Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Финансовый менеджмент и рынок капитала
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.06 Теория организации и организационное поведение
(код и наименование РПД)

Теория орг. и орг. поведение
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора – 2025

Красногорск, 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00DAA02066BBB2FFF23A159B9219BEBE55
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 23.10.2023 до 15.01.2025

Автор–составитель:
доц., д.ф.н., профессор кафедры менеджмента _____ Понуждаев Э.А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой _____ Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Теория организации и организационное поведение*» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

Протокол от «30» августа 2024 г. № 01.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы 5

3. Содержание и структура дисциплины 6

4. Фонд оценочных средств по дисциплине 12

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 12

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости 12

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации 30

4.4. Методические материалы 64

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 65

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 67

6.1. Основная литература 67

6.2. Дополнительная литература ..... **Error! Bookmark not defined.**

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы ..... **Error! Bookmark not defined.**

6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы ..... **Error! Bookmark not defined.**

6.5. Периодические издания 67

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 68

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК – 1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК – 1/1	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта[1] и профессиональным задачам

Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции	Профессиональные задачи	Код этапа	Результаты обучения
Проектирование и внедрение системы процессного управления организации. Проектирование и трансформация процессной архитектуры организации.	– анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения; – разработка и усовершенствование системы процессного управления организации; – внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования; – аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям	– разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений; – руководство подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти; – организация творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач	УК-1/1	*знания:* – системы базовых понятий (тезауруса) теории организации и организационного поведения; – основных классификаций и содержания законов и принципов организационно-управленческой деятельности; – структурных элементов организационной культуры и общего механизма управления организацией
				умения: – использовать (применять) законы и принципы организации для решения актуальных управленческих

[1]Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 марта 2015 года № 167н, регистрационный номер 36805. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

	организации; – разработка предложений по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления; – анализ процессной архитектуры организации; – разработка и усовершенствование процессной архитектуры организации; – руководство программами трансформации процессной архитектуры организации; – разработка и внедрение методик и регламентов трансформации процессной архитектуры организации.	и руководство ими; – организация проведения научных исследований: определение заданий для групп и отдельных исполнителей, выбор инструментария исследований, анализ их результатов, сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, подготовка обзоров и отчетов по теме исследования; – разработка моделей исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере профессиональной деятельности, оценка и интерпретация полученных результатов; – выявление и формулирование актуальных научных проблем; – подготовка обзоров, отчетов и научных публикаций.		проблем; – сравнивать и оценивать организационно-управленческие структуры, элементы организационной (корпоративной) культуры; – формировать и совершенствовать индивидуальный стиль управления *навыки:* – проведения анализа и оценки факторов внешней (макро- и микро-) среды, обоснования концептуальных подходов для решения актуальных управленческих проблем; – овладения новыми знаниями в области теории организации и организационного поведения; – прогнозирования и планирования личной карьеры

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.О.06 «Теория организации и организационное поведение» относится к базовой части дисциплин учебного плана направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», изучается на первом курсе в 1-м семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на комплекс базовых знаний, умений и навыков, полученных на программах бакалавриата, а также компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплин: Б1.О.01 «Современный менеджмент» (1 семестр), Б1.В.07 «Профессиональные навыки менеджера» (1 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	**Объем дисциплины, час.**				
	Всего	**Семестры**			
		1	2	3	4
Очная форма обучения					

Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***48***	***48***			
лекционного типа (Л)		***16***	***16***			
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***32***	***32***			
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***58***	***58***			
Промежуточная аттестация	**форма**	***Экзамен***	***Экзамен***			
	час.	***2+36***	***2+36***			
Общая трудоёмкость (час. / з.е.)		***144/4***	***144/4***			

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курс**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***20***	***20***		
лекционного типа (Л)		***4***	***4***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***16***	***16***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***106***	***106***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***Экзамен***	***Экзамен***		
	час.	***18***	***18***		
Общая трудоёмкость (час. / з.е.)		***144/4***	***144/4***		

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	**Наименование тем**	**Объем дисциплины (модуля), час.**						**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**		
Очная форма обучения								
Тема 1	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	10	2		2		6	П, Д
Тема 2	Типы организаций и их структура	10	2		2		6	П, Д
Тема 3	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды	11	1		4		6	П, Д

	организации с заданными параметрами и гарантированным результатом							
Тема 4	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	12	2		4		6	П, Д
Тема 5	Методология и технология моделирования организационного поведения	12	2		4		6	П, Д
Тема 6	Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	12	2		4		6	П, Д
Тема 7	Гибридизация моделей организационного поведения	11	1		4		6	П, Д
Тема 8	Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем	12	2		4		6	П, Д
Тема 9	Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	16	2		4		10	П, Д, Т
Промежуточная аттестация		2+36						Экзамен
Всего:		**144**	**16**		**32**		**58**	**2+36**

№ п/п	**Наименование тем**	**Объем дисциплины (модуля), час.**						**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**		

Заочная форма обучения								
Тема 1	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	10	0,5		2		12	П, Д
Тема 2	Типы организаций и их структура	10	0,5		2		12	П, Д
Тема 3	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	11	0,5		2		12	П, Д
Тема 4	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	12	0,5		2		12	П, Д
Тема 5	Методология и технология моделирования организационного поведения	12	0,2		2		12	П, Д
Тема 6	Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	12	0,2		2		12	П, Д
Тема 7	Гибридизация моделей организационного поведения	11	0,2		2		12	П, Д
Тема 8	Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем	12	0,2		1		12	П, Д
Тема 9	Формирование итоговой модели	16	0,2		1		10	П, Д, Т

	организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)							
Промежуточная аттестация		18						Экзамен
Всего:		**144**	**4**		**16**		**106**	**18**

** Примечание (формы текущего контроля успеваемости): опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), практикум (П), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).*

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
Тема 1	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	Идентификация организационного и индивидуального поведения в компании. Целевая ориентация, основные установки и ожидаемые результаты организационного и индивидуального поведения. Сравнение эффективности двух концепций поведения с точки зрения эффективности бизнеса и системного управления бизнесом и организацией. Вариативность поведенческих концепций в различных условиях – сравнительный анализ вероятностных исходов

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
		поведения для человека и организации. Формирование системной управленческой точки зрения. Гуманистическая ориентация менеджмента: экология взаимодействия организации и человеческого капитала, этика и социальная ответственность человека и бизнеса (организации) по отношению друг к другу. CaseStudy: исследование (сканирование) внутренней среды организации для первичного формирования представления о целостной и системной картине организационного поведения по материалам кейсов (4 компании)
Тема 2	Типы организаций и их структура	Теория организации в системе наук. Понятие и сущность организации. Законы организации. Жизненный цикл организации. Эволюция взглядов и современные тренды трансформации организаций (оболочечные, виртуальные и т.п.). Структурный подход к организации. Типология и классификационные характеристики организаций.
Тема 3	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	Тенденции изменения современного мира с точки зрения концепции порядка и хаоса. Требования к будущему: организациям, сотрудникам, лидерам. Менеджмент будущего. Основные параметры упорядоченных и хаотических внешних сред и их влияние на поведение бизнеса и организаций в целом. Принцип эндемического соответствия внутренней среды организации ее внешней среде (бизнес-среде). Повышение вероятности получения заданного результата организационного поведения. Особенности российской бизнес-среды (условия существования организаций). Параметры организаций, определяющиеся российской бизнес-средой. Оценка результативности и эффективности возможного (вероятного) организационного поведения. Перспективное видение развития управленческих функций руководителя в свете изменения бизнес-среды и организаций. CaseStudy: моделирование возможных путей развития организаций, представленных в кейсах-симуляторах.
Тема 4	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Понятие нормального и ненормального организационного и индивидуального поведения. Оценка степени девиантности организационного и индивидуального поведения от общепринятых мировых норм. Результаты девиантного поведения для человека и организации. Понятие патологии поведенческой и социальной. Источники патологий и механизмы их формирования. Формы патологий. Их влияние на моделирование организационного поведения. Нормальное и аномальное поведение как основа формирования моделей организационного поведения с заданными параметрами. Методы исправления патологий. Их эффективность и ожидаемые результаты применения. Поведенческие и организационные патологии как риски организации, барьеры на пути и потенциал лидерского и организационного развития. CaseStudy: исследование организационных и поведенческих патологий по материалам кейсов-симуляторов, создание

