

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 22.09.2025 09:09:55

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c0176a4766ff13d064cf2781953be730df2374d16ff3c0ce536f0fc6

1

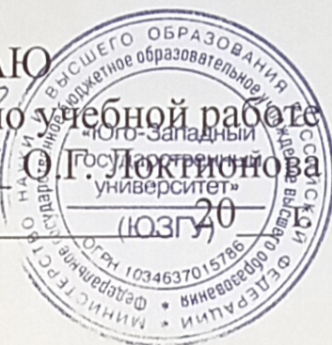
## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе

*С.Г. Локтионова*  
«*С.Г.*» 20



### ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И КРОСС-МЕНЕДЖМЕНТ

Методические рекомендации для самостоятельной работы  
для студентов направления  
38.04.02 Менеджмент  
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент»

*ОПОП ВО реализуется по модели практико-модульного обучения*

Курск 2025

УДК 65.01 : 330.1

Составитель: О.В. Согачева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

**Организационное поведение и кросс-менеджмент:** методические рекомендации для самостоятельной работы для студентов направления 38.04.02 Менеджмент (ОПОП ВО реализуется по модели практико-модульного обучения) / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В. Согачева. - Курск, 2025. - 141 с.

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины «Организационное поведение и кросс-менеджмент»: содержание лекционных и практических занятий студентов, самостоятельной работы, формы контроля и требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины.

Помогают сформировать студентам знания и навыки в области управления, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины.

Предназначены для студентов, обучающихся по модели практико-модульного обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *10.04.25*. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 8,11. Уч.-изд. л. 4,90. Тираж 100 экз. Заказ *862*  
Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1. ОБЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ</b>	<b>5</b>
1.1. Общие положения	5
1.2. Объем дисциплины и виды учебной работы	9
1.3. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины	11
1.4. Формы контроля знаний	21
1.4.1. Текущий контроль изучения дисциплины	21
1.4.2. Итоговый (промежуточный) контроль	22
 <b>2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	 <b>23</b>
ТЕМА 1. Предмет и содержание дисциплины "Организационное поведение и кросс-менеджмент". История развития организационного поведения как науки (гlossарий и ключевые понятия; структура и план; практическое занятие; вопросы для самоконтроля; литература; самостоятельная работа)	23
ТЕМА 2. Поведение людей как объект научного анализа. Личность и организация (гlossарий и ключевые понятия; структура и план; практическое занятие; вопросы для самоконтроля; литература; самостоятельная работа)	30
ТЕМА 3. Восприятие как фактор формирования организационного поведения (гlossарий и ключевые понятия; структура и план; практическое занятие; вопросы для самоконтроля; литература; самостоятельная работа)	34
ТЕМА 4. Группа, ее структура и виды. Поведение групп в организации. Формирование группового поведения в организации. Команды в современных организациях (гlossарий и ключевые понятия; структура и план; практическое занятие; вопросы для самоконтроля; литература; самостоятельная работа)	40

ТЕМА 5. Мотивация и результативность организации. Мотивация персонала и эффективность деятельности. Конфликт в организации: конфликты, стрессы, межгрупповое взаимодействие. Понятие и сущность организационной культуры (гlossарий и ключевые понятия; структура и план; практическое занятие; вопросы для самоконтроля; литература; самостоятельная работа)	44
ТЕМА 6. Возникновение и эволюция предмета "кросс-менеджмент" (гlossарий и ключевые понятия; структура и план; практическое занятие; вопросы для самоконтроля; литература; самостоятельная работа)	53
<b>3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	62
3.1. Основная и дополнительная литература	62
3.2. Информационное обеспечение дисциплины	63
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	64

# 1. ОБЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

## 1.1. Общие положения

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

Цель учебного курса *«Организационное поведение и кросс-менеджмент»* – формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области управления поведением людей в организации, которые они смогут использовать в своей будущей работе. *Основные задачи дисциплины:*

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

*Дисциплина «Организационное поведение и кросс-менеджмент» играет в будущей деятельности магистра существенную роль, участвуя в формировании компетенций:*

УК-5 (способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия);

ПК-4 (способен разрабатывать стратегию развития предприятия на основе использования современных методов организации деятельности персонала).

## РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1 анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теории поведения человека в организации; основы управления поведением организации;</li> <li>- возможности персонального развития в организации;</li> <li>- систему поведенческого маркетинга;</li> <li>- особенности организационного поведения в системе отечественного и международного бизнеса;</li> <li>- основные элементы организации и их влияние на поведение человека в организации;</li> <li>- подходы к проектированию работы в организации с учетом влияния индивидуального и группового мышления, и поведения человека в организации в целом.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять полученные в результате изучения дисциплины знания в практической деятельности;</li> <li>- участвовать в реализации программы организационного развития в части решения задач управления персоналом;</li> <li>- преодолевать локальное сопротивление организационным изменениям;</li> <li>- обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания;</li> <li>- применять методы научения и изменения поведения, а также мотивации деятельности;</li> <li>- определять влияние организационных процессов на эффективность организации;</li> <li>- применять изученные теоретические концепции управления персоналом (в частности, особенности организационного поведения), а также применять модели ОП в работе организации.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками регулирования трудового поведения;</li> <li>- навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций;</li> <li>- навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам;</li> <li>- навыками анализа деловых ситуаций в сфере организационного поведения и разработки плана их практической реализации;</li> <li>- современными технологиями управления поведением персонала (владеть способностью к управлению мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; формированием и поддержанием морально-психологического климата в организации).</li> </ul>

		<p>УК-5.2 выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп</p>	<p><b>Знать:</b> - теории и возможности персонального развития в организации; - специфику и особенности организационного поведения с учетом особенностей основных форм сознания; - основные элементы организации и их влияние на поведение человека в организации; - особенности влияния на индивидуальное и групповое мышление. <b>Уметь:</b> - применять в практической деятельности знания и участвовать в реализации программы организационного развития; - применять методы изменения поведения, а также мотивации деятельности и определять влияние организационных процессов на эффективность организации. <b>Владеть:</b> - навыками самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам; - навыками анализа деловых ситуаций в сфере организационного поведения и разработки плана их практической реализации и современными технологиями управления поведением персонала.</p>
		<p>УК-5.3 обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач</p>	<p><b>Знать:</b> - теории поведения человека и систему поведенческого маркетинга; - подходы к проектированию работы в организации с учетом влияния индивидуального и группового мышления, и поведения человека в организации в целом. <b>Уметь:</b> - участвовать в реализации программы организационного развития в части решения задач управления персоналом; - преодолевать локальное сопротивление организационным изменениям; - применять изученные теоретические концепции управления персоналом (в частности, особенности организационного поведения). <b>Владеть:</b> - навыками анализа деловых ситуаций в сфере организационного поведения и разработки плана их практической реализации; - формированием и поддержанием морально-психологического климата в организации.</p>
ПК-4	Способен разрабатывать стратегию развития предприятия на основе использования современных методов организации деятельности персонала	ПК-4.1 разрабатывает стратегию развития организации на основе принятия обоснованных управленческих решений в области стратегического менеджмента	<p><b>Знать:</b> - теории поведения человека в организации и особенности разработки стратегии развития организации с учетом объективности принятия управленческих решений; - специфику принятия обоснованных управленческих решений в области стратегического менеджмента; - возможности персонального развития в организации. <b>Уметь:</b> - применять полученные в результате изучения дисциплины знания в практической деятельности; - участвовать в разработке стратегии развития организации; - принимать обоснованные управленческие решения в области стратегического развития и стратегического менеджмента.</p>

			<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками регулирования трудового поведения в процессе разработки стратегических направлений;</li> <li>- навыками информационного обеспечения процессов принятия обоснованных управленческих решений;</li> <li>- навыками самоуправления и самостоятельного обучения.</li> </ul>
		<p>ПК-4.2 применяет современные методы организации и координации деятельности персонала предприятия</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности организационного поведения в системе отечественного и международного бизнеса;</li> <li>- основные элементы организации и их влияние на поведение человека в организации;</li> <li>- подходы к проектированию работы в организации с учетом влияния индивидуального и группового мышления, и поведения человека в организации в целом.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять современные методы организации и координации деятельности персонала;</li> <li>- применять полученные в результате изучения дисциплины знания в практической деятельности;</li> <li>- применять методы научения и изменения поведения, а также мотивации деятельности и определять влияние организационных процессов на эффективность организации.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа деловых ситуаций в сфере организационного поведения и разработки плана их практической реализации;</li> <li>- современными технологиями управления поведением персонала.</li> </ul>
		<p>ПК-4.3 самостоятельно проводит анализ достижений отечественной и зарубежной науки и техники, научно-информационных материалов и прогрессивных методов выполнения работ при координации деятельности подчиненных структурных подразделений</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности организационного поведения в системе отечественного и международного бизнеса;</li> <li>- основные элементы организации и их влияние на поведение человека в организации и подходы к проектированию работы в организации с учетом влияния индивидуального и группового мышления.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- преодолевать локальное сопротивление организационным изменениям;</li> <li>- обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания;</li> <li>- определять влияние организационных процессов на эффективность организации.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам;</li> <li>- навыками анализа деловых ситуаций в сфере организационного поведения и разработки плана их практической реализации;</li> <li>- способностью к управлению мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; формированием и поддержанием морально-психологического климата в организации.</li> </ul>

## 1.2. Объем дисциплины и виды учебной работы

Объем дисциплины и виды учебной работы определены учебным планом направления 38.04.02 Менеджмент.

Распределение часов по темам лекционных (практических, семинарских) занятий студентов представлено в таблице.

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетных единицы (з.е.), 108 академических часов.

### ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Виды учебной работы	Всего, часов
Общая трудоемкость дисциплины	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего)	28,1
в том числе:	
лекции	14
лабораторные занятия	0
практические занятия	14
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	79,9
Контроль (подготовка к экзамену)	-
Контактная работа по промежуточной аттестации (всего АттКР)	0,1
в том числе:	
зачет	0,1
зачет с оценкой	не предусмотрен
курсовая работа (проект)	не предусмотрена
экзамен (включая консультацию перед экзаменом)	не предусмотрен

### СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	Предмет и содержание дисциплины «Организационное поведение и кросс-менеджмент». История развития организационного поведения как науки	Понятие и сущность организационного поведения. Предмет и цели организационного поведения. Теории поведения человека в организации. Система организационного поведения. Принципы построения системы организационного поведения. Этапы развития организационного поведения. Модели организационного поведения. Организационное поведение в системе менеджмента организации (организация как система во внешнем окружении).

2	Поведение людей как объект научного анализа. Личность и организация	Определение и детерминанты личности. Классификация типов личности, способы взаимодействия. Ценности и аттитюды личности. Личностные основы поведения человека в организационном окружении. Основы представления о личности. Понятие личности. Поведение личности. Личность в структуре организации. Взаимосвязь поведения и процесса управления персоналом организации. Современные тенденции в управлении персоналом.
3	Восприятие как фактор формирования организационного поведения	Сущность и модель восприятия. Свойства восприятия: избирательность, стереотипизация, атрибуция, проекция, «галло-эффект». Управление впечатлениями. Базисная модель человеческого поведения. Восприятие человеком окружения. Отбор и систематизация информации. Модель восприятия. Факторы, влияющие на восприятие. Способы восприятия, порождающие ошибки.
4	Группа, ее структура и виды. Поведение групп в организации. Формирование группового поведения в организации. Команды в современных организациях	Понятие группы, ее особенности. Типы групп и их структура. Общая характеристика группы. Размер группы, целевое назначение, природа образования, сплоченность, статус членов группы. Факторы, содействующие сплоченности группы. Последствия сплоченности. Факторы, влияющие на формирование группы. Взаимодействие индивида и группы. Формальные и неформальные группы в организации. Возможности группового влияния. Основные этапы развития. Функции и роли членов группы. Распределение ролей. Влияние и подчинение в группе. Факторы, объясняющие подчинение. Факторы, влияющие на подчинение. Социальное воздействие. Роль большинства и меньшинства в достижении социального консенсуса. Солидарное поведение. Виды солидарного поведения. Факторы, влияющие на солидарное поведение. Эффекты сотрудничества и конкуренции. Природа групп и их классификация. Причины возникновения групп. Стадии развития групп. Характеристики группы. Формирование группового поведения в организации, управление поведением организации. Модель развития команды. Управленческая команда (команда менеджеров высшего уровня управления). Условия и факторы эффективности групповой работы.

5	<p>Мотивация и результативность организации. Мотивация персонала и эффективность деятельности. Конфликт в организации: конфликты, стрессы, межгрупповое взаимодействие. Понятие и сущность организационной культуры</p>	<p>Организационная модель мотивации. Мотивация и стимулирование работников. Результативность мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по Маслоу, теория ERG Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория справедливости, теория постановки целей, концепция партисипативного управления. Ролевые конфликты. Стрессы: виды, модель, факторы. Межгрупповое взаимодействие. Конфликт и его виды: функциональный конфликт, дисфункциональный конфликт. Структурные методы разрешения конфликтов. Межличностные стили разрешения конфликтов. Организационная культура: понятие и сущность. Виды организационных культур и специфические особенности формирования.</p>
6	<p>Возникновение и эволюция предмета "кросс-менеджмент"</p>	<p>Общее понятие "кросс-менеджмент". Кросс-менеджмент как учебная дисциплина и раздел теории и практики менеджмента на Западе. Кросс-стратегии в управлении организацией. Понятие «культурный шок». Стратегии преодоления межкультурного конфликта.</p>

### **1.3. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины являются лекции и практические занятия.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия и положения каждой новой темы; важные положения аргументируются и иллюстрируются примерами из практики; объясняется практическая значимость изучаемой темы; делаются выводы; даются рекомендации для самостоятельной работы по данной теме. На лекциях необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных вопросов. В ходе лекции студент должен конспектировать учебный материал. Конспектирование лекций – сложный вид работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это лично студентом в режиме реального времени в течение лекции. Не следует стремиться записать лекцию дословно. Целесообразно вначале

понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем кратко записать ее. Желательно заранее оставлять в тетради пробелы, куда позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно внести дополнительные записи. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, который преподаватель дает в начале лекционного занятия. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале.

Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в том числе использованной в ней терминологией. Работу с конспектом лекции целесообразно проводить непосредственно после ее прослушивания, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях. Работа с конспектом лекции предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий, предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины продолжается на практических занятиях, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. При работе с

источниками и литературой необходимо:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

- обобщать полученную информацию, оценивать прочитанное;

- фиксировать основное содержание прочитанного текста; формулировать устно и письменно основную идею текста; составлять план, формулировать тезисы.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю. Обязательным элементом самостоятельной работы по дисциплине является самоконтроль. Одной из важных задач обучения студентов способам и приемам самообразования является формирование у них умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля приучает студентов к планированию учебного труда, способствует углублению их внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей. Самоконтроль включает:

- оперативный анализ глубины и прочности собственных знаний и умений;

- критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заметить и исправить свои ошибки. Формы самоконтроля могут быть следующими:

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

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

– пересказ с опорой на иллюстрации, чертежи, схемы, таблицы, опорные положения.

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

При подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине необходимо повторить основные теоретические положения каждой изученной темы и основные термины, самостоятельно решить несколько типовых компетентностно-ориентированных задач.

Также в рамках изучения дисциплины работа студентов организуется в следующих формах:

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

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

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

4. Подготовка к семинарскому занятию.

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

- проведение собеседования по теме лекции;

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

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

- подготовка к тестированию;

6. Самоконтроль.

Рекомендуемый ниже режим самостоятельной работы позволит студентам глубоко разобраться во всех изучаемых вопросах, активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях.

1. *Лекция* является фундаментальным источником знаний и должна способствовать глубокому усвоению материала,

активизировать интерес студента к изучаемой дисциплине.

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

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

- привлечения дополнительного внимания студента на наиболее важных и сложных проблемах курса;
- освобождения от необходимости ведения рутинных записей по ходу лекции и возможности более адекватной фиксации ключевых положений лекции;
- представления всего необходимого иллюстративного и справочно-информационного материала по теме лекции;
- более глубокой переработки материалов курса при подготовке к зачету.

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

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

3. В связи с большим объемом изучаемого материала, интересом который он представляет для современного

образованного человека, некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Это предусмотрено учебным планом подготовки студентов. *Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий* (дискуссионных вопросов), предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы и её конспектирование по этим вопросам.

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

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

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

- Запоминание подобранного по плану материала.

- Освоение терминов, перечисленных в глоссарии.

- Ответы на вопросы, приведенные к каждой теме.

- Обдумывание вопросов для обсуждения. Выдвижение собственных вариантов ответа.

- Выполнение заданий преподавателя.

- Подготовка (выборочно) индивидуальных заданий.

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

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

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

*Реферат* - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной

научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, приводит список используемых источников.

*Эссе* - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

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

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

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

- подбор научной литературы по выбранной теме;
- работа с литературой, отбор информации, которая соответствует теме и помогает доказать тезисы;
- анализ проблемы, фактов, явлений;
- систематизация и обобщение данных, формулировка выводов;

- оценка теоретического и практического значения рассматриваемой проблемы;
- аргументация своего мнения, оценок, выводов, предложений;
- выстраивание логики изложения;
- указание источников информации, авторов излагаемых точек зрения;
- правильное оформление работы (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы) по стандарту.

Самостоятельность студента при подготовке доклада (сообщение, эссе) проявляется в выборе темы, ракурса её рассмотрения, источников для раскрытия темы, тезисов, аргументов для их доказательства, конкретной информации из источников, способа структурирования и обобщения информации, структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке её актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

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

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

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

Изложение материалов доклада может сопровождаться *мультимедийной презентацией*. Разработка мультимедийной

презентации выполняется по требованию преподавателя или по желанию студента.

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

Основные методические требования, предъявляемые к презентации:

- логичность представления с согласованность текстового и визуального материала;

- соответствие содержания презентации выбранной теме и выбранного принципа изложения / рубрикации информации (хронологический, классификационный, функционально-целевой и др.);

- соразмерность (необходимая и достаточная пропорциональность) текста и визуального ряда на каждом слайде (не менее 50% - 50%, или на 10-20% более в сторону визуального ряда);

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

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

- допускается наличие анимационных и звуковых эффектов.

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

По дисциплине также формой самостоятельной работы студентов является *выполнение практических заданий (решения задач, выполнения расчетных и работ, оформление отчетов о самостоятельной работе)*, содержание которых определяется содержанием учебно-методического пособия. Часть практических заданий может быть выполнена студентами на аудиторных

практических (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя. После того, как преподавателем объявлено, что рассмотрение данной темы на аудиторных занятиях завершено, студент переходит к самостоятельному выполнению практических заданий, пользуясь учебно-методическим пособием, конспектом лекций по соответствующей теме, записями, сделанными на практических занятиях, дополнительной литературой по теме. Все практические задания для самостоятельного выполнения студентами обязательны для выполнения в полном объеме.

*Подготовка к тестированию* предусматривает повторение лекционного материала и основных терминов, а также самостоятельное выполнение заданий в текстовой форме, приведенных в учебно-методическом пособии.

6. *Самоконтроль* является обязательным элементом самостоятельной работы студента по дисциплине. Он позволяет формировать умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля формирует навыки планирования учебного труда, способствует углублению внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей.

Самоконтроль включает:

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

2. Критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

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

Формы самоконтроля могут быть следующими:

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

- ответ на вопросы, приведенные к каждой теме;

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

- ответы на вопросы и выполнение заданий для самопроверки (учебно-методическое пособие предполагает вопросы для самоконтроля по каждой изучаемой теме);

- самостоятельное тестирование по предложенным тестовым заданиям.

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

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

## **1.4. Формы контроля знаний**

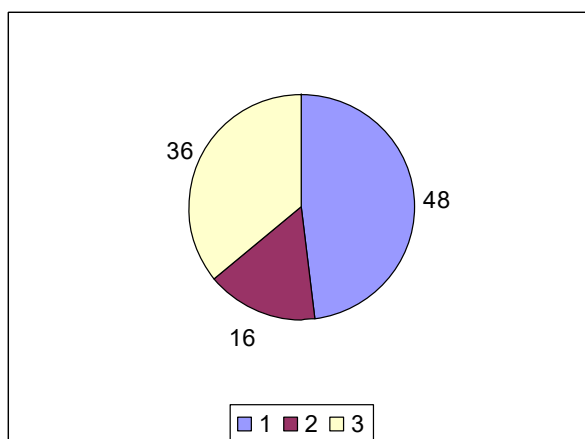
### **1.4.1. Текущий контроль изучения дисциплины**

Текущий контроль изучения дисциплины осуществляется на основе балльно-рейтинговой системы (БРС) контроля оценки знаний в соответствии со следующими этапами:

1. В процессе освоения дисциплины студенты должны пройти четыре точки контроля знаний.

2. Студент на каждой контрольной точке может получить максимально 16 баллов (из них: 4 балла – за посещаемость, 12 баллов – за успеваемость). Таким образом, 100% результат освоения дисциплины за четыре точки контроля знаний выглядит следующим образом (рис. 1).

По итогам представленных заданий по каждой теме курса (см. 2 раздел) студент получает баллы по успеваемости за каждую контрольную точку.



48 баллов – максимальный результат за четыре контрольные точки (за успеваемость)  
 16 баллов – максимальный результат за четыре контрольные точки (за посещаемость)  
 36 баллов - максимальный результат за итоговый контроль (за зачет)

Рисунок 1 - Результат освоения дисциплины по БРС

### 1.4.2. Итоговый (промежуточный) контроль

Итоговый (промежуточный) контроль изучения дисциплины осуществляется с помощью экзамена.

Для промежуточной аттестации, проводимой в форме тестирования, используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности. В каждом варианте КИМ - 16 заданий (15 вопросов и одна задача). Максимальное количество баллов за тестирование - 36 баллов.

В результате освоения дисциплины студент получает оценку в соответствии с набранными в сумме баллами.

#### СООТВЕТСТВИЕ БАЛЛОВ ОЦЕНКЕ

Оценка	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Набранная сумма баллов (max 100)	менее 50	50-69	70-84	85-100
Оценка по дисциплине без экзамена	Не зачтено	Зачтено		

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Тема 1. Предмет и содержание дисциплины "Организационное поведение и кросс-менеджмент". История развития организационного поведения как науки

#### *Глоссарий (ключевые понятия)*

Организационное поведение; управление; организация; власть; влияние; лидерство; понятие организационной культуры; личность; модели ОП; авторитарная модель; модель опеки; поддерживающая модель; коллегиальная модель.

#### *Структура (план)*

1. Понятие «организационное поведение и кросс-менеджмент».
2. Задачи организационного поведения как науки.
3. Элементы системы организационного поведения.
4. Модели организационного поведения.
5. Этапы развития организационного поведения.

#### *Практическое занятие*

*(задания носят рекомендательный характер и могут быть дополнены или заменены в соответствии с утвержденной рабочей программой и оценочными средствами)*

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

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

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

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

**Задание 5.** В научной литературе существуют различные типологии стиля деятельности. Изучите учебную литературу и проанализируйте данные стили. Воспользуйтесь нижеприведенным материалом. Социологические исследования показывают, что высоких результатов добивается тот субъект управления, который вырабатывает в себе наиболее приемлемый стиль руководства, отвечающий изменяющимся новым условиям развития российского общества. В психологии управления и науке управления в целом существует множество различных подходов к определению стиля деятельности. Наиболее устоявшейся классификацией является классификация американского ученого Курта Левина, в которую входят три типа: автократический (авторитарный), демократический и либеральный.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что такое организационное поведение?
2. Как наука «Организационное поведение» соотносится с менеджментом, теорией организации, психологией, социологией и др. дисциплинами?
3. Как философия, так и видение представляют собой достаточно абстрактные понятия. Как донести их содержание до работников?
4. С какими проблемами менеджмента в настоящее время сталкиваются компании в разных странах?
5. Охарактеризуйте основные элементы, входящие в сферу организационного поведения.
6. Сформулируйте понятие «система организационного поведения». На чем она базируется?
7. Почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации? Теория организации и организационное поведение
8. Каковы основные предпосылки зарождения ОП как

самостоятельного научного направления исследований?

9. Раскройте связь различных школ управленческой мысли и моделей организации.

10. Охарактеризуйте взгляды на проблемы управления представители школы научного менеджмента. Кого считают наиболее яркими представителями данной школы?

11. На что обращали внимание критики тейлоризма?

12. Что явилось основным объектом внимания представителей школы административного управления?

13. Что нового в науку об управлении внес создатель теории административного управления?

14. В чем заключаются особенности школы человеческих отношений?

15. Насколько теория патернализма актуальна в наши дни? Сталкивались ли вы с ее проявлениями на практике?

16. Сформулируйте основные различия в подходах к оценке потенциальных возможностей производственного коллектива в свете теорий X и Y.

17. Обсудите понятие «тихая управленческая революция». Почему данная система взглядов получила широкое распространение?

18. Каковы основные направления развития теории организации и подходов к управлению в разных странах?

### *Литература*

Рекомендуемые источники литературы из раздела «Учебно-методическое обеспечение дисциплины»: 1-12.

### *Самостоятельная работа*

**Задание 1.** Власть и влияние - непосредственно взаимосвязанные понятия. Влияние определяют, как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение и ощущения другого индивида. Власть - это возможность влиять на поведение индивидов. Заполните нижеприведенную таблицу 4 по заданной тематике.

## Классификация "власти и влияния"

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

**Задание 2.** Изучите следующие модели руководства, опишите их, дайте характеристику:

- модель руководства Ф. Фидлера;
- модель руководства Т. Митчелла и Р. Хауса;
- модель руководства П. Херсли и К. Бланшара;
- модель руководства В. Врума и Ф. Йеттона.

Объясните, почему они называются многомерными.

**Задание 3.** Обладание властью имеет свои плюсы и минусы. Власть может быть "хорошей" и "злой". Как Вы используете свою власть? На этот вопрос поможет ответить нижеприведенный тест.

*Тест «Какова Ваша власть?»*

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

### Определение характера власти

	Никогда	Иногда	Всегда
1. Я точен и честен	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
2. Я думаю, что действую прямо и энергично	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
3. У меня есть всё, чтобы заявить о себе	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
4. Меня слушают и слышат	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
Общий счет (1-4) _____ = G			
5. Я волнуюсь и нервничаю	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
6. Я чувствую себя одиноким и злым	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
7. Я не могу хорошо выполнить свою работу	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
8. Меня губит моё неумение общаться с людьми	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
Общий счет (5-8) _____ = B			
9. Я справедлив	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
10. Я уверен в себе и в своих мыслях	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
11. Меня удивляет некомпетентность других людей	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
12. Я уверен, что существует много правд: иногда цель оправдывает средства	0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10
Общий счет (9-12) _____ = U			

G – good – «хорошая власть»;

B – bad – «плохая власть»;

U – ugly – «злая власть».

