В первой беседе с сотрудником Виктор Петрович узнал, что Максим человек с определенным опытом: с четвертого курса института он довольно активно занимался коммерцией, и среди его знакомых есть небезынересные молодые предприниматели. Кроме того, Максим в своей работе рассчитывал на связи дяди.

Виктор Петрович первое время лично курировал работу молодого сотрудника, познакомил с заказчиками. Максим благодаря своей предприимчивости и инициативности довольно быстро осваивал специфику сбыта полиграфической продукции. И

дело вроде бы пошло. К тому же визиты налоговой инспекции перестали быть проблемой.

Но на выставке печатной продукции, ежегодное посещение которой Виктор Петрович считал для себя обязательным, он встретил своего старого приятеля. Его небольшое рекламное агентство раньше размещало свои заказы в «Радуге». Разговорились. Тот и поведал Виктору Петровичу о своих наблюдениях по поводу странной избирательности его нового менеджера по сбыту в отношении клиентов. И что свой личный интерес при этом он соблюдает строго.

На следующий день в офисе Виктор Петрович, более внимательно проанализировав работу менеджера по сбыту за последний квартал, отметил, что Максим значительно расширил сеть заказчиков, хотя при этом потеряны некоторые прежние постоянные клиенты. Но вместе с тем, несмотря на устойчивую работу фирмы и внешне активную деятельность менеджера по сбыту, роста прибыли не было.

Сопоставив все это, Виктор Петрович окончательно понял, что Максим работает прежде всего на себя, а не на фирму, что, подбирая заказы, он занижал цену, получая за это взятки.

Это было беспрецедентно. От возмущения Виктор Петрович некоторое время не мог спокойно обдумать ситуацию. Но решение принимать было необходимо.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте сложившуюся проблему.
2. Дайте характеристику поведения Максима и Виктора Петровича.
3. Разработайте план действий для Виктора Петровича.
4. Дайте рекомендации для Виктора Петровича для корректировки поведения Максима.

### **Задача 6.**

Сергей окончил Полиграфический институт пять лет назад, получив специальность инженера-механика. Человеком он был веселым, общительным, с чувством юмора, но это не мешало ему хорошо учиться, и он получил по окончании института «красный диплом». Ребята из группы вначале посмеивались над тем, что он так серьезно относится к учебе, но потом, видя, что он такой же компанейский парень, как и они, привыкли к нему, ни одна из вечеринок не проходила без Сергея. Сергей был целеустремленным

молодым человеком и знал, что к достижению своей цели он придет только через знания. К тому же он был из простой семьи, никаких знакомых, которые могли бы его устроить на работу после окончания института, у него не было, единственный шанс пробиться в жизни - это надеяться на свои силы, знания и счастливый случай.

После окончания института Сергея приняли в государственную типографию «Красный Пролетарий». Отношения в коллективе у него сложились прекрасные. Он был одним из самых молодых сотрудников типографии и вносил в атмосферу что-то живое, радостное, и его за это очень любили. Все видели, как он ответственно относится к работе, и удивлялись, что молодой человек с таким энтузиазмом буквально за гроши работал и ему это нравилось. Это видел и Григорий Александрович - начальник цеха, где Сергей работал. Григорию Александровичу было около 50 лет, но выглядел он моложе. Он не повышал голоса, всегда все объяснял по несколько раз, если кому-то не было понятно, никогда не раздражался. Ему нравилась его работа. У Григория Александровича не было семьи. Поэтому с приходом Сергея в нем проснулись отцовские чувства, он стал относиться к нему как к сыну.