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
		программы ликвидации и предупреждения патологий.
Тема 5	Методология и технология моделирования организационного поведения	Предпосылки, принципы и закономерности моделирования организационного поведения. Основные соответствия организационного поведения (логика исследования и моделирования организационного поведения для достижения гарантированного результата). Логика моделирования организации в русле организационной архитектуры, качество и уровень развития ее человеческого фактора. Упорядоченная, хаотическая и смешанная внешняя среда современных организаций как граничное условие моделирования. Матрица уровней развития человеческого фактора организации и ее влияние на моделирование организационного поведения. Портрет лидера будущего как конфигуратора организации и ее поведения. Анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его системной эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа. Современный этап развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения. Исследование основных проблем на пути моделирования организационного поведения. CaseStudy: комплекс упражнений по моделированию отдельных элементов модели организационного поведения и форсайту результатов их реализации в жизни организации на примере кейсов-симуляторов.
Тема 6	Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	Сущность, основные механизмы, логика, динамики, ожидаемые результаты и эффективность моделей организационного поведения: авторитарной, коллегиальной, поддерживающей, развивающей, фрактальной и опечной (патерналистской). Процессы инволюции, эволюции и мутации каждой модели. Механизмы моделирования, разрушения и трансформации каждой модели. Создание основ для динамического эволюционного моделирования. CaseStudy: упражнение «театр масок»: на основании кейсов-симуляторов выполняется «примерка» каждого типа модели организационного поведения на конкретную организацию из кейса; исследуются все параметры, динамика и другие необходимые для изучения предмета аспекты.
Тема 7	Гибридизация моделей организационного поведения	Механизмы и целеполагание формирования гибридных моделей организационного поведения, условия эффективности гибридов. Проблемы формирования и управления гибридными моделями. Основные положения, технология и инструменты организационного реинжиниринга. Буферная система как необходимое условие эффективного существования гибридной модели организационного поведения. Простая и сложная гибридизация. Оценка степени вероятности устойчивого результата гибридной модели организационного поведения. CaseStudy: упражнения по гибридизации модели организационного поведения на основании организации из кейса-симулятора.
Тема 8	Моделирование структурно-	Футурология: создание образа будущей бизнес-среды6 Форсайт и его возможности в моделировании будущего

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
	смысловой схемы организации в будущем	организации. Формирование структурно-смысловой схемы организации (проекта организационной архитектуры) в будущем. Определение параметров основных подсистем для будущего проекта (ценности и корпоративная культура, система управления, мотивация, уровень развития человеческого фактора и другие). CaseStudy: моделирование видения организации на 25 лет вперед с момента обучения (включая футурологические тенденции для мира, отрасли и региона местонахождения организации из кейса-симулятора; проект организационной архитектуры; «мягкие» подсистемы модели организационного поведения). Проверка результата работы на соблюдение логики и принципов моделирования организационного поведения.
Тема 9	Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей. Формирование системных связей и базовых буферов во внутренней среде организации как основы для устойчивости и прочности организационного поведения. Программа организационного развития\трансформации. CaseStudy: Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей для организации из кейса-симулятора.

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Теория организации и организационное поведение» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: практикум (П), дискуссия (Д), тест (Т).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Практикум (проблемно-поисковые задания)

Тема 1. Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа

Точка зрения: «Общество – не простая сумма индивидов, но система, образованная их ассоциацией и представляющая собой реальность sui generis, наделённую своими особыми свойствами. Конечно, коллективная жизнь предполагает существование индивидуальных сознаний, но этого необходимого условия недостаточно. Нужно ещё, чтобы эти сознания были ассоциированы, скомбинированы, причём скомбинированы определённым образом. Именно из этой комбинации проистекает социальная жизнь, а потому эта комбинация и объясняет её. Сплачиваясь друг с другом, взаимно дополняя и проникая друг в друга, индивидуальные души дают начало новому существу, если угодно психическому, но представляющему психическую индивидуальность иного рода.

Следовательно, в природе этой индивидуальности, а не в природе составляющих её единиц нужно искать ближайшие и определяющие причины возникающих в ней фактов. Группа думает, чувствует, действует совершенно иначе, чем это сделали бы её члены, если бы они были разъединены. Если же отталкиваться от последних, то невозможно понять ничего в том, что происходит в группе. Одним словом, между психологией и социологией то же различие, что и между биологией и науками химико-физическими. Поэтому всякий раз, когда социальное явление прямо объясняется психическим явлением, можно быть уверенным, что это объяснение ложно»[6] (Эмиль Дюркгейм).

1. Биология, психология, социология… Какие современные науки и области знаний более всего «ориентированы» на изучение групповых процессов и явлений? Поясните.

Организационное поведение как самостоятельное направление (отрасль) менеджмента и учебная дисциплина существует около полувека, принимая во внимание тот факт, что первый одноимённый учебник профессора Фреда Лютенса (Fred Luthans) был выпущен издательством McGraw-Hill в 1973 году, а затем многократно переиздавался[7]. Между тем, специалисты продолжают спор о предмете, теоретико-методологических основаниях и содержании этой исключительно важной для индивидов, организаций и социума сферы. В их дискуссии обозначились *три концептуальных подхода: социально-психологический, управленческий, мультидисциплинарный*.

2. Раскройте сущность каждого подхода, объяснив содержание этих терминов и указав особенности воздействия руководителя на организационное поведение группы.

3. Какой из трёх подходов, на Ваш взгляд, является более эффективным в наши дни? Или же Ваша позиция по данному вопросу оригинальна? Поясните.

Хорошо известно, что ни одна из многочисленных теорий не способна всецело объяснить поведение личности в организации. Некоторые ученые видят возможное решение этого противоречия в эклектизме. Они призывают теоретиков и практиков менеджмента прекратить быть «воинами принципа» и вместо этого «поискать более полное объяснение через объединение точек зрения». Различные концепции, даже «идеи, кажущиеся противоречивыми, позволят нам лучше понять, что значит для организации человек и что значат для человека организации»[8].

4. Продуктивна ли такая «объединительная» стратегия? Если да, то почему среди теоретиков и практиков всегда найдутся «ортодоксы», отстаивающие собственное мнение как единственно верное?

5. Чем диалектика отличается от эклектики? Какой из терминов точнее выражает суть процесса взаимообогащения поведенческих концепций и теорий?

6. Что такое «экуменизм»? Имеет ли данный термин эвристическое значение в области организационного поведения?

Тема 2. Типы организаций и их структура

В современной учебной литературе по теории организации и теории управления нет единства относительно статуса законов организации. Одни авторы (Э.А. Смирнов, С.В. Рогожин и Т.В. Рогожина, В.П. Медведев) представляют их как сложную систему и детально анализируют в своих учебниках, а другие (Р.Л. Дафт, Б.З. Мильнер) даже не

---

[6] Дюркгейм Э. Метод социологии // В кн.: Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии / Пер. с фр. и послесловие Л.Б. Гофмана. – М.: Наука, 1990. С. 494. (575 с.)