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

«Плохая» власть ставит человека в зависимость от других людей, от его подчиненных, что делает его враждебным по

отношению к ним и вечно обеспокоенным за их действия.

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

Теперь сравните свои показатели с показателями 163 менеджеров.

Сравнительная таблица личности и  
социального окружения

Доля людей, имеющих меньший счет, чем Вы, %	Ваш счет		
	G	B	U
100	42	30	38
90	35	21	30
80	33	18	27
70	31	15	25
60	30	13	24
50	29	11	22
40	28	10	21
30	27	9	20
20	26	7	19
10	24	5	16
0	16	1	5

Сделайте выводы и разработайте рекомендации для личностного роста и саморазвития.

**Задание 4.** Стиль управления – это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.

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

### Характеристика стилей руководства

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

### Условия и формы использования стилей руководства

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

**Задание 5.** Обоснуйте, какой из перечисленных стилей руководства в большей мере подходит для следующих организаций:

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

**Задание 6.** Выскажите свое мнение по вопросу о том, какие стили руководства должны применяться в учебном заведении:

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

## **Тема 2. Поведение людей как объект научного анализа.**

### **Личность и организация**

#### ***Глоссарий (ключевые понятия)***

Личность, детерминанты личности, биологические факторы, социальные факторы, культурные факторы, ситуационные факторы, идеология, социализация, черта личности, ориентация на достижение, самооценка, самоориентация, склонность к риску.

#### ***Структура (план)***

1. Детерминанты поведения личности.
2. Качественные черты личности работника.

#### ***Практическое занятие***

*(задания носят рекомендательный характер и могут быть дополнены или заменены в соответствии с утвержденной рабочей программой и оценочными средствами)*

**Задание 1.** Проанализируйте конкретную ситуацию: «Жадность Антона». Помогите принять решение для Антона о выборе оружия для уничтожения чувства жадности.

**Задание 2.** Охарактеризуйте модели организационного поведения, используя таблицу.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Интерпретируйте следующее утверждение: «...разные психологические теории изучают как бы различные кусочки головоломки, которой является личность, в то время как личность – это вся головоломка в целом».

2. Какова роль теорий личности?

3. Некоторые люди говорят, что большая озабоченность индивидуальными особенностями работников может повлечь за собой хаос в организации. Вы согласны? Почему?

4. Опишите какого-нибудь известного вам человека, который, вероятно, имеет высокий показатель макиавеллизма. Какие особенности его поведения заставили вас сделать такой вывод?

5. Опишите конкретного человека с высокой самооценкой. Какие черты этого человека подтверждают это?

6. Какие факторы оказывают влияние на формирование личности? Как влияет процесс социализации?

7. В чем будут заключаться различия в управлении интерналом-подчиненным и экстерналом-подчиненным?

8. Каким образом самомониторинг может влиять на работу группы, состоящей из работников с различными культурными традициями?

9. Почему менеджеру необходимо понимать нахождение локуса контроля у работника?

10. Опишите особенности личности типа А. Какие трудности могут возникнуть у руководителя, если у него в подчинении находится личность типа А?

11. Как формируются ценности? Каким образом ценности влияют на установки? Приведите примеры.

12. Известно, что системы ценностей сформированы в основном до того, как люди начинают работать в организации. Как менеджеры должны учитывать этот факт?

13. Какие основные функции выполняют установки? Назовите их и приведите примеры.

14. Какие существуют барьеры для изменения установок? Когда и как можно их изменить?

15. Что подразумевается под термином «удовлетворенность работой»? Как это связано с установками? Почему менеджерам в своей работе необходимо ее учитывать?

16. Назовите основные факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работой. Каковы основные последствия удовлетворенности работой?

17. Почему менеджеры политических партий во время предвыборных кампаний устремляют свои ресурсы на неопределившихся избирателей?

18. В чем состоит отличие преданности организации и преданности руководителю?

19. Чем можно охарактеризовать вовлеченность в работу?

20. От каких факторов зависит степень приверженности организации?

### *Литература*

Рекомендуемые источники литературы из раздела «Учебно-методическое обеспечение дисциплины»: 1-12.

### *Самостоятельная работа*

**Задание 1.** Сформулируйте возможные темы исследования, к которым может быть применен социометрический метод при изучении межличностных отношений в следующих коллективах:

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

**Задание 2.** Приведите примеры организаций, которые являются адаптивными (по отношению к среде) и адаптирующими (приспосабливающими среду к своим потребностям). Указанные примеры привести для внутренней и внешней среды. Ответ обосновать.

**Задание 3.** На основе социометрической матрицы, приведенной в таблице, постройте социограмму.

Социометрическая матрица

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

**Задание 4.** Определите, являются ли организациями следующие объекты, обоснуйте свой выбор: автомобиль; компания «Магинфо»; стая перелетных птиц; камень; поликлиника; кондиционер; популяция императорских пингвинов; семья; группа студентов; организм человека; река; железная дорога.

**Задание 5.** Определите, справедливо ли утверждение, что любой объект – это организация.

**Задание 6.** Выявите в своей студенческой группе неформальные группы и объясните причины их возникновения.

**Задание 7.** Проанализируйте формы участия студентов в управлении в университете. Предложите систему мер по управлению качеством учебного процесса.

**Задание 8.** Определите первоочередность вопросов, которыми должен заниматься менеджер группы в течение учебного года, в семестре, в период экзаменационной сессии.

**Задание 9.** Предложите меры и способы воздействия на личности, проявляющие: а) чрезмерную эмоциональность, б) аморальность, в) лень, г) грубость, д) паникерство, е) безответственность.

**Задание 10.** С какими качествами и свойствами личности вы не рекомендовали бы человека на управленческие должности и по каким причинам?

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

#### *Глоссарий (ключевые понятия)*

Восприятие, модель восприятия, воспринимающий человек, воспринимаемое событие или объект, интенсивность, контраст, новизна, неопределенность, ситуационные факторы, атрибуция, проекция, гало-эффект, ожидания, внутригрупповой фаворитизм, ценность, аттитюд.

#### *Структура (план)*

1. Сущность и модель восприятия.
2. Свойства восприятия.
3. Управление восприятием (впечатлениями).

#### *Практическое занятие*

*(задания носят рекомендательный характер и могут быть дополнены или заменены в соответствии с утвержденной рабочей программой и оценочными средствами)*

**Задание 1.** Анализ кейс-задачи.

Вузы можно рассматривать как социальные системы. Задачей администрации вуза является набор студентов, перевод их на следующий курс, осуществление контроля, составление расписаний, утверждение рабочих учебных планов и т.д. Задача

преподавателей - дать совокупность знаний, помогающих профессиональной подготовке, сформировать научное и творческое мышление, собственное мировоззрение и т.д. Задача студентов - усвоить материал.

**ВОПРОСЫ К ЗАДАНИЮ:**

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

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

**Задание 2. Разбор конкретной ситуации**

**КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ**

**«НОВЫЙ СОТРУДНИК В КОМПАНИИ «СПЕЙС»**

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный и научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

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

Основные подразделения компании «Спейс» - производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью

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

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

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

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников - маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили

лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями и что проект скоро закроют.

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

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

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

*ВОПРОСЫ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ:*

1. Охарактеризуйте систему восприятия и опишите организационную культуру в компании «Спейс».

2. Каковы проявления восприятия и организационной культуры на фирме?

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Как может повлиять различие между студентами и преподавателями на оценку письменных работ и активности на занятиях.

2. Некоторые компании и агентства проводят опросы общественного мнения среди собственных сотрудников. Почему они заинтересованы в таких опросах?

3. Какая ошибка восприятия, допущенная менеджером, могла бы создать дополнительные проблемы в оценке работы подчиненных? В оценке кандидата при приеме на работу?

4. Объясните фундаментальную ошибку атрибуции. Приведите пример из личного опыта или другого источника, когда наблюдатель способен сделать такую ошибку.

5. Опишите виды атрибуции, которые люди используют в своей работе.

6. Изучение провалов малого бизнеса показало, что владельцы обычно видели причины в экономическом спаде и жесткой конкуренции, тогда как кредиторы более склонны видеть причину провалов в неэффективном менеджменте. Какие в данном случае проявляются атрибуционные склонности? Почему при этом существует разница в атрибуции?

7. Согласны ли вы с изначальным тезисом о том, что люди представляют собой информационные процессы? Если согласны с этим утверждением, то почему?

### ***Литература***

Рекомендуемые источники литературы из раздела «Учебно-методическое обеспечение дисциплины»: 1-12.

### ***Самостоятельная работа***

**Задание 1.** Вузы можно рассматривать как социальные системы. Задачей администрации вуза является набор студентов, перевод их на следующий курс, осуществление контроля, составление расписаний, утверждение рабочих учебных планов и т.д. Задача преподавателей - дать совокупность знаний,

помогающих профессиональной подготовке, сформировать научное и творческое мышление, собственное мировоззрение и т.д. Задача студентов - усвоить материал.

*Вопросы к заданию:*

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

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

**Задание 2.** Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.). Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив виде таблицы: организация и ее характеристики, характеристика, функции менеджмента.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации: цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается); форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.); уровень формализации (неформальная, формальная); отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая); отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, адхократическая, партисипативная); этап жизненного цикла организации на сегодняшний день. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

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

***Глоссарий (ключевые понятия)***

Команда, рабочая группа, поведение, групповое поведение, роль, внутрикомандное поведение, жизненный цикл команды, формальная группа, неформальная группа, управленческая группа, производственная группа, целевая группа группа, функциональная группа.

***Структура (план)***

1. Особенности понятий «команда» и «рабочая группа». Этапы формирования группы и команды.

2. Природа групп и их классификация. Причины возникновения групп. Стадии развития групп. Характеристики группы.

3. Модель развития команды. Управленческая команда (команда менеджеров высшего уровня управления).

4. Условия и факторы эффективности групповой работы.

***Практическое занятие***

*(задания носят рекомендательный характер и могут быть дополнены или заменены в соответствии с утвержденной рабочей программой и оценочными средствами)*

**Задание 1.** Охарактеризуйте приведенные ниже способы разрешения конфликтов.

**Задание 2.** Заполните таблицу сравнительной характеристики команды и рабочей группы.

**Задание 3.** В каждом коллективе сотрудники принимают на себя определенные роли. Охарактеризуйте данные роли и приведите примеры конкретных лиц в своем коллективе (студенческой группе). Воспользуйтесь рисунком.

**Задание 4.** Какая из формулировок задания и почему характерна для процесса формирования команды (отбора в нее)? Поясните ответ.

**Задание 5.** Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие ограничения препятствуют эффективной работе группы?
2. Что представляют собой условия появления эффекта синергии в группе?
3. Что такое групповое единомыслие и каковы его симптомы?
4. В чем вы видите различие между рабочими группами и командами? Назовите принципы построения команд.
5. Каковы характерные черты самоуправляемых команд?
6. Что является основной характеристикой межгруппового конфликта? Приведите пример такого конфликта.
7. Рассмотрите на примере вашей организации межгрупповой конфликт, его причины и функциональные (или дисфункциональные) последствия для группы.
8. Зачем необходимо управлять межгрупповыми конфликтами? Какие возможно применять методы?

### ***Литература***

Рекомендуемые источники литературы из раздела «Учебно-методическое обеспечение дисциплины»: 1-12.

### ***Самостоятельная работа***

**Задание 1.** Подготовьте доклад (реферат) на предлагаемые темы: «Организационное поведение в системе международного бизнеса», «Типы и классификация организационных культур», «Особенности национальной культуры»; «Модель ценностной

ориентации А. Клухона и Ф. Стродтбека»; «Модель культурного сходства С. Ронена и О. Шенкара»; «Модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде».

**Задание 2.** Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим для команды в вашей организации? Обоснуйте свою позицию. Нельзя, однако, утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства командами, который всегда "срабатывает". Ведь ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли стиль руководства командами быть гибким и когда он необходим.

Обычно выделяются пять основных типов руководства

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

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

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

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

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

**Задание 3.** Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.

2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.

3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.

4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.

5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.

6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единомыслие.

7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда. Теория организации и организационное поведение

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

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

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

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

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

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

14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.

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

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

17. Руководитель не должен учитывать в своей работе

существование неформальных групп.

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

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

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

21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.

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

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

**Конфликт в организации:**  
**конфликты, стрессы, межгрупповое взаимодействие.**  
**Понятие и сущность организационной культуры**

*Глоссарий (ключевые понятия)*

Мотивация, воспитание, инициирование, активизация, мотивирование, организационная модель мотивации, модель обеспечения первичных потребностей, система навыков, освоение культуры, формальный статус, неформальный статус, стимулирование, конфликт, личностно-ролевой конфликт, внутриролевой конфликт, межролевой конфликт, стресс, внешние факторы стресса, организационные факторы стресса, внеорганизационные факторы стресса, фрустрация, межгрупповое воздействие, функциональный конфликт, межгрупповой конфликт, интеграция, доминация, компромисс; организационная культура, типология организационных культур, методы изучения организационной культуры.

### ***Структура (план)***

1. Организационная модель мотивации. Мотивация и стимулирование работников. Результативность мотивации.
2. Ролевые конфликты. Стрессы: виды, модель, факторы. Межгрупповое взаимодействие.
3. Организационная культура: виды, типы, методы изучения.