В такой дружественной атмосфере Сергей проработал год. Он набрался опыта за такой короткий срок, так как был очень способным и все тонкости производства осваивал очень быстро. За этот год он успел стать вторым человеком в цехе после Григория Александровича. Сергей за это время успел жениться, его жена Наташа тоже была выпускницей Полиграфического института. Она никак не могла устроиться на работу, и тогда Сергей начал думать, что ему не хватит тех денег, которые он зарабатывает, для содержания семьи. Об этих проблемах он поговорил с Григорием Александровичем. Григорий Александрович сам уже видел, что молодому парню бессмысленно оставаться в типографии, ни о каком повышении зарплаты речи не было, становилось лишь хуже: цены в магазинах поднимались, нагрузка на работе увеличивалась, а зарплата не менялась. И тут Григорий Александрович посоветовал Сергею получить второе высшее образование - экономическое или юридическое. Он это объяснил тем, что, получив второе образование, Сергей будет незаменимым сотрудником в фирме, так как он знает специфику полиграфии, а

полученные знания помогут ориентироваться в современных условиях. Сергей загорелся этой идеей. Григорий Александрович вспомнил о своем друге, который преподавал на юридическом факультете в МГУ. Он позвонил ему, объяснил ситуацию, и тот согласился помочь с устройством Сергея для получения второго образования.

Так началась новая полоса в его жизни. Учиться на юридическом факультете ему очень нравилось, он изучал новые для него предметы. Преподаватели видели в Сергее человека, жаждущего знаний. Однажды Петр Сергеевич - декан юридического факультета - спросил Сергея, зачем ему второе образование. Сергей ответил не спеша, при этом лукаво улыбаясь: «Знания - это только потенциальная сила. Мы должны использовать наши знания таким образом, чтобы получился четкий план действий, направленных к конкретной цели. И эта цель у меня есть». Петр Сергеевич подумал, что именно такой человек ему нужен для создания своей фирмы. Он давно хотел завести свое дело, но не находил подходящих людей. Петр Сергеевич решил, что Сергей именно тот человек, который ему необходим. Незаметно для Сергея прошли три года учебы. Он начал задумываться, что же делать дальше. Петр Сергеевич предложил работать с ним, объяснив, что он организует частную контору, при этом от Сергея требовались лишь его знания и добросовестность. Первоначальный оклад его будет составлять 1000\$. Это, конечно, заинтересовало Сергея, но он попросил время на обдумывание. Его смущало то, что, работая с Петром Сергеевичем, он откажется от полиграфической отрасли, а этого ему не хотелось, все-таки он был специалистом-механиком. И на этот раз опять Сергею пришел на помощь Григорий Александрович, позвонил сестре своей покойной жены. У нее было свое маленькое издательство, где как раз освободилось место юрисконсульта. Раньше на этом месте работал пожилой человек, и сейчас он ушел на пенсию.

Сергей успешно прошел собеседование с директрисой, Лидией Петровной. Она показалась ему достаточно молодой, не больше 35 лет. Выглядела она очень интересно. В ней было что-то такое, чего Сергей никак не мог понять. Лишь спустя месяц он понял: в ней не было женского начала, она не была мягкой, ранимой, какими мужчины привыкли видеть женщин. Она была с твердой хваткой, беспощадна с подчиненными. Это и объяснило

процветание издательства. Она держала под контролем всех подчиненных и никому не давала поблажек. При этом она была красива и знала себе цену. Сергей подумал, что трудно будет работать с такой директрисой.

Первый день на работе запомнился Сергею добрым приемом в коллективе. Сотрудники издательства никак не отреагировали на его молодой возраст, чего он так боялся. Сергея полюбили в коллективе за то, что он разбирался в тонкостях полиграфического процесса и помогал в решении сложных вопросов. Сергей начал думать: неужели его мечтам было суждено так быстро осуществиться. Сергей работал с увлечением, ему нравилась работа, он часто засиживался допоздна. Это видела Лидия Петровна, и она несколько раз предлагала ему продолжить работу в ресторане. Но Сергею всегда удавалось отшучиваться от ее предложений, при этом не обидев ее.