[7] Luthans F. Organizational behavior: an evidence-based approach. – 12-th ed. – N.Y.: McGraw-Hill, 2011. – xvii, 574 p.

[8] Организационное поведение в таблицах и схемах / Под науч. ред. Г.Р. Латфуллина и О.Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 288. С. 32-33.

упоминают. Кто-то полагает законы организации фундаментом менеджмента, а кто-то принципиально игнорирует…

1. Каковы, на Ваш взгляд, причины этого противостояния и своеобразного «двоевластия»?

2. Как правило, в процессе изучения философии на программах бакалавриата студенты знакомятся с законами диалектики, которые также именуют всеобщими. О каких законах шла речь, когда Вы постигали азы философской науки?

3. Поясните термин «закон» применительно к управлению организацией?

4. Кратко охарактеризуйте систему законов организации:



Рис. 1. Система законов организации[9]

5. Почему на этой схеме не представлены субъективные законы? Какие законы относятся к данной группе?

6. Изобразите матрицу «Руководитель / Подчинённые» (2×2) и обозначьте 4 квадранта (это варианты функционирования организации): «Стихия» (руководитель и подчинённые не знают и не исполняют законы), «Умный руководитель» (Р. знает и исполняет, П. не знают и не исполняют), «Умный персонал» (П. знают и исполняют, Р. – нет), «Умная организация» (Р. и П. знают и исполняют законы). Приведите несколько примеров организаций, в которых сложившаяся система управления соответствует указанным вариантам.

Несмотря на широкое распространение матричного подхода, следует понимать, что матрица «2 × 2» в некоторых ситуациях непригодна, поскольку не позволяет описать все реальные ситуации: например, весьма характерные для современной России, когда

[9] См. подробнее: Медведев В.П. Понуждаев Э.А. Теория организации: Учебно-методический комплекс. – М.: Экономистъ, 2007. С. 66-67.

руководитель и/или подчинённые знают или могут знать, но не исполняют или могут не исполнять законы – как субъективные, так и объективные. В этой связи более продуктивной для менеджера представляется матрица «3 × 3». Она позволяет расширить панораму вариантов действия законов на внутрифирменном уровне до 9:

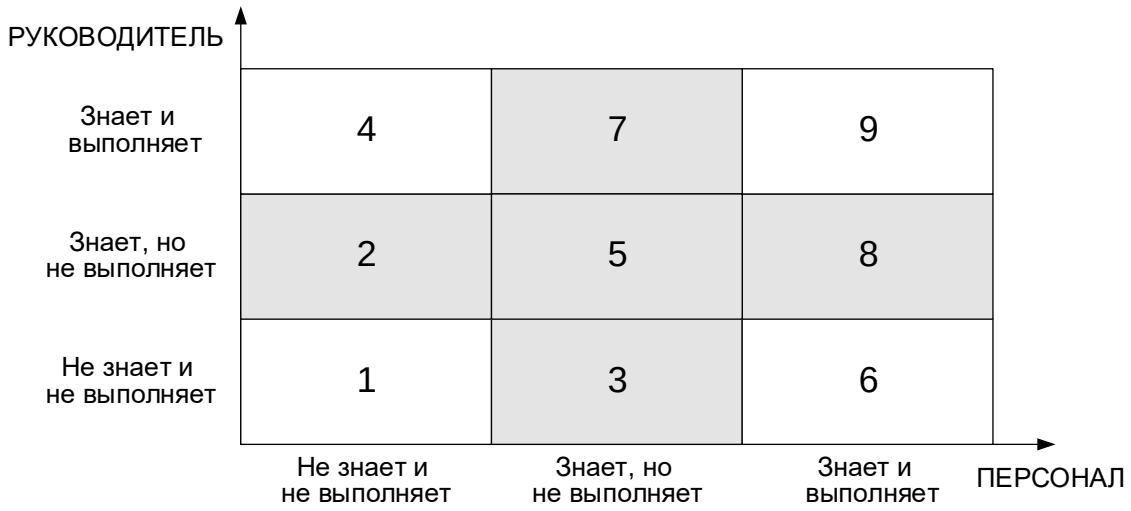


Рис. 2 – Расширенный «пакет» вариантов действия законов организации

7. Для каждого из девяти вариантов придумайте названия по аналогии с матрицей «2 × 2» либо используйте прежние («С», «УР», «УП», «УО») и добавьте к ним ещё пять в «серой зоне».

Тема 3. Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом

В условиях глобализации и обострения конкурентной борьбы длительное и результативное (эффективное) функционирование любой современной организации зависит от умения руководителя налаживать и поддерживать на требуемом уровне взаимодействие двух подсистем: внутреннего функционирования и отношений с внешней средой. *Механизм внутреннего функционирования* включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структуры управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). *Механизм отношений с внешней средой* включает элементы, необходимые для формирования и поддержания необходимых связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учёта специфики конкурентной борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

Практическое использование этих механизмов осуществляется двояко, в зависимости от исходных принципов: последовательности или параллельности. По утверждению Э.А. Смирнова, *принцип последовательности* является оптимальным для действующих компаний, корректировка механизма внутреннего функционирования которых «должна осуществляться после определения тенденций изменения механизма отношений с внешней средой»; *принцип параллельности* наиболее подходит новым

компаниям, которым целесообразно «проектировать механизм внутреннего функционирования и механизм отношений с внешней средой одновременно».

1. Согласны ли Вы с таким дихотомическим подходом, а также со следующей рекомендацией: «В случае неустойчивого характера изменений параметров внешней среды необходимо либо подождать некоторое время, либо использовать экономико-математические методы для их анализа, например, методы аппроксимации, массового обслуживания и др.»?

2. Как решаются задачи организационного проектирования в фирмах, действующих по принципу «прибыль любой ценой» или «бизнес здесь и сейчас»?

3. Приведите конкретные примеры организаций, имеющих функциональные цели, цели-аналоги и цели развития.

4. Внимательно проанализируйте схему внешней среды организации (рис. 3) и укажите, какие элементы (факторы) оказывают на неё прямое и косвенное влияние, какими «игроками» она может управлять, а какими нет? Возможно, для ответа Вам потребуется уточнить специфику организации, её размер и другие параметры.



Рис. 3 – Организация в условиях современной внешней среды[10]

Принцип (от лат. *principium* – начало) – это основное исходное положение теории, учения, науки; внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности. Принципы организации многочисленны и разнородны. Данное обстоятельство усложняет их обобщённую классификацию, хотя такие попытки предпринимались многократно, начиная с таких известных личностей как Анри Файоль (1841 – 1925), который в книге «Общее и промышленное управление» обосновал 14 принципов управления[11], или же Гаррингтон

[10] Составлено профессором В.П. Медведевым на основе схемы «Внешняя среда организации» профессора Аркадия Ильича Пригожина. См.: Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. С. 59.

[11] См.: Файоль А. Общее и промышленное управление // В кн.: Управление – это наука и искусство. А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд / Сост. Г.Л. Подвойский. – М.: Республика, 1992. – 351 с.; Fayol H. General and Industrial Management / Translated from the French edition (Dunod) by Constance Storrs. With a Foreword by L. Urwick. – L.: Sir Isaak Pitman & Sons, LTD, 1949. – xxvii, 110 p. / https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518

Эмерсон (1853 – 1931), автор «Двенадцати принципов производительности»[12]. В подтверждение приведём и классификацию нашего современника профессора Э.А. Смирнова, который выделил четыре группы принципов организации:

- общие принципы: а) соответствия (целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, эффективности производства и экономичности; б) оптимальности (сочетания централизации и децентрализации производства и управления, прямоточности, ритмичности, синхронизации);
- «статические», или принципы статического состояния организации (наивысшего приоритета цели, приоритета функций над структурой и субъекта управления над объектом);
- «динамические», или принципы динамического состояния организации (наивысшего приоритета персонала, приоритета структур над функциями, объекта управления над субъектом);
- принципы рационализации (последовательного подключения, всесторонности входящей информации, всесторонности рекомендаций по рационализации компании, внутренней рационализации)[13].