### ***Практическое занятие***

*(задания носят рекомендательный характер и могут быть дополнены или заменены в соответствии с утвержденной рабочей программой и оценочными средствами)*

#### ***Задание 1. Разбор конкретной ситуации***

#### **КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ № 1**

#### **«МОТИВИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ МЯСОКОМБИНАТА»**

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем люди делали в течение восьми часов то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре

побудило последних к производству продукции высокого качества. Работников стало интересовать во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

### *ВОПРОСЫ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ*

1. Каким образом, и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

**Задание 2.** Самостоятельно изучите методы, которые рассматривали ученые для диагностики организационной культуры предприятия. Примените данные методы в практической деятельности на примере конкретного предприятия.

*Для диагностики организационной культуры применяются следующие методы:*

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

**Задание 3.** Охарактеризуйте какое-либо предприятие вашего города. Проведите исследование процесса формирования и управления организационной культурой предприятия (рассмотрите сферы проявления организационной культуры, проведите диагностику организационной культуры и разработайте рекомендации по ее совершенствованию).

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Каков механизм формирования и развития мотивов?
2. Каковы место и роль мотивации в механизме ОП?
3. Чем определяется стиль руководства и управления в организации?
4. Как взаимосвязаны мотивы и стиль поведения индивида?
5. Как формулируется закон результата?
6. Что определяет результативность мотивации ОП?
7. Чем обеспечивается повышение результативности мотивации?

8. Как формулируется закон результата? Что определяет результативность мотивации ОП? Чем обеспечивается повышение результативности мотивации?

9. Охарактеризуйте понятие организационной культуры в современном управлении организацией. Чем обеспечивается повышение результативности при управлении организационной культурой?

10. Что такое организационная культура?

11. Какие виды организационных культур Вы можете назвать.

12. В чем состоит понятие и сущность организационной культуры?

13. Какой тип организационной культуры, на Ваш взгляд, наиболее эффективен для применения в современной организации.

### *Литература*

Рекомендуемые источники литературы из раздела «Учебно-методическое обеспечение дисциплины»: 1-12.

### *Самостоятельная работа*

**Задание 1.** По классификации А. Зайончковского определите активизированные мотивационные группы в каждой из описанных моделей поведения.

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

**Люди возможности** предпочитают творческую работу. Они ищут и находят новые пути. Для них важно, чтобы работа приносила им моральное удовлетворение. При выборе работы это

может быть важнее материальной стороны. В качестве примера можно вспомнить инженера Гарина с его бесконечными идеями и проектами. Спросите: "Что вам нравится в вашей работе?" Если в ответе вам назовут возможность выбора, поиски новых путей, перспективы, то перед вами человек возможностей.

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

**Люди, ориентированные на то же самое.** Основное свойство этой категории людей – постоянство. Им нравится стабильность в работе и отдыхе. Они отлично выполняют свои повседневные служебные обязанности. Но если такому служащему поручить новый проект, то без посторонней помощи он не справится. Эти люди созданы для однообразной, постоянной работы и проработают у вас долго, если компания стабильная (стабильно хорошая или стабильно плохая - для них все равно).

На вопрос о том, чего они ждут от новой работы, вам ответят: "Хочу, как раньше, работать на компьютере, чтобы, как обычно, уходить домой в 18.30 и иметь возможность, как всегда в июне, ездить отдыхать в Крым..." Вы, очевидно, заметили, что в их лексиконе преобладают "как обычно", "как всегда" и другие подобные формы.

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

**Люди, ориентированные на изменения,** могут "раскрутить" фирму, и, когда, казалось бы, успех достигнут, им становится скучно – они уходят. Резюме таких клиентов пестрит названиями разных фирм и учреждений. Это часто пугает менеджеров по

персоналу. Но если вам нужен человек для разработки новых направлений, то лучшего не найти. Если спросить, какой он видит новую работу, то можно услышать, что в отличие от предыдущей – более насыщенной. Наиболее характерные для них речевые обороты: "Это совершенно новая идея", "Новая работа", "Совершенно отличное от..."

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

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

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

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

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

для моделирования организационного поведения.

**Задание 2.** Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение к вам, что снижает ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться. Вы говорите: «\_\_\_\_\_...».

**Задание 3.** Анализ конкретной ситуации.

*Компания «Логика»*

В отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела В.Л. Иванчук проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников. В начале года правление компании принимает решение о переводе В.Л. Иванчука на другую, более высокую должность в «Логике». В коллективе отдела есть неформальный лидер – И.И. Петрович, которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место. Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании. Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих». Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник И.Е. Синицын – специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет. С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем. На одном из совещаний в отделе между И.Е. Синицыным и И.И.

Петровичем возник спор о качестве выполняемой работы. И.И. Петрович настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это И.Е. Сеницын ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист. После такого совещания И.И. Петрович счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

*Вопросы к конкретной ситуации:*

1. Определите причину создавшейся ситуации. Теория организации и организационное поведение
2. Выявите, насколько рационально действовали руководители организации в этой ситуации и предложите свой вариант выхода.

## **Тема 6. Возникновение и эволюция предмета "кросс-менеджмент"**

### ***Глоссарий (ключевые понятия)***

Кросс-менеджмент, кросс-стратегия, корпоративная культура, «культурный шок», геттоизация, ассимиляция, промежуточная стратегия, частичная ассимиляция, колонизация.

### ***Структура (план)***

1. Общее понятие кросс-менеджмент.
2. Кросс-менеджмент как учебная дисциплина и раздел теории и практики менеджмента на Западе.
3. Кросс-стратегии в управлении организацией.
4. Понятие «культурный шок». Стратегии преодоления межкультурного конфликта.

### ***Практическое занятие***

*(задания носят рекомендательный характер и могут быть дополнены или заменены в соответствии с утвержденной рабочей программой и оценочными средствами)*

#### ***Задание 1.*** Анализ конкретной ситуации.

Ознакомьтесь с ситуацией для анализа и ответьте на поставленные вопросы.

*Ознакомьтесь с ситуацией для анализа и ответьте на вопросы. Как Вы оцениваете начало знакомства представителей разных культур? Как Вы считаете, какая ошибка была допущена и ее причины?*

Вы приезжаете в деловую командировку в одну из латиноамериканских стран. До этого вы в этом районе никогда не были. Ваш партнер, встретив вас в аэропорту, приглашает вечером на ужин к себе домой. Он владелец небольшого местного предприятия, принадлежит, по вашей оценке, примерно к той же социальной прослойке, что и вы, живет в небольшом двухэтажном доме, который с гордостью показывает вам. Еда оказывается удивительно вкусной, хотя и слегка необычной для вас. Ужин удается на славу. Происходит это во многом благодаря хозяйке дома, которая не перестает хлопотать и приносить из кухни все новые блюда. Застольная атмосфера, которая вначале была несколько напряженной, теплеет. Вы проникаетесь к хозяину и его супруге неподдельной симпатией, благодарите их за отлично проведенный вечер, приятный ужин. И, желая сделать хозяйке (и косвенно и хозяину) комплимент, вы говорите своему новому другу: «Было очень вкусно. Вам повезло с супругой. Ваша жена поразительно вкусно готовит...». Неожиданно вы видите, как теплая, расслабленная улыбка на лицах новых друзей становится натянутой... В их глазах появляется легкая обида. Они кисло благодарят за комплимент и приглашают «в следующий визит» обязательно вновь у них отужинать. Вы чувствуете, что сделали что-то не совсем правильное...

#### ***Задание 2.*** Анализ конкретной ситуации.

Ознакомьтесь с ситуацией для анализа и ответьте на поставленные вопросы.

*Ознакомьтесь с ситуацией (кейсом) для анализа и ответьте на вопросы.*

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

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

**КЕЙС: «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ» - РОССИЙСКИЕ ТРАДИЦИИ КАЧЕСТВА**

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

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

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

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и

процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой.

Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

вкусу своих потребителей.

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

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

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Св. Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Сущность и значение кросс-менеджмента.
2. Предмет и методы исследования.
3. Основные эры развития международного бизнеса.
4. Развитие кросс-менеджмента.
5. Охарактеризуйте основные этапы возникновения кросс-менеджмента.
6. Дайте характеристику четырехчленной структуре развития международного бизнеса.
7. Какие ведущие отечественные организации и мировые ассоциации занимаются кросскультурными исследованиями в управлении?



**Задание 2.** Перед Вами 12 утверждений. Внимательно прочтите каждое и решите, относится ли конкретное утверждение к Вам лично. Если относится - ставьте «да», если не относится - ставьте «нет». Чем меньше времени Вы потратите на ответы, тем точнее будет результат.

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.

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

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

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

5. При завязывании новых контактов первым проявляете инициативу.

6. Часто бываете в плохом настроении.

7. Склонны действовать быстро и решительно.

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

9. Вы являетесь вспыльчивым человеком.

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

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

12. Временами полны энергии, а временами очень пассивны.

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

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

сектор 1 - холерический тип;

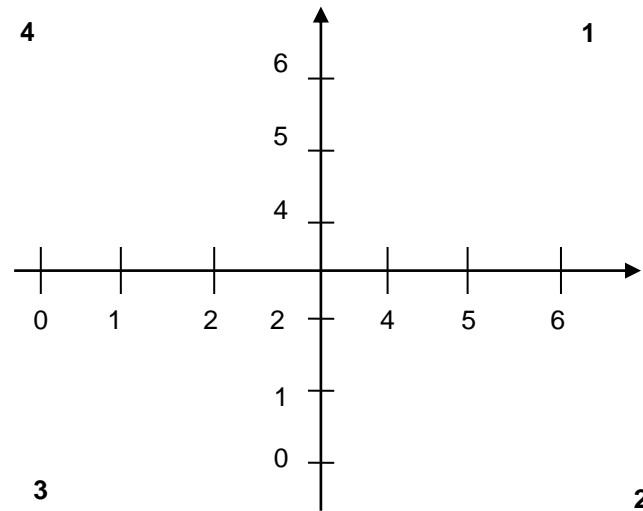
сектор 2 - сангвинический тип;

сектор 3 - флегматический тип;

сектор 4 - меланхолический тип.

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

### МАТРИЦА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА



**Задание 3.** Составьте проект оснащения рабочего места менеджера среднего уровня управления средствами оргтехники.

**Задание 4.** Определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны: для гендиректора транспортно-коммерческой компании; для менеджера внешнеэкономической деятельности; для маркетолога; для водителя автобуса; для менеджера офиса.

**Задание 5.** Ознакомьтесь с пояснениями: кросс-менеджмент и кросс-культурный менеджмент - это подход к управлению, направленный на эффективное взаимодействие сотрудников из различных культурных сред; термин «кросс-менеджмент» происходит от английского слова "cross" - «пересекать, переходить», и означает «управление на стыке культур». Сформулируйте советы современному менеджеру относительно подходов кросс-менеджмента.

### 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Основная и дополнительная литература

##### *Основная учебная литература*

1. Басенко, В. П. Организационное поведение : учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 381 с. : ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112228> – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

2. Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 232 с. : ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572963> – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

##### *Дополнительная учебная литература*

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

4. Красовский Ю. Д. Организационное поведение [Текст] : учебное пособие для студ. вуз. / Ю. Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 472 с.

5. Красовский Ю. Д. Организационное поведение : учебник / Ю. Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632> - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

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

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

8. Семенов, А. К. Организационное поведение : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - Москва : Дашков и К°, 2018. - 272 с. : ил. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495826> - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

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

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

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

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

### **3.2. Информационное обеспечение дисциплины**

*Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины*

1. Университетская библиотека онлайн - [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
2. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета - <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт) - <http://elibrary.ru>
4. Справочно-поисковая система КонсультантПлюс - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Перечень тем для научно-исследовательской работы студентов по дисциплине «Организационное поведение и кросс-менеджмент»

*Научно-исследовательская работа выполняется в письменном виде, объемом около 8-10 машинописных страниц. В работе должны быть изложены результаты исследования. Перечень тем для научно-исследовательской работы студентов может быть дополнен и изменен.*

1. Модель организационного развития Г. Моргана  
«организация как механизм»
2. Модель организационного развития Г. Моргана  
«организация как открытая система (живой организм)»
3. Модель организационного развития Г. Моргана  
«организация как обрабатывающий информацию мозг»
4. Модель организационного развития Г. Моргана  
«организация как культура»
5. Модель организационного развития Г. Моргана  
«организация как политическая система»
6. Модель организационного развития Г. Моргана  
«организация как инструмент власти»
7. Модель организационного развития Г. Моргана  
«организация как непрерывное движение и трансформация»
8. Модель организационного развития Г. Моргана  
«организация как тюрьма для психики».
9. Строение организации
10. Формальная организация, основные элементы и факторы
11. Централизация и децентрализация, основные типы организаций
12. Принципы структуризации организации
13. Принципы развития организации. Синдром большого бизнеса и методы его снятия

14. Результаты воздействия на организацию закона анализа и синтеза
15. Управление противоречиями, возникновение конфликта
16. Управление социальными объектами (организациями)
17. Управленческая информация и законы управления
18. Эволюция структур управления. Бюрократическая (механистическая)
19. Эволюция форм организации управления
20. Элементы и свойства организационного процесса
21. Предмет и цели организационного поведения.
22. Задачи и характеристики организационного поведения как науки.
23. Этапы развития организационного поведения.
24. Группы, трудовые коллективы и критерии их классификации.
25. Теории мотивации: краткая характеристика.
26. Факторы стресса и модель стресса.
27. Межгрупповое взаимодействие.
28. Организационные факторы стрессов.
29. Основные подходы к процессу изменений.
30. Модель организационных изменений.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Темы аналитических работ (докладов, сообщений) по дисциплине «Организационное поведение и кросс-менеджмент»

*Аналитическая работа выполняется в письменном виде, объемом около 10-15 машинописных страниц, в которой должны быть изложены результаты исследования, в том числе оформленные в графической и табличной форме, касающиеся проанализированной экономической проблемы. Приводимый ниже перечень тем аналитических работ может быть дополнен и изменен.*

1. Современные оценки феномена лидерства
2. Менеджер и лидер
3. Обучение лидеров
4. Психология влияния и власти
5. Выдвижение лидера как процесс групповой динамики
6. Механизмы взаимоотношения лидера с группой
7. Заменители лидерства
8. Модели организационного поведения
9. Развитие теорий организационного поведения на современном этапе
10. Предпосылки возникновения организационного поведения
11. Школа научного менеджмента
12. Классическая школа управления
13. Производственная психология и школа человеческих отношений
14. Школа поведенческих наук. Теория организации и организационное поведение
15. Развитие теории организации и подходов к управлению во второй половине XX в.: наука управления и количественный подход; организация как открытая система; японский тип менеджмента; «тихая управленческая революция»
16. Индивидуальное поведение и личность. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение

17. Теории личности: личностные факторы по Р.Б. Кеттеллу; психодинамическая теория личности; теория личности К.Г. Юнга; индикаторы типа личности Майерс-Бриггс

18. Восприятие и установки личности

19. Роль и значение мотивации в управлении организацией

20. Основные понятия, содержание и практическая реализация современных теорий мотивации

21. Оценка уровня мотивации сотрудников (А.У. Хайэм)

22. Организация управления международной деятельностью фирм.