Так шли месяцы, все Сергея устраивало. Но он начал замечать, что очень часто издательство возвращало рукописи авторам буквально перед официальным подписанием контракта. Издательство находило массу причин не печатать работу того или иного автора. Особенно ему запомнился случай, когда издательство «завернуло» сборник стихов одного молодого, но очень талантливого поэта. Сергей был романтиком и очень любил поэзию. Он считал, что сейчас рынок заполнен всякими детективами и ему не хватает поэзии, а этот сборник без сомнений пользовался бы успехом. Через месяц Сергей увидел этот самый сборник стихов напечатанным. Он был ошеломлен и никак не мог прийти в себя. Потом, поговорив с заместителем Лидии Петровны, он узнал, что не первый раз издательство похищает авторские права. Сергей понимал, что это пахнет судебным разбирательством и вытягивать издательство из такой ситуации придется ему, если это когда-нибудь всплывет. Это совсем не радовало Сергея. К тому же у него начались конфликты дома с женой. Она говорила, что какая-то дама постоянно названивала ей, когда Сергея не было дома, и говорила, что он состоит с ней в любовной связи. Это подрывало отношения между Сергеем и Наташей. Наташа перестала ему доверять, вспоминала поздние возвращения с работы. В конечном итоге они совсем разругались и не разговаривали друг с другом.

Как-то утром Сергея вызвала директриса и поинтересовалась тем, какие у него отношения в семье. Сергей сразу же понял, чьи это были звонки, и жестко спросил: «Зачем это вам нужно?» Она сказала, что не собирается разрушать его брак, но если он с ней не будет состоять в интимной связи, то ему придется распрощаться со своей красавицей-женой. У Сергея была только одна мысль в голове: «Куда я попал? Что мне делать?»

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте сложившуюся проблему.
2. Дайте характеристику поведения Сергея и Лидии Петровны.
3. Разработайте план действий для Сергея.
4. Дайте рекомендации для Сергея для корректировки поведения Лидии Петровны.

### **Задача 7.**

Трое молодых людей - Олег, Юра и Денис - после окончания Московского государственного университета печати решили открыть свою небольшую полиграфическую фирму. Они планировали разрабатывать макеты и выпускать календари, листовки, бланки и прочую полиграфическую продукцию небольших форматов. Работу по подготовке макетов и оформлению, а также финансовые операции они решили выполнять сами, так как все они владели компьютером и неплохо разбирались в полиграфии, особенно в допечатных процессах. Весь комплекс этих работ они разделили на три части, и каждый должен был отвечать за свою часть.

Олег окончил художественный факультет, и ему поручили художественное оформление всей продукции, разработку оригиналов-макетов и верстку. По натуре Олег был человек веселый и жизнерадостный, и это отражалось на его работах, которые были очень привлекательны. Юра отвечал за техническую часть работы - вывод пленок, связь с типографиями (где планировалось печатать тиражи) и контроль качества выпускаемой продукции, так как он окончил технологический факультет. А Денису, окончившему экономический факультет, было поручено вести финансовую часть дела, бухгалтерский учет и заниматься поиском клиентов. Все ребята были хорошими специалистами, причем каждый в своей области.

После проведения некоторых исследований на рынке в области полиграфии они открыли фирму «Полиграф-М». Взяв

кредит в банке под достаточно низкий процент, они закупили необходимую технику, в частности компьютеры и оргтехнику, сняли помещение под офис недалеко от метро.

С самого начала дела в фирме пошли хорошо, так как ребята трудились с утра до позднего вечера. Заказчики были довольны той продукцией, которую им предоставляли в данной фирме. И уже через небольшой период времени некоторые из них стали постоянными клиентами. В основном это были крупные фирмы, работавшие в самых различных отраслях производства товаров и услуг, нуждавшиеся в качественной и профессиональной рекламе. Они делали большие заказы, преимущественно на календари и листовки.

В фирме быстро росла прибыль, стали появляться «свободные деньги». Ребятам было очень трудно работать в таком жестком режиме, и они решили набрать небольшой штат работников, чтобы хоть как-то облегчить себе жизнь.