Приступая к изучению такого научного «массива», студент может воскликнуть: «Неужели на практике всё это действительно важно?! Реальная жизнь весьма отличается от теории». В этой связи давайте обозначим основные подходы к решению противоречий между теорией и практикой.

Точка зрения: изучать теорию необходимо, хотя бы для того, чтоб учиться на своих и чужих ошибках, не изобретая всякий раз велосипед (похожий вариант – не наступая те же грабли), и идти в ногу со временем.

Точка зрения: изучать «голую» теорию нет необходимости, а деловому человеку на это просто нет времени, лучший учитель – повседневная жизнь, а не книги. Ещё аргумент – поэтическая строка Тимура Шаова: «Вот чему нас жизнь учит? А ничему она не учит!..»

Точка зрения: вопрос соотношения теории и практики, подготовки и переподготовки кадров может решаться по-разному (в зависимости от конкретной ситуации, возможностей предприятия, должности работника и его личностных качеств).

5. Составьте «портреты» сторонников каждой из трех точек зрения. Каким был их жизненный путь? Что способствовало формированию их мировоззрения?

6. Предположим, что Вы намерены дополнить классификацию Э.А. Смирнова и включить в неё пять «базисных» принципов (рис. 4). Охарактеризуйте их и попытайтесь обосновать необходимость включения данной подгруппы в состав общих принципов:

[12] См.: Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Ленанд, 2019. – 224 с.; Emerson H. The twelve principles of efficiency. – 5-th ed. – N.Y.: The Engineering Magazine, 1919. 423 p / https://ia802607.us.archive.org/24/items/twelveprinciple02emergoog/twelveprinciple02emergoog.pdf

[13] Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. С. 178-200.

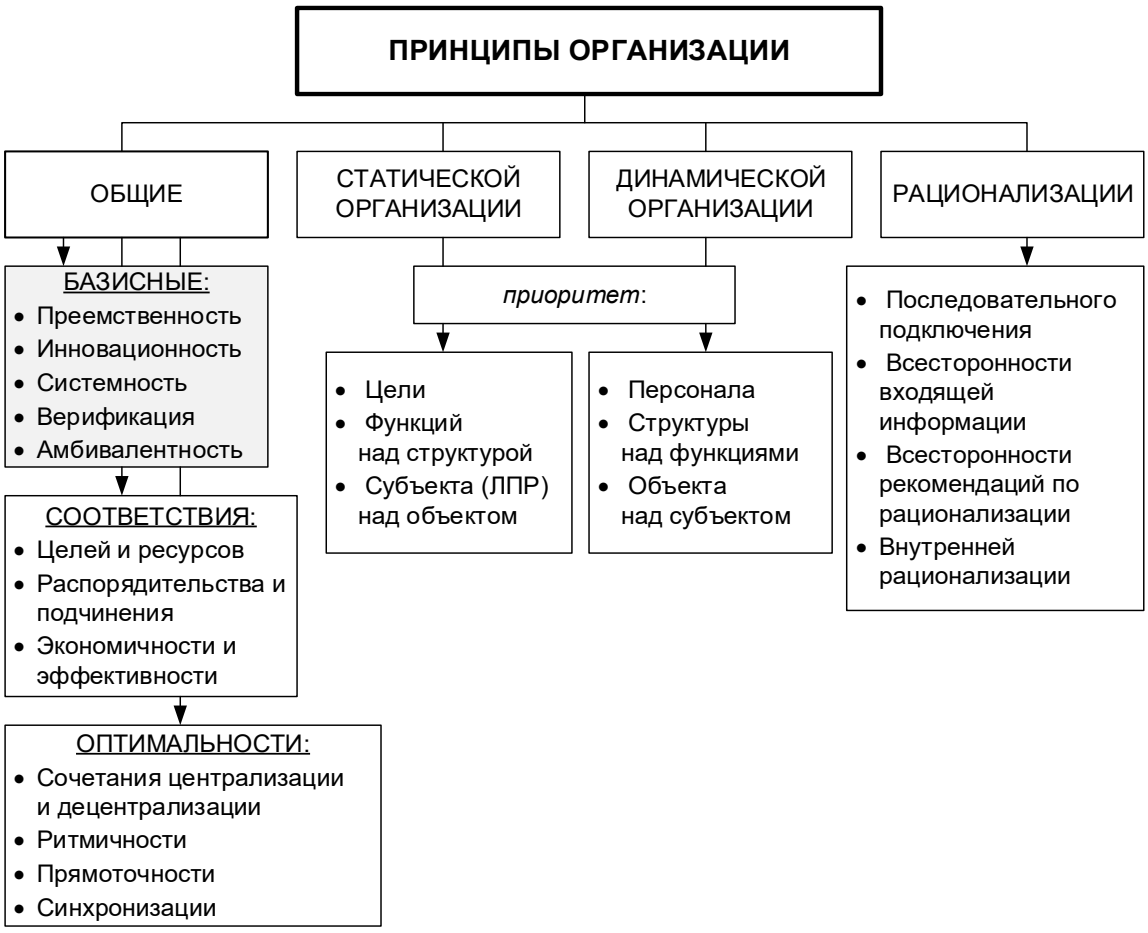


Рис. 4. – Классификация принципов организации[14]

7. «Менеджмент будущего» – словосочетание, которое включено в содержание данного курса, но которое не так просто объяснить. Каким Вы представляете мир через 15-20 лет? Какое место в нём будет занимать Россия? Кто Вы и чего добились в профессии и в своей жизни?

8. Познакомьтесь с полным текстом интервью Алексея Мордашова изданию «Ведомости» (13.02.2014), в котором миллиардер, топ-менеджер ПАО «Северсталь», владелец онлайн-гипермаркета «Утконос» и совладелец TUI Group (нем. Touristik Union International) утверждал следующее: «Никто не может быть умнее рынка – ни "Северсталь", ни кто-то ещё. И никто не знает будущего…»[15]. Вы согласны? Нет? Поясните собственную точку зрения.

Тема 4. Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления

[14] См. подробнее: Медведев В.П. Понуждаев Э.А. Теория организации. С. 106-115.

[15] Терентьева А., Петлевой В. «Мы сделали много ошибок и потеряли много денег», – Алексей Мордашов, генеральный директор «Северстали» // Ведомости. 2014. 13 февраля / https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/02/13/my-sdelali-mnogo-oshibok-i-poteryali-mnogo-deneg-aleksej См. также: Мордашов рассказал о вызовах для современного общества // Ведомости. 2018. 30 января / https://www.vedomosti.ru/business/news/2018/01/30/749438-mordashov ; Алексей Мордашов: как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard Business Review Россия. 2018. 30 января / https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/a24981

Известно, что формирование трудового коллектива – процесс объективный и необходимый, длительный и сложный, требующий от менеджеров всех уровней слаженной и целенаправленной деятельности на каждом его этапе. Вместе с тем, опыт современной России свидетельствует о том, что во многих компаниях текучесть кадров является своего рода ноу-хау, которое позволяет экономить немалые средства на персонале.

1. Какими соображениями руководствуются собственники и менеджеры компаний, реализующие такие «альтернативные» кадровые стратегии?

2. Поясните различия между понятиями «персонал» и «коллектив»?

3. Опираясь на рис. 5, охарактеризуйте деятельность менеджера на каждом этапе формирования профессиональной группы.