23. Мотивационный профиль (Ш. Ричи, П. Мартин)

24. Сущность и виды карьеры

25. Управление карьерой

26. Система служебно-профессионального продвижения

27. Работа с кадровым резервом

28. Система управления и ее элементы

29. Классификация деловых культур.

30. Классификация культур Р.Льюиса.

31. Классификация деловых культур по типу обработки информации.

32. Религия и национальная модель менеджмента

33. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте

34. Культура и стили руководства.

35. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте.

36. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения

37. Практика стимулирования труда в различных странах

38. Коммуникация и языковые барьеры

39. Способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе

40. Теория конкурентоспособности наций М.Портера.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Тестовый материал (задание) по дисциплине

#### «Организационное поведение и кросс-менеджмент»

*Предложенный тест включает в себя вопросы, пройденные на лекционных занятиях курса «Организационное поведение и кросс-менеджмент» (темы 1-6). Вопросы, предложенные в тесте, предполагают собой контроль освоения дисциплины.*

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

- а) в психологии, социологических и экономических концепциях организации и управления;
- б) в современной психологии и конфликтологии;
- в) при проведении социологических исследований;
- г) в политологии.

**2. Какие задачи организационного поведения как науки Вам известны?**

- а) всё перечисленное;
- б) систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях, возникающих при осуществлении трудовой деятельности;
- в) объективное объяснение причин поступков индивидов и групп в определенных условиях;
- г) предсказание поведения работников в будущем;
- д) овладение навыками управления поведением людей при выполнении работы и их совершенствование.

**3. Что такое организационное поведение?**

- а) наука о поведении людей и групп в организациях, формировании поведенческих моделей и инструментах управления указанными предметными областями;
- б) наука о путях повышения эффективности трудовой деятельности;

в) наука о деятельности человека в индивидуальном и коллективном режиме;

г) наука, отражающая определенный раздел современной психологии.

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

- а) всё перечисленное;
- б) классический этап;
- в) менеджмент человеческих отношений;
- г) гуманистический этап;
- д) культурологический этап.

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

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

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

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

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

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

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

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

**9. Какие модели организационного поведения Вам известны?**

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

**10. Какая модель организационного поведения основана на власти?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**16. Методы, используемые в организационном поведении:**

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

**17. В организационном поведении выделяют аспекты:**

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

**18. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:**

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

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

- а) персонал;
- б) связи руководства;
- в) помещение;
- г) оргтехника;
- д) объём наличности.

**20. Что понимается под ролью в организации?**

- а) обособленная совокупность задач, функций и работ;
- б) совмещение должностей;
- в) замещение должности;
- г) участие в самодеятельности;
- д) работа по совместительству.

**21. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?**

- а) все перечисленные;
- б) квалификация и целеустремления работника;
- в) наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
- г) стабильность его отдачи;
- д) интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации.

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

- а) степень напряжения человека при восприятии;
- б) переключение внимания;

- в) выполнение сразу двух различных действий;
- г) отвлекаемость;
- д) монотонность.

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

- а) вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест;
- б) ориентируясь на его хорошие способности;
- в) по его настойчивости;
- г) по отношению к подчиненным;
- д) по отношению к вышестоящему руководству.

**24. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?**

- а) всё перечисленное;
- б) целеустремленность;
- в) решительность;
- г) настойчивость;
- д) инициативность.

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

- а) возможность впоследствии занять место руководителя;
- б) возможность сразу же действовать сообразно обстоятельствам;
- в) отсутствие необходимости часто отчитываться;
- г) получение дополнительного побудительного мотива к профессиональному росту;
- д) развитие уверенности в себе и гордости за оказываемое доверие.

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

- а) всё перечисленное;
- б) составить схему разделения труда;
- в) собрать перечень предложений, полученных от членов коллектива по выполняемым ими функциям;
- г) провести групповое обсуждение, при котором каждое предложение должно быть подробно рассмотрено;
- д) сгруппировать принятые предложения по категориям, представляющим собой аспекты выполнения работы.

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

- а) подобрать помощников с учетом мнения коллектива;
- б) руководствоваться личными соображениями;
- в) руководствоваться настроением;
- г) использовать давление на коллектив;
- д) использовать личные контакты с отдельными сотрудниками.

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

- а) всем перечисленным;
- б) одобрением коллектива;
- в) снятием напряженности;
- г) справедливым распределением работы;
- д) поддержанием оптимального психологического климата.

**29. Что служит утверждению истинного авторитета руководителя?**

- а) сочетание требовательности и демократизма;
- б) отдельный кабинет;
- в) резкие действия и поступки;
- г) авторитарность;
- д) близость к начальству вышестоящего ведомства.

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

- а) да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления;
- б) всегда;
- в) никогда;
- г) в случае неразумных решений подчинённых;
- д) в случае обстоятельств непреодолимой силы.

**31. Что относится к этапам управления трудовыми ресурсами?**

- а) всё перечисленное;
- б) планирование трудовых ресурсов;
- в) набор персонала;
- г) отбор кандидатов на рабочие места;
- д) определение заработной платы и льгот.

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

- а) испытания, собеседования;
- б) исследования проблем занятости;
- в) опрос общественного мнения;
- г) реорганизация предприятия;
- д) ни один из методов.

**33. Как определяется процесс социальной адаптации?**

- а) процесс постижения целей, норм и отношений, принятых в организации;
- б) получение социальных льгот;
- в) информация при поступлении на работу;
- г) вступление в неформальные отношения с членами коллектива;
- д) процесс обучение трудовым навыкам.

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

- а) перевод на менее оплачиваемую должность;

- б) мотивация;
- в) поощрение учащихся;
- г) отработка на практике навыков;
- д) обратная связь с учащимися.

**35. Что входит в круг административных функций руководителя?**

- а) всё указанное;
- б) повышение по службе;
- в) понижение;
- г) перевод;
- д) прекращение трудового договора.

**36. В чём заключается подготовка руководящих кадров?**

- а) использование программ подготовки;
- б) поручение отдельных заданий;
- в) передача части ответственности;
- г) повышение зарплаты;
- д) ни одно из указанных действий.

**37. Чем характеризуется высокое качество трудовой жизни?**

- а) всеми перечисленными факторами;
- б) интересной работой;
- в) справедливым вознаграждением и признанием труда;
- г) участием в принятии решений, затрагивающих работу;
- д) обеспечением средствами бытового и медицинского обслуживания.

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

- а) всё перечисленное;
- б) несовершенная система распределительных отношений;
- в) отстраненность от управленческого процесса;
- г) обеднение содержания труда, его монотонность;
- д) неблагоприятный “климат” предприятия.

**39. Как можно решить проблему отчуждения персонала?**

- а) созданием “единой команды”;
- б) неучастием персонала в собственности;
- в) отказом рабочих от участия в управлении;
- г) увеличением пропускной способности проходной;
- д) уменьшением доли рабочих в уставном капитале.

**40. Какие три элемента имеет простая модель процесса мотивации?**

- а) потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей;
- б) добро, зло, справедливость;
- в) вежливость, аккуратность, чистота;
- г) прямолинейность, строгость, требовательность;
- д) ни одна из названных групп элементов.

**41. Мотивация и стимулирование соотносятся следующим образом:**

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

**42. Какие из указанных теорий мотивации принадлежат к содержательным?**

- а) все указанные;
- б) теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- в) двухфакторная теория Ф. Герцберга;
- г) теория мотивации Д. МакКлелланда;
- д) ни одна.

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

- а) все указанные;
- б) физиологические потребности;
- в) потребность в безопасности;
- г) социальные потребности;

д) потребности в уважении.

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

- а) относятся все;
- б) вхождение в формальные и неформальные рабочие группы;
- в) сотрудничество с другими рабочими;
- г) принятие участия в разнообразной совместной деятельности;
- д) ни одна не относится.

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

- а) всё сказанное;
- б) потребность в самоуважении;
- в) потребность в уважении других людей;
- г) общественное признание;
- д) статус внутри группы.

**46. Что является мотиваторами согласно теории мотивации Фредерика Герцберга?**

- а) условия работы, при которых достигается высокий уровень мотивации;
- б) физиологические потребности;
- в) специально обученные сотрудники;
- г) премиальные;
- д) ни одно из названных понятий.

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

- а) потребность во власти, в успехе и в принадлежности к определённому кругу;
- б) в личном транспорте;
- в) в питании;
- г) ни одна;
- д) только в питании.

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

- а) все указанные советы;
- б) соотнесение потребностей подчиненных с вознаграждениями;
- в) демонстрация своих способностей как менеджеров;
- г) усиление мотивационного потенциала вознаграждений;
- д) усиление мотивационного потенциала самой работы;

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

- а) подчиненных больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а по сравнению со своими коллегами;
- б) проблемы с подчиненными;
- в) зависимость подчиненных;
- г) внешний вид подчинённых;
- д) небольшое количество ресурсов, предназначенных для поощрения.

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

- а) все указанные;
- б) не награждать всех одинаково;
- в) неполучение награды тоже влияет на поведение подчиненных;
- г) сказать людям, что они должны сделать, чтобы получить поощрение;
- д) сказать людям, что они делают неправильно.

**51. Что характерно для подчинённых согласно основным теориям мотивации?**

- а) всё сказанное справедливо;
- б) желание получить деньги;
- в) деньги не являются конечной целью, они лишь индикатор положения человека;

г) людей интересует не столько абсолютное количество полученных ими денег, а денежное вознаграждение по сравнению с другими людьми;

д) существует множество потребностей, которые нельзя удовлетворить с помощью денег.

**52. Что относится к принципам любой хорошо организованной работы?**

- а) всё сказанное;
- б) установление четкой и строго определенной цели действия;
- в) максимально подробный и детальный обзор всех условий работы;
- г) составление детального плана действий;
- д) тщательное выполнение плана.

**53. Какова цель “организационного цикла” на производстве?**

- а) начать осваивать новый образец;
- б) применить новые материалы;
- в) добиться производительной работы предприятия;
- г) завершить выпуск нерентабельного изделия;
- д) ни одна из указанных.

**54. Что такое тектология?**

- а) наука о создании, занимается организационными методами;
- б) изучение древних текстов;
- в) дезорганизация производства;
- г) наука о земле;
- д) отрасль металлургии.

**55. Что необходимо учитывать при создании производственной группы?**

- а) всё перечисленное;
- б) характер, возраст, интересы;
- в) индивидуальные склонности;
- г) любовь к труду;
- д) интерес к знаниям.

**56. Чем характеризуется официально-деловая структура отношений?**

- а) регламентируется установленными нормативными актами;
- б) отсутствием всякой регламентации;
- в) близостью к руководству;
- г) неизменна ни при каких условиях;
- д) характером руководителя.

**57. Какие существуют типы лидеров?**

- а) все указанные;
- б) лидеры-организаторы;
- в) лидеры-инициаторы;
- г) лидеры-эрудиты;
- д) эмоциональные лидеры.

**58. Какой вариант производственной группы считается оптимальным?**

- а) все перечисленные;
- б) когда совпадают формальная и неформальная структуры коллектива, группы, бригады;
- в) когда формируется здоровый морально-психологический климат в коллективе;
- г) когда контролируется настроение группы;
- д) когда удаётся снимать трудовую и эмоциональную напряженность группы.

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

- а) все перечисленные;
- б) непринужденная атмосфера общения;
- в) активное обсуждение разнообразных вопросов;
- г) цели трудовой деятельности правильно поняты всеми работниками;
- д) члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга.