Первым делом они дали объявление в газетах о том, что требуются молодые и энергичные специалисты в области полиграфии на постоянную работу с высокой заработной платой, что имеется вакансия на должность бухгалтера. Буквально в течение нескольких дней они отобрали четырех человек, которые подходили для данной работы, и им был назначен день для собеседования.

В назначенный день все они пришли знакомиться с новыми рабочими местами и будущими руководителями. Их ждали в офисе Олег, Юра и Денис. Они лично хотели побеседовать с новыми работниками. К 10.00 подошли первые кандидаты: Дима и Коля - эти ребята окончили художественный колледж. Они хорошо владели компьютером, различными графическими прикладными программами, хорошо рисовали, причем интересно и разнообразно. В процессе беседы они рассказали, что увлечены компьютерами и данная работа для них не составит большого труда, что это будет очень увлекательно и захватывающе. По окончании разговора Олег провел Колю и Диму на их рабочие места, за новенькие компьютеры. Этим ребят приняли на должности художников-оформителей. Олег должен был контролировать процесс работы и отвечать за конечный результат, так как он был назначен главным художником-оформителем.

К 11.30 подошел еще один молодой человек - Леша. Он должен был стать помощником Юры по технологическим процессам. Два года назад Леша окончил полиграфический техникум. После его окончания работал в крупной государственной типографии, где у него не было шансов проявить все свои возможности и знания. Он занимался рутинной работой изо дня в день, да и зарплата на предприятии его не устраивала. Во время собеседования он рассказал об этом, и ему было обещано, что работа у него будет интересной и высокооплачиваемой. Леша очень обрадовался такой перспективе и сразу же попросил показать и объяснить, чем конкретно он будет заниматься.

После Леша на собеседование пришла женщина, которая хотела занять должность бухгалтера. Ее звали Наталья Николаевна, но она попросила, чтобы ее называли Наташей, ей было так привычней. Она рассказала, что работала в фирме и несколько месяцев назад попала под сокращение штатов. До этого она закончила бухгалтерские курсы, специальность бухгалтера ее очень привлекала, она самостоятельно изучала всю необходимую недостающую информацию. Она также рассказала, что владеет несколькими распространенными бухгалтерскими программами и знает английский язык. Ей, как и остальным, показали рабочее место. Это был отдельный кабинет с вычислительной техникой, удобной мебелью и хорошим освещением.

Всем новым работникам установили испытательный срок в один месяц.

Проведя беседу со всеми кандидатами, Юра, Олег и Денис провели совещание, где решили вопросы о размерах заработной платы новым сотрудникам, а также разобрали некоторые текущие вопросы.

Через месяц директора «Полиграф-М» устроили небольшой фуршет, на котором было объявлено, что все хорошо справились с возложенной на них работой и приняты в их фирму.

Еще через некоторое время «Полиграф-М» уже представлял собой солидную фирму, которая зарекомендовала себя как надежный и серьезный партнер. Коллектив был очень дружный, помогали друг другу в трудную минуту. И поэтому все работали с большой отдачей и с большим удовольствием.



Но в один прекрасный день Денис созвал собрание директоров. На нем он предложил новую концепцию устройства фирмы. Она заключалась в следующем:

3. Фирму должен возглавлять один человек - генеральный директор.

4. У генерального директора должно быть два заместителя, которые находятся в его подчинении.

На должность генерального директора он выдвинул свою кандидатуру, обосновав это тем, что именно он ведет финансовые дела фирмы, привлекает клиентов и поддерживает с ними контакты, а имеющиеся постоянные клиенты - его заслуга. Заместителями должны стать Юра и Олег, которые в общем остаются на прежних местах, меняется только название их должностей. Все это Денис преподнес в виде ультиматума. Он сказал, что если его предложение не будет принято, то он покинет «Полиграф-М», забрав свою долю. Причем он еще пригрозил, что откроет новую фирму, которая будет работать в этой же отрасли, и заберет туда всех клиентов. А если данное предложение будет принято, то он, как генеральный директор будет владеть 50% прибыли, заместители - 25% каждый. Денис закрыл совещание и уехал домой, а Олег и Юра остались в офисе обсуждать сложившуюся непростую ситуацию.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте сложившуюся проблему.
2. Дайте характеристику поведения Олега, Юры и Дениса.
3. Разработайте план действий для Олега и Юры.
4. Дайте рекомендации для Олега и Юры для корректировки поведения Дениса.