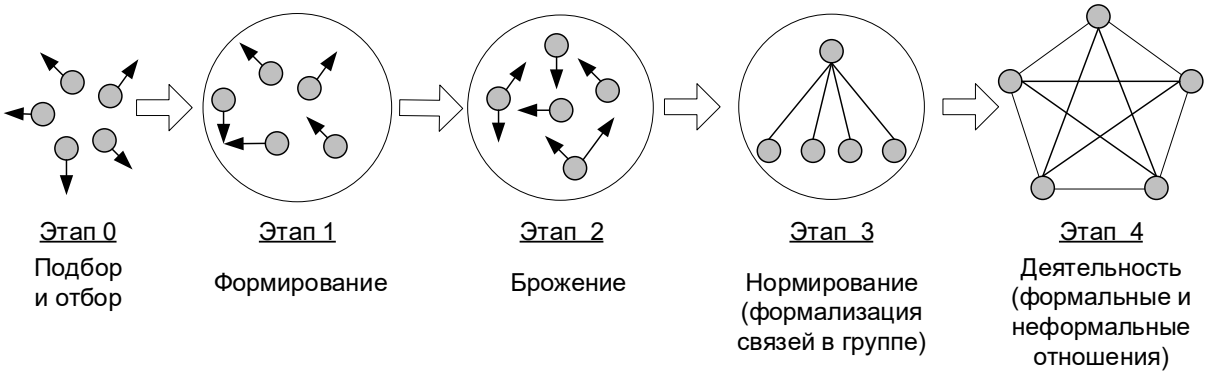


Рис. 5. Этапы развития профессиональной группы (команды)

Точка зрения: «Если вы хотите понять систему и получить возможность влиять на её поведение и даже контролировать его, вы должны стремиться к целостному её пониманию. Знания отдельных частей недостаточно для понимания целого, а в некоторых случаях оно может привести и к обратному результату. Это основная проблема управления» (Деннис Шервуд)[16].

4. Приведите пример такого «обратного результата».

5. Народная мудрость гласит: «Лес рубят – щепки летят!» Вы согласны?

6. Поясните словесную формулу «Увидеть лес и деревья». К чему это обязывает менеджера на практике?

В процессе моделирования (планирования) и создания рабочих коллективов, групп, команд, а также в процессе повседневного управления ими любой руководитель (лидер) сталкивается с проблемой сопротивления организационным инновациям. Из бесконечного множества таких ситуаций мы выделим наиболее типичные и для лучшего понимания снабдим их адекватными мировоззренческими установками:

- консерватизм, привычка, убеждение в нецелесообразности перемен, нежелание саморазвития («У нас и так все хорошо», «Как-то будет», «До сих пор жил без этого… и дальше проживу»);

[16] См. подробнее: Шервуд Д. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели / Переводчик И. Окуньков. – М.: Альпина Паблишер, 2012. С. 28. (342 с.) «Зная отдельных игроков, вы всё-таки не можете предсказать поведение команды», – утверждает автор и стимулирует менеджеров разных уровней, корпораций, стран и регионов к размышлениям и поиску того, что и как нужно сделать для решения непростой задачи.

- страх неопределённости, скептицизм («Осуществить всё задуманное мы вряд ли сумеем», «Хотим, как лучше, но получится, как всегда»);
- недостаток достоверной информации, некомпетентность персонала («А зачем нам всё это нужно…»);
- неподходящее время («Уже поздно что-либо менять…», «Пока рано…»);
- ограниченность ресурсов («Наши траты и без того велики»);
- страх потери власти, боязнь конкуренции, утрата чувства безопасности («Тише едешь – дальше будешь», «Моя хата с краю, я ничего не знаю», «Неужели мне больше всех надо…») и др.

7. Какие методы, приёмы и средства из арсенала «инструментов» менеджера способны устранить или минимизировать сопротивление инновациям? Приведите по одному примеру на каждую из шести разновидностей.

Внедряя любые новшества, современный менеджер обязан проводить мониторинг, непрерывно отслеживая и анализируя, как подчинённые реагируют на них. При этом важно подчеркнуть, что реакции на изменения рекомендуется измерять *по двум параметрам*: а) отношение к нововведениям (негативное / позитивное) и б) форма поведения (открытое / скрытое). Возможные комбинации их сочетаний представлены в матричной форме на рисунке 6:



Рис. 6 – Матрица «Отношение к нововведениям / Форма поведения»

8. Каким образом Вы намерены управлять пятью типами сотрудников в малой группе, чтобы инновационный процесс оказался результативным?

9. Как Вы понимаете термины «норма» и «патология»? Приведите примеры организационно-управленческих норм и патологий.

10. Разграничьте понятия «нормы» и «ценности». Приведите примеры групповых норм и ценностей.

11. Как утверждают психиатры, нормальных людей вообще нет. Вы согласны?

12. Что означают термины "Id", "Ego", "Superego" и основой какой концепции они являются?

13. Что такое «комплекс»? Каких людей Вы считаете «закомплексованными»?

14. Типичная для России картина: при переходе проезжей части одна часть пешеходов («терпеливые») ожидает включения зелёного сигнала светофора, другая («нетерпеливые») торопится и стремится наперерез движущемуся транспортному потоку. Второй тип граждан – это люди «без комплексов», «без тормозов»?!

Тема 5. Методология и технология моделирования организационного поведения

Краеугольным камнем, основой основ методологической культуры современного менеджера выступает системное мышление. «Способность и умение мыслить системно» – это не просто одна из компетенций, которым должны соответствовать выпускники вузов, а стратегический курс, магистральное направление подготовки и персонального развития (саморазвития) менеджеров.

1. Проанализируйте и оцените с позиции системности (системного подхода) следующую иллюстрацию:

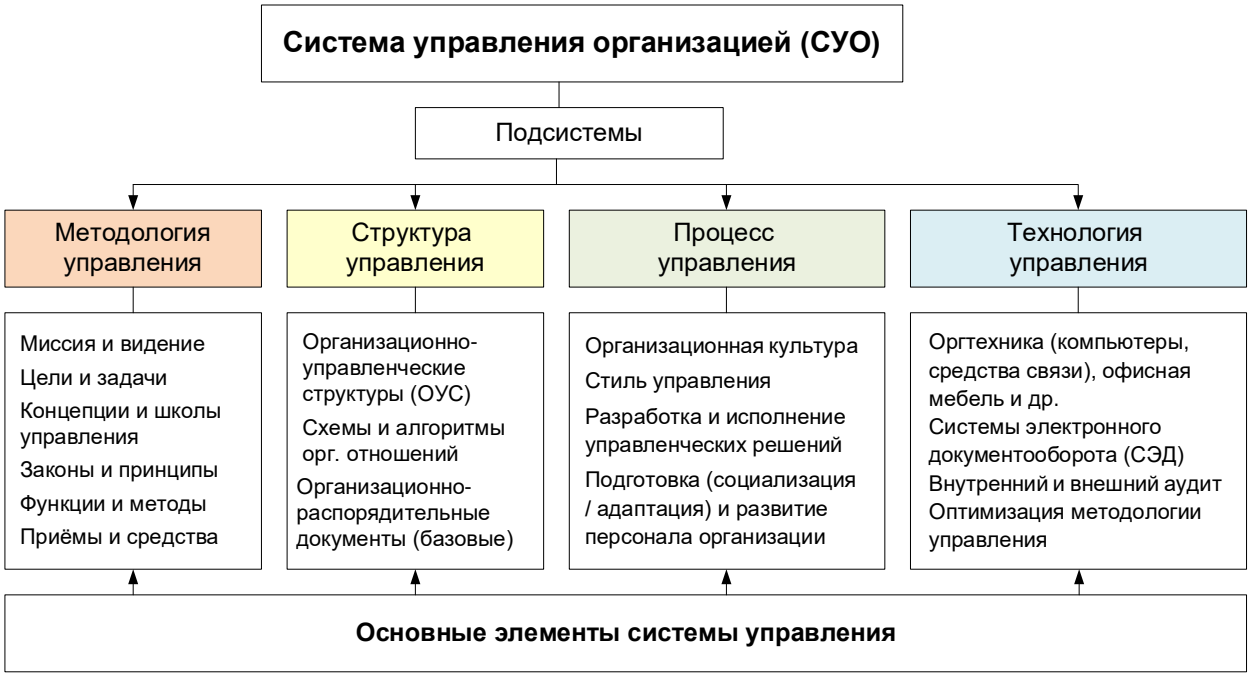


Рис. 7 – СУО: основные подсистемы и элементы

2. Допустимо ли использовать термины «миссия» и «видение» в отношении структурных подразделений (отделов, служб), рабочих групп и команд, а не только организаций (предприятий, компаний, корпораций) в целом? Поясните.