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

- а) происходит групповая дискуссия;
- б) принятие решений происходит обычно в рабочем порядке;
- в) официальное голосование не используется;
- г) члены коллектива свободно выражают свои мысли и эмоции;
- д) руководитель коллектива, являющийся и неофициальным лидером коллектива.

**61. На чём основана сила принуждения?**

- а) на всех перечисленных факторах;
- б) на страхе подчиненных перед своим руководителем;
- в) запугивании, подавлении;
- г) увольнении неугодных;
- д) наказании непослушных.

**62. На чём основана власть специалиста?**

- а) на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
- б) на взаимопомощи;
- в) на доверии;
- г) на особом внимании к вопросам эффективности производства;
- д) на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

**63. Как можно охарактеризовать власть?**

- а) инструмент социального управления;
- б) грубая сила;
- в) позиция внутри нас;
- г) включает только право командовать;
- д) включает только право расходовать ресурсы.

**64. Как можно делегировать полномочия от менеджера к подчиненному?**

- а) всеми указанными способами;
- б) предписать обязанности непосредственному подчиненному;
- в) предоставить подчиненному власть, необходимую для выполнения обязанностей;
- г) установить обязательство исполнять обязанности;
- д) установить ответственность исполнять обязанности.

**65. На каких из указанных принципов основывается координация производства?**

- а) на всех указанных;
- б) групповые усилия;
- в) единство действий;
- г) общие цели;
- д) ни на одном.

**66. Каково обязательное условие лидерства?**

- а) обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
- б) умение побеждать в спорах;
- в) физическая сила;
- г) ум и выдающиеся способности;
- д) ни одно из указанных условий.

**67. Что определяет организаторские, управленческие качества лидера?**

- а) всё названное;
- б) умение сформировать группу, сплотить ее;
- в) определить цели;
- г) поставить перед учреждением необходимые задачи;
- д) сформулировать спланированную программу.

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

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) жесткий;

- г) силовой;
- д) прагматический.

**69. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?**

- а) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
- б) личная преданность;
- в) взаимное недоверие;
- г) нравственная неустойчивость;
- д) гибкость.

**70. Что такое “мозговой центр”?**

- а) совет наиболее квалифицированных экспертов;
- б) штаб во время кризиса;
- в) медицинский термин;
- г) кабинет шефа;
- д) ни одно из приведенных определений.

**71. Что представляет собой организационная функция руководителя?**

- а) всё названное;
- б) создание кадров;
- в) создание системы управления;
- г) сплочение сторонников;
- д) планирование практических аспектов работы.

**72. В чём суть совещательного подхода к выработке решения?**

- а) использует все указанные формы;
- б) используется как форма группового подхода;
- в) носит статус установленного консенсуса;
- г) предполагает столкновения личных мнений;
- д) связан с проявлением личной инициативы сотрудников.

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

- а) в максимальной способности к решению проблемы;

- б) в отсутствии перспективы понимания проблемы;
- в) снижении энтузиазма;
- г) недоверии к нововведениям;
- д) невозможности выбора единого варианта решения.

**74. В чём недостатки группового подхода к решению проблем?**

- а) все перечисленные;
- б) увеличивается время на принятие решения;
- в) отрыв управляющих, принимающих решение, от их непосредственных подчиненных;
- г) неудовлетворенность участников, когда их участие не приносит результата;
- д) “размывание” ответственности.

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

- а) все перечисленные;
- б) состояние уверенности;
- в) состояние неуверенности;
- г) условие риска;
- д) ни одно из перечисленных.

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

- а) всё сказанное
- б) каждому человеку от природы присуще нежелание работать;
- в) честолюбие присуще очень немногим, люди стараются избегать прямой ответственности;
- г) люди предпочитают быть ведомыми;
- д) чтобы заставить каждого из членов коллектива работать на достижение единой цели, абсолютно необходимо применять различные методы принуждения.

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

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

**78. Чем характеризуется авторитарный режим управления?**

- а) всё сказанное верно;
- б) менеджер имеет полную власть;
- в) менеджер сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;
- г) подчиненные полностью и безоговорочно зависимы от своего руководителя;
- д) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение.

**79. Чем характеризуется демократический режим управления?**

- а) подчиненные осуществляют контроль над методами управления;
- б) руководитель сохраняет за собой право на все решения;
- в) сотрудники во всём и полностью зависимы от своего руководителя;
- г) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;

д) менеджер не имеет никаких преград для использования власти.

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

- а) всё сказанное верно;
- б) участие подчиненных в процессе принятия решений;
- в) руководитель учитывает рекомендации специалистов;
- г) руководитель учитывает идеи и оценки, сделанные любым из членов коллектива;
- д) руководитель советуется с большим кругом подчинённых до того, как принять решение.

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

- а) авторитарные наклонности;
- б) профессиональные достижения;
- в) уровень образования;
- г) самореализация;
- д) самоуверенность.

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

- а) отличается мягким, открытым, дружелюбным характером;
- б) недоступность;
- в) не уделяет особого внимания своим взаимоотношениям с подчиненными;
- г) не поддерживает атмосферу доверия, взаимопомощи;
- д) не старается быть чувствительным к нуждам своих подчиненных.

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

- а) всё сказанное;
- б) чуткость, внимательность;
- в) воодушевление руководителя;

- г) участие в принятии решений подчинённых;
- д) разъяснение ролей.

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

- а) все названные;
- б) настойчивость, упорство;
- в) тактичность, рассудительность;
- г) гибкость, преданность делу;
- д) готовность к сотрудничеству.

**85. Кто может выступать субъектами конфликтного взаимодействия в организации?**

- а) все указанные;
- б) отдельные индивиды;
- в) социальные группы;
- г) подразделения организации;
- д) никто из названных.

**86. Что поможет быстрее уладить конфликт?**

- а) общение;
- б) изоляция;
- в) одиночество;
- г) агрессивность;
- д) поиск виновных.

**87. Какие два вида конфликтов наиболее распространены в организациях?**

- а) эмоциональные и деловые;
- б) между мужчинами и женщинами;
- в) между кадровыми и новыми сотрудниками;
- г) между учащимися и неучащимися;
- д) между молодыми и старыми.

**88. Что такое использование “человеческого фактора”?**

- а) внимание к проблемам сотрудников;
- б) привлечение людей к физическому труду;

- в) замена механических приспособлений на электронные;
- г) увеличение штатного расписания;
- д) ни одно утверждение неверно.

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

- а) все перечисленное;
- б) способность людей к самодеятельности;
- в) центробежные процессы;
- г) собственные цели;
- д) субъектное начало как отдельных индивидов, так и групп.

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

- а) от всех указанных факторов;
- б) от направленности бизнеса;
- в) от воздействия конкурентов;
- г) от отсутствия кооперативного духа;
- д) от осложнения социальных отношений.

**91. Какие люди способствуют поддержанию позитивного климата в коллективе?**

- а) доброжелательные;
- б) формалисты;
- в) педантичные;
- г) назойливые;
- д) черствые.

**92. Что такое стресс?**

- а) напряженное состояние организма человека, как физическое, так и психическое;
- б) удар в спорте;
- в) комплекс оздоровительных упражнений;
- г) физическое воздействие;
- д) ни одно из определений неверно.

**93. Какими факторами внутри организации может быть вызван стресс?**

- а) все факторы;
- б) перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка;
- в) конфликт ролей;
- г) неопределенность ролей;
- д) неинтересная работа.

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

- а) не налаживайте эффективные и надежные отношения с вашим начальником;
- б) разработать систему приоритетов в своей работе;
- в) научиться говорить “нет”, когда достигается предел усталости;
- г) находите каждый день время для отключения и отдыха;
- д) тщательно выбирать друзей.

**95. В чём заключаются признаки стрессового напряжения?**

- а) всё перечисленное;
- б) невозможность сосредоточиться на чем-то;
- в) слишком частые ошибки в работе;
- г) ухудшается память;
- д) слишком часто возникает чувство усталости.

**96. Что относится к процессу подготовки к деловой беседе?**

- а) все перечисленное;
- б) составление плана беседы;
- в) составление вопросов к собеседнику;
- г) получение краткой справки о деловых качествах собеседника;
- д) продумывание возможных ответов на вопросы собеседника.

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

- а) уважительным обменом мнениями;
- б) сухостью;
- в) резкостью в суждениях;
- г) амбициозностью;
- д) командным тоном.

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

- а) попросить кратко повторить задание;
- б) потребовать немедленного исполнения;
- в) повторить задание еще раз;
- г) попросить его уйти;
- д) ни одно не верно.

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

- а) без свидетелей и посторонних;
- б) в присутствии всего коллектива;
- в) зло и необъективно;
- г) унизительно;
- д) ни одно не справедливо.

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

- а) да, отметив пути их преодоления;
- б) нет;
- в) да, сгустив краски;
- г) нет, ни при каких обстоятельствах;
- д) ни одно неверно.

**101. Что может являться причиной объединения людей в группы?**

- а) потребность в общении;
- б) получение новых навыков;
- в) стиль руководства;
- г) потребность в координации действий.

**102. Как называются общепризнанные стандарты, сложившиеся в группе в результате длительного взаимодействия ее членов?**

- а) групповая динамика;
- б) роли;
- в) групповые нормы;
- г) групповые роли.

**103. Что подразумевается под скелетом организации, схемой должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации?**

- а) организационный дизайн;
- б) организационная культура;
- в) организационная структура;
- г) организационная модель.

**104. Какое название носят организации, для которых характерны устойчивый характер производства, четкое разделение труда, иерархия управления, стандартизация деятельности, преобладание организационных ценностей над личными?**

- а) партисипативные организации;
- б) эдхократические организации;
- в) индивидуалистические организации;
- г) корпоративные организации.

**105. Что является источниками групповой эффективности?**

- а) организационная культура;
- б) навыки;
- в) умения;
- г) роли.

**106. Что такое мотивация?**

- а) достижение личных целей через достижение общих целей;

- б) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации;
- в) достижение желаемого результата.

**107. Кто предложил классификацию потребностей человека и взаимосвязей между ними, выстроенными в иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней?**

- а) Абрахам Маслоу;
- б) Ренсис Лайкерт;
- в) Фредерик Тейлор.

**108. Какова причина существования неформальных коммуникаций в организациях?**

- а) В низкой дисциплине в коллективе;
- б) В отсутствии авторитета у руководителя;
- в) В перегрузке официальных каналов связи;
- г) В неформальной структуре организации.

**109. Как называются группы, которые созданы по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации?**

- а) управленческие группы;
- б) формальные группы;
- в) неформальные группы;
- г) смешанные группы.

**110. Основой конфликта между человеком и организационным окружением является ...**

- а) психологическая несовместимость нового человека и организационного окружения;
- б) несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации;
- в) несоответствие между вознаграждением и трудом, который необходим для его получения;

г) неспособность организации изменить свою структуру после появления в ней нового человека.

**111. Закончите фразу: «Организационное окружение — это часть организации, с которой ...»**

- а) человек сталкивается во время своей работы;
- б) человеку удобно и приятно контактировать;
- в) человек контактирует наиболее эффективно;
- г) человек во время работы ни с кем не контактирует.

**112. В модели включения человека в организационное окружение с позиции организации, человек выступает в роли ...»**

- а) основы, на базе которой строится вся деятельность осуществляемая организацией;
- б) физического лица с набором определенных навыков и потребностей;
- в) ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности
- г) легко заменяемого звена в организационной культуре.

**113. В модели включения человека в организационное окружение, человек предстает как:**

- а) часть организации, призванная выполнять свою роль в ней и сводить свои физиологические и другого рода потребности к минимуму;
- б) социальное существо с неограниченными постоянно растущими потребностями и определенными знаниями, опытом, моралью и др.;
- в) социальное существо с определенными потребностями, опытом, знаниями, навыками, моралью, ценностями и т.д. ;
- г) биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знаниями, навыками, моралью и т.д.

**114. Удержание человека и его адаптация к условиям труда в организации является задачей...**

- а) каждого члена организации;

- б) коллег, непосредственно контактирующих с новым человеком;
- в) управления организацией;
- г) отдела кадров.

**115. При изучении системы ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов организации новому человеку необходимо ...**

- а) знать только те из них, которые являются ключевыми на первом этапе взаимодействия человека и организации;
- б) собрать максимально возможное количество информации о системе ценностей, норм и т.д., характерных для данной организации;
- в) довольствоваться информацией предоставленной работодателем;
- г) обговорить все интересующие с руководителем и выяснить, какие нормы являются формальными, а какие необходимо соблюдать.

**116. Вхождение нового человека в организацию сопряжено с ...**

- а) адаптацией к физической среде;
- б) адаптацией к социальной среде;
- в) коррекцией или изменением поведения человека;
- г) изменениями и модификациями в организации.

**117. Удержание человека и его адаптация к условиям труда в организации является важной задачей для ...**

- а) отдела кадров;
- б) сотрудников, окружающих человека;
- в) самого человека;
- г) управления организацией.

**118. Взаимодействие человека и организации рассматривается с двух позиций:**

- а) организации и внешней окружающей среды;
- б) организации и человека;
- в) человека и внешнего окружения;

г) человека и его действий в организации.

**119. При вхождении в организацию человек не сталкивается с проблемой ...**

- а) адаптации человека к новому окружению;
- б) коррекции поведения человека;
- в) изменение и модификации в организации;
- г) взаимодействие организации с ее конкурентами.