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	Отлично
84-70	Хорошо
69-50	Удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

### **Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена

## **Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся**

Необходимо выполнить 16 заданий. На выполнение отводится \_\_\_\_\_ акад. час.

Задания выполняются на отдельном листе (бланке ответов), который сдается преподавателю на проверку. На отдельном листе (бланке ответов) запишите свои фамилию, имя, отчество и номер группы, затем приступайте к выполнению заданий. Укажите номер задания и рядом с ним:

- при выполнении заданий в закрытой форме запишите букву (буквы), – которой (которыми) промаркированы правильные ответы;
- при выполнении задания в открытой форме запишите пропущенное – слово, словосочетание, цифру или формулу;
- при выполнении задания на установление последовательности рядом с – буквами, которыми промаркированы варианты ответов, поставьте цифры так, чтобы они показывали правильное расположение ответов;
- при выполнении задания на установление соответствия укажите – соответствия между буквами и цифрами, располагая их парами.

При решении компетентностно-ориентированной задачи (задания) запишите развернутый ответ. Ответ записывайте аккуратно, разборчивым почерком. Количество предложений в ответе не ограничивается.

\*\*\*

Баллы, полученные Вами за выполнение заданий, суммируются. Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление последовательности – 2 балла;
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи (задания) – 6 баллов.

Максимальное количество баллов на промежуточной аттестации – 36 (для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения – 60).

## Пример экзаменационного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления и международных отношений  Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление  Учебный предмет, курс, дисциплина Курс 2 (3 семестр), Организационное поведение государственных и муниципальных служащих	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления от «__» _____ 20__ г. протокол № _____  Зав. кафедрой _____ М.А. Пархомчук
---	--

### Экзаменационный билет №1

1. Особое значение ритуалам и церемониям придается:

- а) в культуре «жесткого подхода»;
- б) во всех типах культуры;
- в) в культуре «процесса»;
- г) ни в каком типе культуры;
- д) в культуре «много работаем – хорошо отдыхаем».

2. При изменении культуры организации нужно руководствоваться:

- а) изменение организационной структуры;
- б) действиями конкурентов;
- в) геополитическими факторами;
- г) наличием в организации малых групп;
- д) различными факторами, т.к. это процесс эволюционный, затрагивающий все аспекты деятельности организации.

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

- а) нет, не позволяет, у нее другие функции;
- б) да, позволяет т.к. она, объединяя людей в организацию, делает возможным достижение общей цели;
- в) позволяет только в малых организациях;
- г) частично, если сотрудники работают в одном подразделении;
- д) позволяет только руководству организации.

4. Одинакова ли глубина воздействия культуры на членов организации:

- а) да, одинаково;
- б) нет, она зависит от того, на каком уровне иерархии находится сотрудник;
- в) нет, она определяется системой стимулирования в организации;
- г) нет, она зависит от того, насколько члены организации разделяют общие ценности и идеи;
- д) да, одинаково, но только для малых предприятий.

5. Герои организации представляют собой:

- а) пример отношения к ценностям культуры данной организации;

- б) не представляют ничего существенного;
- в) пример успешной личности;
- г) образ борцов за идею;
- д) персонажей анекдотов.

6. На какой стадии жизненного цикла организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечил бы поддержание стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего:

- а) на стадии создания;
- б) на стадии роста;
- в) на стадии зрелости;
- г) на стадии спада.

7. Для какой стадии жизненного цикла организации характерны следующие символы: снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет ее форму; возрастает роль цены в конкурентной борьбе:

- а) для всех стадий;
- б) для стадии спада;
- в) для стадии зрелости;
- г) для стадии роста;
- д) для стадии создания.