3. Что означает понятие «синергия» применительно к малым группам? Каким может быть синергетический эффект групповой деятельности: положительным, отрицательным или смешанным? Приведите 2-3 примера группового синергизма.

4. Что такое «эмоциональный интеллект»? Какова его роль в формировании и развитии рабочих групп (команд)? (При необходимости познакомьтесь с книгой «Эмоциональный интеллект», выпущенной в 2019 году издательством «Альпина Паблишер» и включающей 10 обстоятельных публикаций из «Библиотеки HBR».)

Анализируя две «крайние» подсистемы СУО (рис. 7), отметим предварительно, что методология управления – это учение о методах, которые имеются в распоряжении менеджера, а техника и технология управления – это искусство, мастерство их применения.

5. Перед Вами схема, отражающая три стадии (уровня) развития Менеджера (рис. 8). А каким образом происходит развитие «рядовых сотрудников» организации,

включая участников рабочих групп (команд)? Можно ли графически представить траекторию развития «обычного человека» (не-Менеджера) в группе? Попытайтесь!

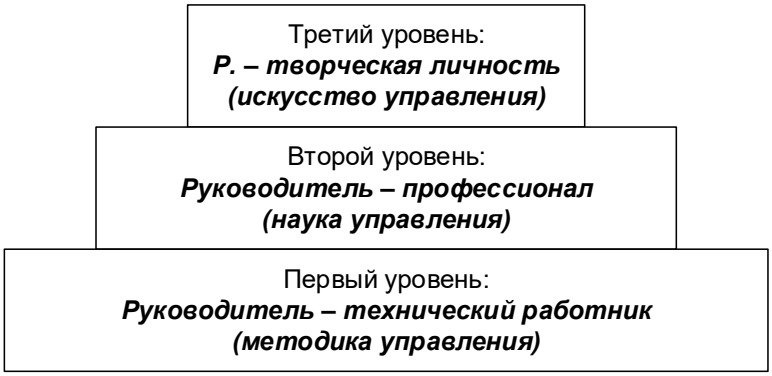


Рис. 8 – Три ступени развития (саморазвития) руководителя

Тема 6. Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения

Чтобы эффективно управлять современными организациями и профессиональными группами, менеджеры должны иметь представление о моделях организационного поведения. По утверждению А.И. Кочетковой, «модели ОП – это системы убеждений, которые определяют действия руководителя в конкретной организации»[17].

Модели оргповедения (МОП) не следует рассматривать как оторванные друг от друга и неизменные, раз и навсегда данные, подходы. Напротив, известные специалисты подчёркивают, что такие модели «образуют эволюционный ряд практических методов управления людьми за прошедшие 100 лет. В конкретный период доминирующей являлась одна из них, тем не менее использовались все … модели»[18].

1. Опираясь на концептуальные идеи Дугласа МакГрегора, Ренсиса Лайкерта, Курта Левина, Пола Герси и Кеннета Бланшара, кратко охарактеризуйте четыре МОП и заполните таблицу:

Таблица 1 – Модели организационного поведения: сравнительный анализ

Название МОП	Основные признаки и характеристики				Организации, для которых данная МОП оптимальна
	Сущность (базис)	Ожидаемый результат	Достоинства (преимущества)	Недостатки (ограничения)	
Авторитарная					
Опекающая					
Поддерживающая					
Коллегиальная					

2. Раскройте сущность теории Z (У. Оучи), которая считается одной из форм поддерживающей модели ОП. Какова её история создания и в каких организациях (условиях) она наиболее применима?

[17] Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учебное пособие. – М.: Дело, 2003. С. 176.
[18] Там же. С. 177.

Точка зрения: «Некоторые исследователи высказывают мнение о том, что каждая новая модель ОП отрицает своих предшественниц, но наш анализ позволяет заключить, что *каждая модель строится на достижениях предыдущей*. В действительности предыдущая модель просто отходит на второй план, поскольку развитие работников достигло такого уровня, при котором начинают доминировать новые потребности… Хотя в то или иное время обычно превалирует какая-либо одна модель, возможности использования других сохраняются… Таким образом, *вряд ли что-то может помешать сосуществованию всех четырёх моделей ОП*, но по мере развития общества передовые модели будут находить всё более широкое применение» (А.И. Кочеткова).

3. Предположим, что после несколько лет успешной работы в организации Вас назначили руководителем структурного подразделения, в составе которого около 20 человек. Какие факторы могут в решающей степени повлиять на выбор Вами одной из четырёх моделей в качестве приоритетной, оптимальной?

4. Охарактеризуйте развивающую и гармонизирующую (фрактальную) МОП.

Тема 7. Гибридизация моделей организационного поведения

По мнению известного американского социолога Эдгара Шейна[19], «культура группы может быть определена как *паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции*, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем»[20].

Похожую формулировку, но с детализацией элементов организационной культуры (ОК) дал Ричард Дафт: «Культура – *совокупность ценностей, убеждений, норм и способов мышления*, признаваемых членами организации и усваиваемых новыми работниками как верные»[21]. Указав, как и Шейн, две основные функции оргкультуры (внутренняя интеграция – internal integration, внешняя адаптация – external adaptation), он добавил, что она существует *на двух уровнях – видимом, наблюдаемом* (символика, церемонии, истории, слоганы, поведение, стиль одежды, физическое пространство) *и глубинном, истинном* (базовые ценности, допущения, убеждения, установки, чувства)[22].

1. По мнению Э. Шейна, следует различать первичные и вторичные факторы (механизмы) формирования ОК. Перечислите их и укажите принцип (критерий) на основании которого они подразделяются на две группы.

---

[19] Родился в 1928 году. Американский психолог швейцарского происхождения, теоретик и практик менеджмента, считается основоположником организационной психологии. Получил степень бакалавра в Чикагском университете (1947), магистра – в Стэнфорде (1949), доктора социальных отношений – в Гарварде (1952). Мировую известность ему принесли ставшие классикой книги “Process Consultation” (1969) и “Process Consultation: Vol. 2 Lessons for Managers and Consultants” (1987), а также “Organizational Culture and Leadership” (1985). В книге “The Clinical Perspective in Field Work” («Клинические представления в мировом пространстве»), изданной в 1987 году он предложил новый методологический («клинический») подход к естественным наблюдениям.

С 1956 года являлся профессором Массачусетского технологического института, в период с 1972 по 1981 гг. был председателем группы организационных исследований в Sloan School of Management и консультировал множество организаций, находящихся в самых разных регионах мира, по проблемам культуры, организационного развития и карьеры. В 1988 году совместным решением Американской психологической ассоциации и Американского общества обучения и развития ему было присвоено почётное звание «Консультант года».