**120. Противоречия в ролевых конфликтах**

- а) низкая коммуникабельность;
- б) углубленное ознакомление с ролью;
- в) несоответствие культуры организации и ее стратегии;
- г) ожидание коллег не соответствует действиям членов организации.

**121. Необходимое условие успешного вхождения в организацию для нового члена:**

- а) наличие опыта работы;
- б) обладание яркой внешностью;
- в) изучение системы ценностей организации;
- г) личный контакт с руководством.

**122. У человека чувство ответственности в организации развивается ...**

- а) усиленное включение человека в организацию;
- б) количество времени, потраченное организацией на этого человека;
- в) отношение членов организации к новому сотруднику;
- г) функционирование организации в целом.

**123. Переход в полноправные члены организации – это когда ...**

- а) новый член организации освоил нормы и ценности организации;
- б) человек частично освоил нормы и ценности организации;
- в) человек понимает сущность организации;
- г) человек полностью адаптировался в этой организации.

**124. Компенсация – это ...**

а) следование за осуществлением желаемым поведением человека, которое должно быть соответствовать интересам поощряемого человека;

б) внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет в результате осуществления их в форме определенного поведения действий;

в) когда человек осуществляет какие-то нежелательные действия, на которые ранее поступала положительная реакция;

г) вид деятельности, направленный на мотивацию человека, с целью удовлетворения задач организации.

**125. Критериальная основа поведения человека складывается из**

...

а) представлений, понятий, опыта, суждений;

б) взглядов, убеждений, знаний, концепций;

в) расположений, ценностей, верований, принципов;

г) ситуации, целей, восприятия, установок.

**126. Процессы из которых складывается восприятие человеком организационного окружения:**

а) получения и изучения информации;

б) отбора и систематизации информации;

в) исследования окружения и его постижения;

г) получения и усвоения информации.

**127. Два способа систематизации информации человеком:**

а) аналитическая обработка информации и с помощью опыта, знаний, представлений, образов;

б) систематическая обработка информации и с помощью образования, сведений, теорий, концепций;

в) логическая обработка информации и с помощью чувств, предпочтений, эмоций, убеждений;

г) эмоциональная обработка информации и с помощью понятий, категорий, формул, теорий.

**128. Три группы характеристик воспринимаемого человека, оказывающих влияние на его восприятие окружающими:**

- а) пол, возраст, образование;
- б) физические, социальные, «анкетные» данные;
- в) аура, харизма, внешний вид;
- г) поведение, стиль, манеры.

**129. Противопоставление интересов членов групп и борьба между ними наблюдается в случае ...**

- а) стереотипизации;
- б) слияния;
- в) конфликта;
- г) кооперации.

**130. Характер, который не может носить взаимодействие человека с группой**

- а) стереотипизация;
- б) коопреация;
- в) слияние;
- г) конфликт

**131. Мотивация — это ...**

- а) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности;
- б) процесс побуждения человека к повышению производительности труда;
- в) совокупность взглядов и убеждений, определяющих поведение человека;
- г) процесс влияния на человека с целью формирования нужного поведения.

**132. Группы потребностей по теории Маслоу**

- а) физиологические, безопасности, принадлежности и причастности, признания и самоутверждения, самовыражения;
- б) существования, связи, влияния, роста, самоутверждения;
- в) базовые, первичные, вторичные, социальные,

интеллектуальные;

г) материальные, идеальные, влияния и власти, взаимопонимания и взаимодействия, самоутверждения,.

**133. Фактор, не влияющий на функционирование группы:**

- а) характеристики членов групп;
- б) управленческие характеристики;
- в) структурные характеристики группы;
- г) ситуационные характеристики.

**134. Характеристики меньше всего зависящие от членов групп и групп в целом:**

- а) структурные;
- б) ситуационные;
- в) характеристики членов групп;
- г) управленческие характеристики.

**135. Между членом группы и группой устанавливаются доверительные отношения в случае ...**

- а) кооперации;
- б) стереотипизации;
- в) слияния;
- г) конфликта.

**136. В центре модели взаимодействия человека и организационного окружения находится ...**

- а) организационное окружение;
- б) действия, поведение;
- в) человек;
- г) результаты работы.

**137. Место, работа и вознаграждение – это ожидания ...**

- а) организации в отношении индивида;
- б) индивида в отношении других индивидов;
- в) индивида об организационном окружении;
- г) индивида в отношении самого себя.

**138. Организационное окружение — это ...**

- а) та часть внешней среды, с которой человек взаимодействует;
- б) та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы;
- в) внешняя среда организации;
- г) индивиды, окружающие человека в организации.

**139. Организационная культура – это набор ...**

- а) наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации;
- б) наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию;
- в) норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организации;
- г) предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации.

**140. Процесс включения человека в организационное окружение — это ...**

- а) специализация;
- б) социализация;
- в) интеграция;
- г) дифференциация.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Темы эссе по дисциплине

#### «Организационное поведение и кросс-менеджмент»

*Эссе – это небольшого объема и свободной композиции текст, выражающий подчеркнута индивидуальную точку зрения автора. Тематика эссе может быть выбрана из предложенных вариантов, либо сформулирована студентом непосредственно с преподавателем в "свободной" трактовке по содержанию прослушанной лекции.*

1. «Неформальная» организационная структура управления
2. Анализ противоречий как основа формирования внутренней среды предприятия (организации)
3. Вертикальная и горизонтальная дифференциация (разделение труда)
4. Виды и факторы взаимодействия систем и сред
5. Вклад отечественных ученых в разработку теории организации
6. Вторичные объективные законы организации
7. Выбор структуры управления
8. Гибкие, адаптивные или органические структуры управления
9. Дивизиональные и адаптивные структуры управления
10. Матрица эффективности уровней противоречий в организации
11. Методологические подходы к проектированию организационной структуры
12. Методы проектирования организационных структур управления
13. Общее и особенное в отношениях людей в организации
14. Общие функции управления
15. Организационные структуры управления при вертикальной и горизонтальной дифференциации
16. Основные элементы и принципы самоуправления
17. Основные черты и признаки организации
18. Элементы системы организационного поведения.

19. Оценка эффективности организационных проектов
20. Понятие о процедурах управления. Типовое функциональное звено управления и принципы его формирования
21. Понятие организационной структуры управления и принципы ее построения
22. Построение функциональной структуры управления
23. Содержание процесса проектирования организаций
24. Специфические законы и принципы организаций
25. Сущность и особенности коммерческих и некоммерческих организаций
26. Сущность противоречий в организации. Ступени противоречий. Типология противоречий
27. Функциональное содержание управления и значение функций в организации
28. Характеристика идеально-типической организации
29. Характеристики управленческой информации и их взаимосвязь
30. Централизация, децентрализация и департаментализация организации труда
31. Задачи, решаемые с помощью философии организационного поведения.
32. Актуальные проблемы управления организационным поведением.
33. Восприятие как фактор формирования организационного поведения: факторы, влияющие на восприятие.
34. Суждение о причинах поведения других людей: атрибуция и ее особенности.
35. Основы мотивации в организационном поведении.
36. Программы организационного развития и оценка их эффективности.
37. Организационное поведение в системе международного бизнеса.
38. Влияние международной среды на организационное поведение.
39. Сравнительная характеристика команды и рабочей группы.
40. Трудовое поведение и механизм его регулирования.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Перечень творческих заданий по дисциплине «Организационное поведение и кросс-менеджмент»

*Творческие задания могут включать в себя различные практикующие упражнения и тренировочные задания по темам изучаемого курса.*

**Задание 1.** Подготовьте презентацию на наиболее интересную, на Ваш взгляд, тему лекционного занятия. Приведите в своей презентации примеры из общественной (социальной) жизни и практические факты.

**Задание 2.** Изучите деятельность зарубежных фирм (организаций, предприятий, корпораций). Подготовьте сообщение с использованием иллюстрационных (наглядных, красочных) материалов о деятельности успешно развивающихся компаний. Выявите факторы успешной деятельности.

**Задание 3.** Проанализируйте деятельность известной в вашем регионе крупной фирмы. Можно ли отнести данную фирму к социально ответственному бизнесу? Обоснуйте ваш ответ.

**Задание 4.** Подготовьте видеоролик на CD-диске. На нем изобразите презентацию организуемой Вами фирмы: основную деятельность, миссию и цели. По итогам просмотренных презентаций проанализируйте степень их успешности.

**Задание 5.** Для успешности устных коммуникаций важно владение навыками визуальной выразительности. Это, прежде всего, поза и жесты говорящего, выражение лица, способы переводить взгляд. Во время выступления по аудиальным каналам идет восприятие звучания речи: тембр голоса, ритм и мелодичность речи, благозвучие, общая выразительность.

Исследования показали, что в момент публичного выступления процесс восприятия и усвоения информации (если

всю ее условно объединить и взять за 100%) происходит в определенном соотношении.

Определите и обоснуйте свой ответ, какое соотношение, на Ваш взгляд, наиболее верно:

7% – визуальная; 38% – аудиальная; 55% – смысловая.	55% – визуальная; 38% – аудиальная; 7% – смысловая.	15% – визуальная; 30% – аудиальная; 55% – смысловая.
38% – визуальная; 55% – аудиальная; 7% – смысловая.	7% – визуальная; 55% – аудиальная; 38% – смысловая.	33% – визуальная; 33% – аудиальная; 33% – смысловая.

**Задание 6.** Коммуникации являются связующим процессом не только в отношениях организации с внешним миром, но и внутри нее. Как отмечают исследователи, до 90% рабочего времени руководитель тратит на коммуникации. Использование времени руководителя высшего звена определяется определенным коммуникационным соотношением. Определите и обоснуйте свой ответ, какое соотношение, на Ваш взгляд, наиболее верно:

70 % – запланированные заседания и встречи; 3 % – работа с документами; 6 % – незапланированные встречи; 12 % – телефонные разговоры; 9 % – осмотры, поездки.	70 % – запланированные заседания и встречи; 12 % – работа с документами; 9 % – незапланированные встречи; 6 % – телефонные разговоры; 3 % – осмотры, поездки.
12 % – запланированные заседания и встречи; 70 % – работа с документами; 3 % – незапланированные встречи; 6 % – телефонные разговоры; 9 % – осмотры, поездки.	9 % – запланированные заседания и встречи; 6 % – работа с документами; 70 % – незапланированные встречи; 12 % – телефонные разговоры; 3 % – осмотры, поездки.
6 % – запланированные заседания и встречи; 9 % – работа с документами; 12 % – незапланированные встречи; 70 % – телефонные разговоры; 3 % – осмотры, поездки.	3 % – запланированные заседания и встречи; 12 % – работа с документами; 6 % – незапланированные встречи; 9 % – телефонные разговоры; 70 % – осмотры, поездки.

**Задание 7.** Представьте, что одной из целей управления является модернизация выпускаемой продукции, и расширение для нее рынка сбыта. Постройте «дерево целей» и сформулируйте для одной из подцелей задачи управления.

**Задание 8.** Приведите собственный пример «дерева решений» проблемы выбора стратегии организации:

- для частной парикмахерской;
- для знаменитого футбольного клуба (на Ваш выбор);
- для известной строительной фирмы.

**Задание 9.** Придумайте себе какую-либо фирму (организацию, предприятие) и создайте для неё организационную структуру. Проведите соответствующий конкурс в своей учебной группе.

**Задание 10.** Ответьте на предлагаемые ниже практикующие задания (вопросы):

<p><i>Определите, какова оптимальная величина сферы контроля:</i></p> <p>а) 4 человека;          б) 5-9 человек;          в) 10-14 человек.</p>	<p><i>К какой категории менеджеров можно отнести заместителя исполнительного директора компании по маркетингу?</i></p> <p>а) линейный менеджер;          б) аппаратный (штабной) менеджер;          в) функциональный менеджер.</p>
<p><i>В компании, производящей мебель, работает 90 человек. Генеральному Директору подотчетно 12 человек. Один из заместителей Генерального - его жена - Коммерческий директор. Финансовый директор уехал в отпуск. Его заменяет Главный бухгалтер. Сфера контроля (норма управляемости) Генерального составляет:</i></p> <p>а) 10 человек;          б) 11 человек;          в) 12 человек;          г) 13 человек;          д) 90 человек.</p>	<p><i>Строительство нового гипермаркета торговой сети «Европа» является стратегией роста. Какой вид роста:</i></p> <p>а) внутренний;          б) горизонтальный;          в) вертикальный.</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Итоговый тест (задание) по дисциплине «Организационное поведение и кросс-менеджмент»

*Предложенный тест включает в себя вопросы, пройденные на лекционных занятиях курса «Организационное поведение и кросс-менеджмент» (темы 1-6). Вопросы, предложенные в тесте, сгруппированы по вариантам и предполагают собой заключительный контроль освоения дисциплины «Организационное поведение и кросс-менеджмент».*

#### ВАРИАНТ 1

##### ***1. Организационное поведение - это ...***

а) область знания, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им;

б) наука, изучающая проблемы взаимодействия личностей в организации с целью повышения эффективности производства и его прибыльности;

в) дисциплина, направленная на изучение поведения людей в организации;

г) область исследований, в которой используют теорию, методы и принципы различных дисциплин с целью изучения внутренней среды организации;

д) дисциплина, изучающая внешний аспект поведения людей в организации.

##### ***2. Предмет организационного поведения - это ...***

а) исследование взаимоотношений от конфронтации к сотрудничеству и наоборот;

б) исследование взаимоотношений от конфронтации к сотрудничеству;

в) методы взаимодействия работников в организации;

г) подходы определения положения работников в организации;

д) изучение технологии избежания конфликтных ситуаций в организации.