8. Жизненный цикл организации характеризуется:

- а) временем существования организации на рынке;
- б) временем, в течение которого организация проходит этапы своего функционирования;
- в) периодом активности организации;
- г) периодом продвижения своего товара;
- д) временем завоевания рынка.

9. Бренд товара означает:

- а) торговую марку;
- б) название товара;
- в) характеристику товара;
- г) имя руководителя;
- д) степень известности товара на рынке.

10. Репутация организации не зависит от:

- а) этапа жизненного цикла организации;
- б) мнение потребителей;
- в) ситуации на рынке;
- г) настроение акционеров;
- д) настроение владельцев.

11. Зависимость репутации организации от поведения ее сотрудников проявляется в том, что:

- а) сотрудники формируют репутацию организации;
- б) сотрудники разрушают репутацию организации;
- в) сотрудники управляют репутацией организации;
- г) сотрудники участвуют в формировании, поддержании и защите репутации организации;
- д) сотрудники никак не влияют на репутацию организации.

12. Наиболее полный перечень составляющих корпоративной культуры:

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

13. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры:

- а) миссия и цели деятельности, национальные особенности;
- б) стратегия развития;
- в) организационная структура управления;
- г) разделение и кооперация труда в организации;
- д) личность руководителя, его принципы и ценности.

14. Наиболее корректное определение организационной культуры:

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

15. Понятие «карьера» определяет:

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

16. Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Виктор Петрович был человеком с большим жизненным опытом. Он умел работать, хорошо знал свое дело. И поэтому сумел, придя на полиграфический комбинат мастером, впоследствии стать начальником производственного отдела. Грянула перестройка, и ритмичный производственный процесс был нарушен. Все силы уходили на «выбивание» сырья и материалов, а в дальнейшем на мучительный поиск заказов. При этом задержки заработной платы стали хроническими. Дальнейшая работа потеряла для Виктора Петровича смысл. Тогда он принял рискованное, как ему казалось, решение организовать частную фирму «Радуга» по производству печатной продукции. Рискованным оно было потому, что предстояло взять большие кредиты. Однако отличное знание дела, опыт работы, некоторые связи давали шанс. Он был одним из первых предпринимателей-полиграфистов в своем городе, и этот фактор обеспечивал ему приток клиентов. Окончательно фирма встала на ноги, выполнив крупный заказ во время проведения очередных выборов депутатов Городской Думы. Используя заработанное, «Радуга» расширилась и приобрела относительно устойчивое положение на рынке.

Но все это время была одна постоянная «головная боль» - налоги. Виктор Петрович не гнался за сверхприбылями, но при уплате всех налогов фирма оказывалась на грани банкротства. Поэтому контакты с налоговой инспекцией всегда грозили большими неприятностями.

В конце прошлого года шла очередная проверка такого рода. Виктор Петрович был несколько даже обрадован, когда узнал в налоговом инспекторе одного из своих знакомых по доперестроечной жизни. Павел Тихонович, ранее инструктор Горкома партии, бывал на полиграфическом комбинате, где Виктор Петрович работал начальником производственного отдела. Но проверка затягивалась, занервничал главный бухгалтер, опасаясь результатов проверки. Разговаривая с ним, Виктор Петрович понял, что те уловки, которые позволяли уйти от налогообложения, совершенно ясно видны налоговому инспектору. Тогда, еще до составления акта проверки, Виктор Петрович пригласил к себе в кабинет налогового инспектора, дабы уладить дело. Павел Тихонович предложил «маленький компромисс». Виктор Петрович принимает на работу его племянника, выпускника Горного института, на должность менеджера по сбыту. Тогда, как сказал Павел Тихонович, можно считать, что нарушения налогового законодательства не обнаружено.

Виктор Петрович обычно самым тщательным образом подходил к подбору кадров: наводил справки о будущем работнике, стремился лично побеседовать с ним. Поэтому перспектива иметь дело с «котом в мешке» его совсем не радовала, но выхода не было.