[20] Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. – Fourth edition. – San Francisco (CA): Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2010. – P. 18; Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – С. 31-32. (Серия «Теория и практика менеджмента»).

[21] Дафт Р. Теория организации. С. 687.

[22] Там же. С. 424-425.

Раскрывая внутреннее строение и механизмы формирования ОК, специалисты трактуют этот «набор», «систему», «совокупность» по-разному. Например, С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина указали всего три системообразующих элемента (нормы, правила и ценности) [23]. Т. Дил и А. Кеннеди – пять (внешняя среда бизнеса; ценности, признанные сотрудниками и являющиеся «сердцем» культуры; герои; правила и ритуалы; культурная сеть, или среда для передачи элементов культуры)[24]. Э.А. Смирнов – семь (обычаи, традиции, вера и символика; индивидуальные и групповые интересы; сложившиеся особенности поведения персонала; стиль руководства; показатели удовлетворённости работников условиями труда; уровень взаимного сотрудничества и совместимости работников; перспектива развития)[25]. Р. Моран, Ф. Харрис и С. Моран – десять (самоидентификация работников и рабочее пространство, система коммуникаций и язык общения, одежда и самопрезентация, «гастрономические» привычки и традиции, время и отношение к нему, взаимоотношения между людьми, ценности и нормы, верования и убеждения, процесс обучения и ментальность, рабочие привычки и практика)[26].

Умышленно отходя от научных дискуссий, обозначим 5-элементный (три – мало, десять – много) «звёздный» состав организационной культуры:



Рис. 9 – «Звёздная пятёрка»: ключевые элементы организационной культуры

2. Детально охарактеризуйте все элементы, представленные на рисунке 9.

3. Используйте данную иллюстрацию (5-ОК) в качестве «ядра» и попытайтесь добавить к ней необходимое количество элементов, чтобы новый рисунок соответствовал названию «Деловая репутация современной организации: основные элементы и механизм формирования».

Точка зрения: «Из сотни крупнейших компаний, существовавших в начале 1990-х, к концу десятилетия осталось только шестнадцать… В течение … десятилетия список 500 журнала “Fortune” обновился на 46%. Бросаются в глаза и неудачи в деле своевременной реализации большинства планируемых организационных изменений. Хорошо, например,

[23] Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003. С. 269.

[24] Deal T. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / Terence E. Deal, Allan A. Kennedy. – Reading (MA): Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1982. Pp. 13-15.

[25] См.: Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. С. 212.

[26]Moran R. Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century / Robert T. Moran, Philip R. Harris, Sarah V. Moran. – Seventh Edition. – Burlington (MA): Butterworth-Heinemann, 2007. Pp. 7-10. See also: Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century / Nail Remington Abramson, Robert T. Moran. – Tenth Edition. – L., N.Y.: Routledge (Taylor and Francis Group), 2018. Pp. 14-17.

известно, что до трёх четвертей усилий, направлявшихся на реинжиниринг, менеджмент всеобщего качества, стратегическое планирование и сокращение размеров организаций, оказывались либо полностью безуспешными, либо создавали настолько серьёзные проблемы, что возникала угроза самому существованию организаций. Во многих исследованиях сообщалось, что наиболее часто упоминаемой причиной неудачи было пренебрежение культурой организации» (К. Камерон, Р. Куинн).

Ким Камерон и Роберт Куинн – соавторы книги «Диагностика и изменение организационной культуры»[27] – предложили оригинальную концепцию организационной культуры; они описали четыре «главных типа» (клан, адхократия, рынок, бюрократия) и обосновали универсальность рамочной «конструкции для организации оценки и выявления согласованности различных аспектов поведения менеджмента и управляемой им организационной структуры»[28].

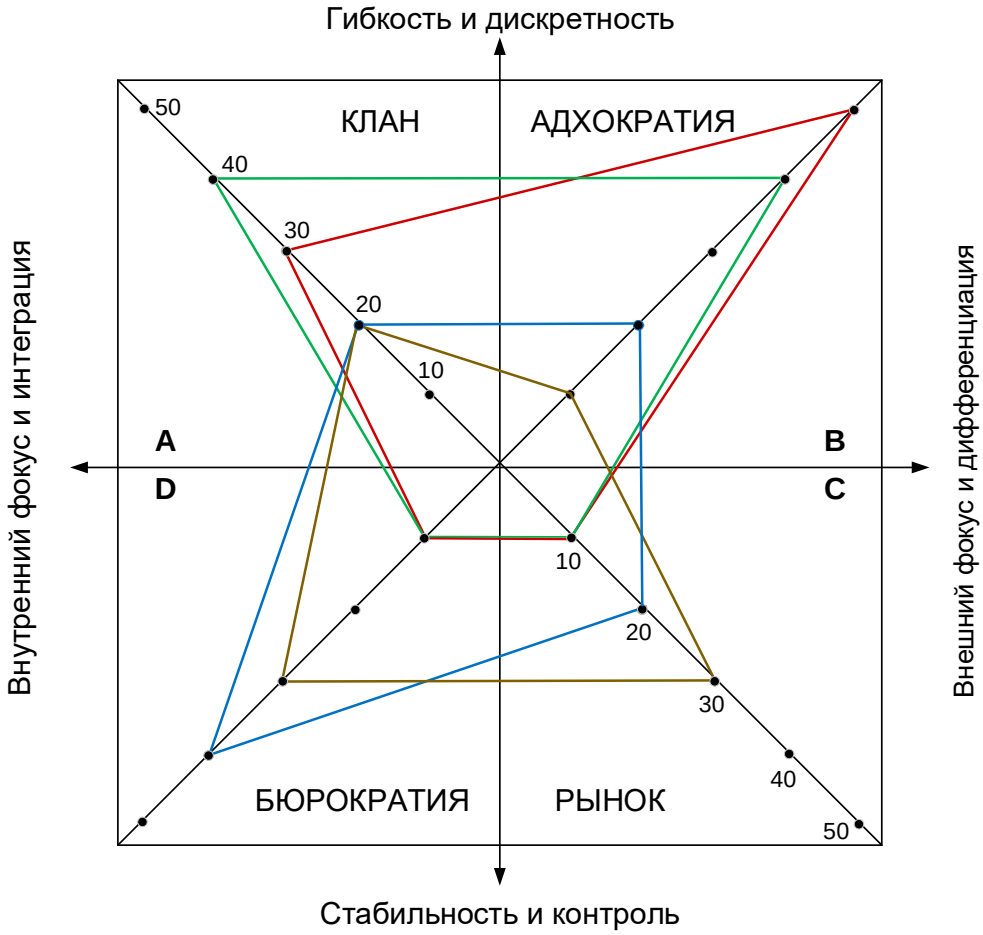


Рис. 10 – Профиль организационной культуры (модель Камерона – Куинна)[29]

4. Охарактеризуйте каждый из четырёх типов организационной культуры, их сильные стороны и слабые стороны.

5. В течение нескольких десятилетий существования одна всемирно известная компании пережила четыре «реинкарнации»: из адхократии (см. на рис. 10 профиль

[27] Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
[28] Там же. С. 97.
[29] Там же. С. 91-94.

красного цвета) она трансформировалась в клан (зелёный), а затем пережила этапы бюрократической (синий) и рыночной (коричневый) ОК. О какой компании идёт речь?

Тема 8. Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем

В условиях глобализации экономико-управленческой деятельности менеджеры не должны «зацикливаться» на концепциях жизненного цикла организации и вариабельности типов организационной культуры. Стать гражданином мира – таков лейтмотив жизни и научно-практической деятельности ещё одного известного учёного и сигнал всем управленцам о востребованности знаний и умений в области кросс-культурного менеджмента. Нидерландский специалист Геерт (Гирт) Хофстеде (1928–2020)[30] был первым и, вероятно, остался единственным в своём роде, кто организовал и осуществил социологическое исследование такого масштаба: в 1968 и 1972 гг. в компании IBM было собрано более 115 тыс. анкет, содержавших 150 вопросов на 20 языках, от респондентов 50 профессий и 56 национальностей в 40 странах.