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

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

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

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

**5. Определите последовательность основных этапов развития организационного поведения.**

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

**6. Перечислите современные проблемы менеджмента.**

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

**7. Главным признаком личности является:**

- а) целостность;
- б) самодостаточность;

- в) самоконтроль;
- г) взаимодействие с окружающими;
- д) саморегуляция.

**8. К детерминантам личности относится:**

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

**9. Личностные факторы, влияющие на восприятие:**

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

**10. В организационных ситуациях проявляются следующие виды аттитюдов:**

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

**11. Постройте цепочку подпроцесса восприятия.**

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

**12. Подберите правильное определение избирательности, как свойства восприятия:**

а) свойство, заключающееся в произвольном отборе внешней информации и ее субъективной интерпретации на основе прошлого чувственного опыта;

б) устойчивая тенденция судить об объекте по группе, к которой он принадлежит;

в) суждение о причинах поведения других людей;

г) произвольное приписывание воспринимаемому субъекту черт и характеристик, которые присущи другому субъекту;

д) свойство восприятия, приводящее к тому, что о субъекте судят только по одному из его характерных качеств.

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

а) социальному;

б) оперантному обусловливанию;

в) условно-рефлекторному.

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

а) МакКлелланда;

б) Герцберга;

в) Маслоу;

г) Аргириса;

д) ожидания;

е) Портера-Лоулера.

**15. «Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру. Поведение человека определяет самая низшая неудовлетворенная потребность. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается». В**

**данном тезисе изложена сущность теории мотивации:**

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

**16. Спектр мотивов определяется:**

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

**17. Результативность мотивации определяется:**

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

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

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

**19. Понятие «карьера» определяет:**

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

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

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

## **ВАРИАНТ 2**

**1. Горизонтальная карьера характеризуется следующими стадиями развития работника:**

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

**2. Основные составляющие организационной социализации предполагают:**

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

**3. Организационная социализация включает следующие стадии:**

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

**4. Упреждающая социализация не включает:**

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

**5. Основаниями классификации групп являются:**

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

**6. По целевому назначению группы делятся на следующие виды:**

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

**7. К основным характеристикам группы относят:**

- а) размер, структура, нормы, мотивы, потребности членов группы;
- б) лидерство, структура, роли, статус членов, нормы, групповая динамика, сплоченность, открытость, конфликтность;
- в) структура, роли, статус, нормы, размер группы, процесс

решения проблем в группе, лидерство, сплоченность;

г) цели создания группы, лидерство, размер, сфера деятельности, характер взаимоотношений членов группы.

**8. Разновидностями подчинения являются следующие:**

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

**9. Стадия дифференциации характеризуется**

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

**10. К факторам сплоченности группы относятся:**

- а) успех;
- б) общие цели;
- в) сложность вступления в группу;
- г) внешняя угроза;
- д) усиление влияния и подчинения;
- е) малочисленность;
- ж) высокая или низкая производительность.

**11. Групповые нормы поведения – это:**

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

д) принципы, выступающие лишь в качестве ориентира.

***12. Лидерство в организации предполагает:***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**18. Выберите наиболее точное определение понятия «конфликт»:**

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

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

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

д)уклонения.

**20. К методам управления рациональными конфликтами относятся:**

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

### **ВАРИАНТ 3**

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

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

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

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

**3. Коммуникативное поведение – это:**

- а) обмен информацией, идеями, мнениями и информацией;
- б) это совокупность норм и традиций общения определенной группы людей;
- в) процесс неформального общения между работниками;
- г) опосредованное и целесообразное взаимодействие двух субъектов.

**4. Коммуникация состоялась, если:**

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

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

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

**6. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:**

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

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

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

**8. К наиболее важным принципам построения модели ОП относятся:**

- а) оптимальное соотношение управленческой ориентации;
- б) экономичность;

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

**9. Освоение процесса моделирования ОП порождает следующие эффекты:**

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

**10. Определите последовательность этапов моделирования ОП:**

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

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

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

**12. Выберите наиболее корректное определение организационной культуры:**

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

**13. К источникам организационной культуры относятся:**

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

**14. Герои организации представляют собой:**

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

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

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

***16. Составляющими организационной культуры являются:***

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

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

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

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

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

***19. Модель поведения сотрудников разрабатывается в целях:***

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

**20. Какова связь между стратегией и изменениями в организации:**

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

#### **ВАРИАНТ 4**

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

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

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

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

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

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

**4. Изменение организационной культуры осуществляется через:**

- а) действия руководства;

- б) обучение сотрудников;
- в) декларирование ценностей;
- г) введение должности менеджера по культуре;
- д) изменением должностных инструкций.

**5. К методам индивидуальных изменений относятся:**

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

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

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

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

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

**8. По целевому назначению группы делятся на следующие виды:**

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

**9. К основным характеристикам группы относят:**

- а) размер, структура, нормы, мотивы, потребности членов группы;

б) лидерство, структура, роли, статус членов, нормы, групповая динамика, сплоченность, открытость, конфликтность;

в) структура, роли, статус, нормы, размер группы, процесс решения проблем в группе, лидерство, сплоченность;

г) цели создания группы, лидерство, размер, сфера деятельности, характер взаимоотношений членов группы.

**10. Выберите наиболее точное определение понятия «конфликт»:**

а) противоречивые позиции сторон, стремящихся к противоположным целям, использование различных средств для их достижения, несовпадение интересов и желаний;

б) активные взаимно направленные действия каждой из сторон для реализации своих целей;

в) противоречие позиций двух и более сторон;

г) разногласия по поводу характера или методов достижения целей;

д) воспринимаемая несовместимость действий и целей.

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

а) соревнования;

б) сотрудничества;

в) поиска компромисса;

г) участия;

д) уклонения.

**12. К методам управления рациональными конфликтами относятся:**

а) стимулирование конкуренции;

б) переговоры;

в) авторитарный метод;

г) принципиальное согласование;

д) введение в группу специалиста со стороны.

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

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

**14. Назовите модель организационного поведения направленную на повышение степени защищенности работников.**

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

**15. Определите последовательность основных этапов развития организационного поведения.**

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

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

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

**17. Понятие «карьера» определяет:**

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

**18. Выберите наиболее корректное определение организационной культуры:**

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

**19. К источникам организационной культуры относятся:**

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

**20. Составляющими организационной культуры являются:**

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

## ВАРИАНТ 5

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

- а) в психологии, социологических и экономических концепциях организации и управления;
- б) в современной психологии и конфликтологии;
- в) при проведении социологических исследований;
- г) в политологии.

**2. Какие задачи организационного поведения как науки Вам известны?**

а) систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях, возникающих при осуществлении трудовой деятельности;

б) объективное объяснение причин поступков индивидов и групп в определенных условиях;

в) предсказание поведения работников в будущем;

г) овладение навыками управления поведением людей при выполнении работы и их совершенствование;

д) всё перечисленное.

### ***3. Что такое организационное поведение?***

а) наука о поведении людей и групп в организациях, формировании поведенческих моделей и инструментах управления указанными предметными областями;

б) наука о путях повышения эффективности трудовой деятельности;

в) наука о деятельности человека в индивидуальном и коллективном режиме;

г) наука, отражающая определенный раздел современной психологии.

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

а) классический этап;

б) менеджмент человеческих отношений;

в) гуманистический этап;

г) культурологический этап;

д) всё перечисленное.

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

а) классический этап;

б) менеджмент человеческих отношений;

в) гуманистический этап;

г) культурологический этап.

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

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

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

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

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

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

**9. Какие модели организационного поведения Вам известны?**

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

**10. Какая модель организационного поведения основана на власти?**

- а) авторитарная модель;
- б) модель опеки;

- в) поддерживающая модель;
- г) коллегиальная модель.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- а) связи руководства;
- б) помещение;
- в) оргтехника;
- г) объём наличности;
- д) персонал.

**17. Что понимается под ролью в организации?**

- а) совмещение должностей;
- б) обособленная совокупность задач, функций и работ;
- в) замещение должности;
- г) участие в самодеятельности;
- д) работа по совместительству.

**18. Какие из качеств работника интересуют современного менеджера?**

- а) квалификация и целеустремления работника;
- б) наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
- в) стабильность его отдачи;
- г) интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
- д) все перечисленные.

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

- а) степень напряжения человека при восприятии;
- б) переключение внимания;
- в) выполнение сразу двух различных действий;
- г) отвлекаемость;
- д) монотонность.

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

- а) ориентируясь на его хорошие способности;
- б) вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест;
- в) по его настойчивости;
- г) по отношению к подчиненным;
- д) по отношению к вышестоящему руководству.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Примеры компетентностно-ориентированных задач по дисциплине «Организационное поведение и кросс-менеджмент»

#### 1. КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ЗАДАЧА *КОМПАНИЯ «ЛОГИКА»*

В отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела В.Л. Иванчук проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников. В начале года правление компании принимает решение о переводе В.Л. Иванчука на другую, более высокую должность в «Логике». В коллективе отдела есть неформальный лидер – И.И. Петрович, которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место. Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании. Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих». Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник И.Е. Синицын – специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет. С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем. На одном из совещаний в отделе между И.Е. Синицыным и И.И. Петровичем возник спор о качестве выполняемой работы. И.И. Петрович настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению,

поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это И.Е. Сеницын ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист. После такого совещания И.И. Петрович счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

#### *ВОПРОСЫ:*

1. Проанализируйте с точки зрения теории организации и организационного поведения. Определите причину создавшейся ситуации.

2. Выявите, насколько рационально действовали руководители организации в этой ситуации и предложите свой вариант выхода.

## 2. КОМПЕТЕНТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ЗАДАЧА «НОВЫЙ СОТРУДНИК В КОМПАНИИ «СПЕЙС»

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный и научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

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

Основные подразделения компании «Спейс» - производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены. В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

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

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников - маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение

своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями и что проект скоро закроют.

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

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

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

#### *ВОПРОСЫ:*

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».
2. Каковы проявления организационной культуры на фирме?
3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?

### 3. КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ЗАДАЧА

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее

будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, возглавляющим ее аудиторскую группу. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, поэтому она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работающим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской практике. Они были

удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла настоять на своем, передать информацию в обход непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ее действия будут не по душе ее коллегам. Кончено, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны. Это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственно проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

#### *ВОПРОСЫ:*

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

2. Имеются ли в ситуации конфликты другого уровня, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

3. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

#### 4. КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ЗАДАЧА

В проектом отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь,

работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадила Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

#### *ВОПРОСЫ:*

1. Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

2. Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? Предложите компании решение проблемы.

### 5. КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ЗАДАЧА

Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их

общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

#### *ВОПРОСЫ:*

1. Кто из участников выбрал неверную модель поведения?
2. Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело?
3. Смогут ли коллеги наладить отношения?

#### 6. КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ЗАДАЧА

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

С детских лет Денис чувствовал критическое отношение родителей к себе. Его постоянно сравнивали со старшим братом, который был отличником, а Денис учился в школе слабовато,

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

## 7. КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ЗАДАЧА

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

Дмитрий вырос в небогатой семье. Он зачитывался книгами о жизни людей в разных странах, и его воображение рисовало ему прекрасные картины. Однако ограниченность семьи в средствах не давала ему возможности посмотреть удивительные страны своими глазами. Становясь старше, Дима начал ощущать, что не живет настоящей, полноценной жизнью. Он испытывал непреодолимую тоску по жизни, которая где-нибудь в другом месте могла сложиться у него совершенно иначе. Дмитрий отличался резкостью, стремительностью движений и способностью попадать во всякие несчастные случаи. Жизнь преподнесла ему подарок: по окончании института Дмитрия пригласили работать в США. Казалось, его мечты начали осуществляться. Но молодой человек, как и прежде, ни в чем не знал покоя. Переживая удачное завершение очередного

предприятия, он буквально не способен был усидеть на месте, никакие уже достигнутые успехи его не радовали. Несмотря на довольно благоприятно складывающиеся обстоятельства жизни, Дмитрий чувствовал себя гонимым людьми, оторванным от них и глубоко несчастным.

#### 8. КОМПЕТЕНТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ЗАДАЧА

*Проанализируйте конкретную ситуацию: «Самоуничижение Ирины». Помогите принять решение для Ирины о выборе оружия для уничтожения чувства самоуничижения.*

С детства Ирина испытывала на себе со стороны родителей завышенные ожидания, направленные к недостижимому идеалу, оправдать которые она была явно не способна. Она ощущала недостаток энтузиазма, с которым родители приветствовали ее успехи, ощущала отсутствие достаточной теплоты и внимания. Ирина прониклась мыслью, что не имеет никакого права испытывать к себе чувство уважения. Взрослея, она чувствовала себя слишком уродливой, чтобы ожидать свидания с каким-нибудь молодым человеком. Девушка приобрела манеры видеть во всем свою вину, говорила она так тихо, что собеседникам приходилось просить ее повторять сказанное. Ирина приняла на себя роль «гадкого утенка». Она начала даже испытывать страх перед возможным успехом, который вызывал у ее знакомых лишь насмешливое любопытство. Ира боялась знакомиться с людьми, разговаривать по телефону, не могла устроиться на работу из-за боязни прохождения собеседования. Из-за самоуничижения люди теряли к ней уважение и начинали относиться к ней так же презрительно, как и она сама к себе.