Так появился в фирме Максим. По характеру общительный, с чувством юмора, он быстро познакомился со всеми сотрудниками фирмы, сумел расположить их к себе. Элегантный костюм и личный автомобиль - все говорило о том, что вчерашний студент умеет устроиться в жизнь. С самоуверенностью, присущей молодости, он очень скоро стал давать советы даже в тех вопросах, где его компетентность вызывала большие сомнения.

В первой беседе с сотрудником Виктор Петрович узнал, что Максим человек с определенным опытом: с четвертого курса института он довольно активно занимался коммерцией, и среди его знакомых есть небезытересные молодые предприниматели. Кроме того, Максим в своей работе рассчитывал на связи дяди.

Виктор Петрович первое время лично курировал работу молодого сотрудника, познакомил с заказчиками. Максим благодаря своей предприимчивости и инициативности довольно быстро осваивал специфику сбыта полиграфической продукции. И дело вроде бы пошло. К тому же визиты налоговой инспекции перестали быть проблемой.

Но на выставке печатной продукции, ежегодное посещение которой Виктор Петрович считал для себя обязательным, он встретил своего старого приятеля. Его небольшое рекламное агентство раньше размещало свои заказы в «Радуге». Разговорились. Тот и поведал Виктору Петровичу о своих наблюдениях по поводу странной избирательности его нового менеджера по сбыту в отношении клиентов. И что свой личный интерес при этом он соблюдает строго.

На следующий день в офисе Виктор Петрович, более внимательно проанализировав работу менеджера по сбыту за последний квартал, отметил, что Максим значительно расширил сеть заказчиков, хотя при этом потеряны некоторые прежние постоянные клиенты. Но вместе с тем, несмотря на устойчивую работу фирмы и внешне активную деятельность менеджера по сбыту, роста прибыли не было.

Сопоставив все это, Виктор Петрович окончательно понял, что Максим работает прежде всего на себя, а не на фирму, что, подбирая заказы, он занижал цену, получая за это взятки.

Это было беспрецедентно. От возмущения Виктор Петрович некоторое время не мог спокойно обдумать ситуацию. Но решение принимать было необходимо.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте сложившуюся проблему.
2. Дайте характеристику поведения Максима и Виктора Петровича.
3. Разработайте план действий для Виктора Петровича.
4. Дайте рекомендации для Виктора Петровича для корректировки поведения Максима.

Экзаменатор

Припадчева И.В.

## Пример экзаменационного билета при проведении компьютерного тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления и международных отношений  Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление Учебный предмет, курс, дисциплина Курс 2 (3 семестр), Организационное поведение государственных и муниципальных служащих	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления от «__» _____ 20__ г. протокол № _____  Зав. кафедрой _____ М.А. Пархомчук
---	--

### Экзаменационный билет №1

- 1 – 15 Компьютерное тестирование  
 2. Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Виктор Петрович был человеком с большим жизненным опытом. Он умел работать, хорошо знал свое дело. И поэтому сумел, придя на полиграфический комбинат мастером, впоследствии стать начальником производственного отдела. Грянула перестройка, и ритмичный производственный процесс был нарушен. Все силы уходили на «выбивание» сырья и материалов, а в дальнейшем на мучительный поиск заказов. При этом задержки заработной платы стали хроническими. Дальнейшая работа потеряла для Виктора Петровича смысл. Тогда он принял рискованное, как ему казалось, решение организовать частную фирму «Радуга» по производству печатной продукции. Рискованным оно было потому, что предстояло взять большие кредиты. Однако отличное знание дела, опыт работы, некоторые связи давали шанс. Он был одним из первых предпринимателей-полиграфистов в своем городе, и этот фактор обеспечивал ему приток клиентов. Окончательно фирма встала на ноги, выполнив крупный заказ во время проведения очередных выборов депутатов Городской Думы. Используя заработанное, «Радуга» расширилась и приобрела относительно устойчивое положение на рынке.

Но все это время была одна постоянная «головная боль» - налоги. Виктор Петрович не гнался за сверхприбылями, но при уплате всех налогов фирма оказывалась на грани банкротства. Поэтому контакты с налоговой инспекцией всегда грозили большими неприятностями.

В конце прошлого года шла очередная проверка такого рода. Виктор Петрович был несколько даже обрадован, когда узнал в налоговом инспекторе одного из своих знакомых по доперестроечной жизни. Павел Тихонович, ранее инструктор Горкома партии, бывал на полиграфическом комбинате, где Виктор Петрович работал начальником производственного отдела. Но проверка затягивалась, занервничал главный бухгалтер, опасаясь результатов проверки. Разговаривая с ним, Виктор Петрович понял, что те уловки, которые позволяли уйти от налогообложения, совершенно ясно видны налоговому инспектору. Тогда, еще до составления акта проверки, Виктор Петрович



пригласил к себе в кабинет налогового инспектора, дабы уладить дело. Павел Тихонович предложил «маленький компромисс». Виктор Петрович принимает на работу его племянника, выпускника Горного института, на должность менеджера по сбыту. Тогда, как сказал Павел Тихонович, можно считать, что нарушения налогового законодательства не обнаружено.

Виктор Петрович обычно самым тщательным образом подходил к подбору кадров: наводил справки о будущем работнике, стремился лично побеседовать с ним. Поэтому перспектива иметь дело с «котом в мешке» его совсем не радовала, но выхода не было.

Так появился в фирме Максим. По характеру общительный, с чувством юмора, он быстро познакомился со всеми сотрудниками фирмы, сумел расположить их к себе. Элегантный костюм и личный автомобиль - все говорило о том, что вчерашний студент умеет устроиться в жизнь. С самоуверенностью, присущей молодости, он очень скоро стал давать советы даже в тех вопросах, где его компетентность вызывала большие сомнения.

В первой беседе с сотрудником Виктор Петрович узнал, что Максим человек с определенным опытом: с четвертого курса института он довольно активно занимался коммерцией, и среди его знакомых есть небезынересные молодые предприниматели. Кроме того, Максим в своей работе рассчитывал на связи дяди.

Виктор Петрович первое время лично курировал работу молодого сотрудника, познакомил с заказчиками. Максим благодаря своей предприимчивости и инициативности довольно быстро осваивал специфику сбыта полиграфической продукции. И дело вроде бы пошло. К тому же визиты налоговой инспекции перестали быть проблемой.

Но на выставке печатной продукции, ежегодное посещение которой Виктор Петрович считал для себя обязательным, он встретил своего старого приятеля. Его небольшое рекламное агентство раньше размещало свои заказы в «Радуге». Разговорились. Тот и поведал Виктору Петровичу о своих наблюдениях по поводу странной избирательности его нового менеджера по сбыту в отношении клиентов. И что свой личный интерес при этом он соблюдает строго.

На следующий день в офисе Виктор Петрович, более внимательно проанализировав работу менеджера по сбыту за последний квартал, отметил, что Максим значительно расширил сеть заказчиков, хотя при этом потеряны некоторые прежние постоянные клиенты. Но вместе с тем, несмотря на устойчивую работу фирмы и внешне активную деятельность менеджера по сбыту, роста прибыли не было.

Сопоставив все это, Виктор Петрович окончательно понял, что Максим работает прежде всего на себя, а не на фирму, что, подбирая заказы, он занижал цену, получая за это взятки.

Это было беспрецедентно. От возмущения Виктор Петрович некоторое время не мог спокойно обдумать ситуацию. Но решение принимать было необходимо.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте сложившуюся проблему.
2. Дайте характеристику поведения Максима и Виктора Петровича.
3. Разработайте план действий для Виктора Петровича.
4. Дайте рекомендации для Виктора Петровича для корректировки поведения Максима.

Экзаменатор

Припадчева И.В.