Ранняя версия содержала четыре системообразующих конструкта (“dimensions of culture”), или фактора (отсюда название – «4-факторная модель»):

- *дистанция власти (power distance),* или степень неравенства; большая дистанция означает, что граждане нижних социальных ярусов воспринимают властные полномочия «верхов» как должное, малая дистанция – нацеленность на демократизм в отношениях и равенство в полномочиях;
- *отношение к неопределённости (uncertainly avoidance)*; более высокие показатели свидетельствуют о стремлении людей к определённости и стабильности, а в культурах с низкими значениями параметра люди не испытывают тревоги или стресса из-за неопределённости, изменчивости ситуации;
- *соотношение индивидуализма и коллективизма (individualism / collectivism)* отражает национальные предпочтения к свободе, самоопределению либо, напротив, терпимость к жёстким социальным структурам, склонность к взаимному контролю и поддержке;
- *соотношение мужественности и женственности (masculinity / femininity)* иллюстрирует тенденции к поддержанию в обществе «мужских» (маскулинных)

---

[30] Геерт (Герард Хендрик) Хофстеде (Geert (Gerard Hendrik) Hofstede) родился в г. Харлем (Нидерланды). Получил степень магистра по технологии машиностроения (1953, Делфтский технический университет – Delft University of Technology) и доктора философии по социальной психологии (1967, Гронингенский университет – University of Groningen).

Его диссертация на тему “The Game of Budget Control” («Игры в бюджетный контроль») связана с проблемой «поведенческого учёта»; в результате опроса, проведённого на пяти машиностроительных предприятиях в Нидерландах, и установления корреляций между субъективными мнениями и объективными данными учёта был сделан вывод о том, что ключевым фактором эффективности системы контроля была не столько активность участия менеджмента в разработке стандартов, сколько способность руководства поддерживать «дух игры» вокруг достижения бюджетных целей. «Эта диссертация была посвящена изучению того, что позднее стало называться “культурой организации”. В 1970-х гг. основное внимание в исследованиях Г. Хофстеде уделялось анализу различий национальных культур и их влиянию на организации, а позднее, в 1980 гг., различиям организационных культур в рамках одной нации». См.: Тайеб М. Гирт Хофстеде // В кн.: Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. С. 944.

Публикация в 1980 году книги «Последствия культуры» (“Culture’s Consequences”) принесла автору мировую славу как основателю сравнительных межкультурных исследований, а в 2008 году “The Wall Street Journal” включил его в число 20-ти наиболее влиятельных интеллектуалов в сфере бизнеса.

Профессор Хофстеде был почётным доктором семи европейских университетов, членом Академии менеджмента и Академии международного бизнеса в США, почётным членом Международной ассоциации кросс-культурной психологии. Более подробная информация о достижениях, текущих проектах и перечень его трудов размещены на официальном сайте: https://geerthofstede.com/

или «женских» (феминнных) стереотипов; маскулинная культура ориентирована на материальный успех, достижения, героизм, конкуренцию, традиционные роли в семье, а феминнная – на качество жизни, межличностные отношения, гендерное равенство.

Результаты исследований по некоторым странам приведены в таблице:

Таблица 2 – Оценка национальных культур по четырём характеристикам[31]

Государство	Дистанция власти	Неприятие неопределённости	Индивидуализм	Мужественность
Австралия	7	7	2	5
Коста-Рика	8	2	10	8
Франция	3	2	4	7
ФРГ	8	5	5	3
Индия	2	9	6	6
Япония	5	1	7	1
Мексика	1	4	8	2
Швеция	10	10	3	10
Таиланд	4	6	9	8
США	6	8	1	4
	1 – max 10 – min	1 – max 10 – min	1 – max 10 – min	1 – max 10 – min

1. Сопоставьте данные рейтинга 10 стран (по каждому столбцу таблицы) и сформулируйте практические рекомендации по развитию международного сотрудничества с упомянутыми государствами.

Впоследствии к четырём указанным параметрам были добавлены ещё два.

На основе исследований, проведённых Майклом Бондом в 1985 году со студентами из 23 стран, Майклом (Мишо) Минковым в 1995–2004 гг. в рамках проекта «Всемирный обзор ценностей» (World Values Survey, WVS) с охватом более 90 государств и регионов мира, модель была дополнена пятым элементом – «конфуцианский динамизм»; позже его стали именовать долгосрочной ориентацией[32]. В одних странах люди и организации более склонны к разработке и реализации долгосрочных программ (Китай, Япония, Южная Корея, Украина, Германия, Эстония, Бельгия, Литва, Россия, Беларусь), в других – к воплощению принципа «здесь и сейчас» (Египет, Нигерия, Марокко, Венесуэла, Колумбия, Иран, Ирландия, Мексика, США, Австралия).

Шестой параметр – «снисходительность против сдержанности»[33] – был также привнесён на основе методологии и программ изучения общественного мнения,

[31] См.: Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С.129. С итоговыми результатами по всем странам и регионам, в которых проводились исследования, можно познакомиться в источниках: Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М.: Дело, 2003. С.141-142; Мясоедов С.П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2018. С. 127-159.

[32] Его смысл проясняется из названия главы “Yesterday, Now, or Later?”, в которой рассматривается данный параметр. See: Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. – Third edition. – N.Y.: McGraw-Hill, 2010. P. 235.

[33] Смысл шестого параметра – оппозиции “indulgence vs restraint” (IVR), введённой Майклом Минковым, раскрывается следующим образом: «Снисходительность заключается в том, что каждый может действовать, удовлетворяя основные потребности, по собственному усмотрению, без оглядки на социум – тратить деньги,

реализуемых под эгидой Ассоциации Всемирного обзора ценностей (The World Values Survey Association, WVSA). Удовольствие, счастье, досуг, потворство желаниям – эти важные для человека понятия и их субъективная оценка в диапазоне от 1 до 100 баллов воплощены в данном континууме. Наиболее раскованные и жизнерадостные («светлые») люди живут в Мексике, Сальвадоре, Пуэрто-Рико, Венесуэле, Колумбии, Нигерии, Гане, Швеции, Австралии и Новой Зеландии, а самые камерные, спокойные, скромные («тёмные») – в Пакистане, Египте, Латвии, Украине, Албании, Беларуси, Литве, Болгарии, Эстонии, Ираке[34].

Учёт этих и других параметров (позже модель Хофстеде была расширена до 20 параметров) даёт возможность тщательно изучить культуру отдельного народа или региона. Располагая исходными данными, правильно интерпретируя и комбинируя их, менеджер может успешно применять кластерный анализ. Как отмечают Джон Шермерорн, Джеймс Хант и Ричард Осборн, авторы учебника «Организационное поведение», «национальные культуры легче всего понять в терминах кластерных карт», отражающих сочетание нескольких параметров. Один из таких вариантов изображён ниже:



Рис. 11 – Пример кластеров стран,
выделенных на основании двух параметров модели Г. Хофстеде[35]

Ещё один нидерландский учёный Фонс Тромпенаарс[36], обобщив данные, полученные от респондентов, представлявших 47 национальных культур, предложил

наслаждаться жизнью, веселиться в одиночку и с другими. На противоположном полюсе – сдержанность, она исходит из понимания, что удовольствие от досуга, расходов и других видов потакания является ошибочным, и связана с убеждением в необходимости ограничения действий человека с помощью различных социальных норм и запретов». Ibidem. P. 281.

[34] Термины «светлый» и «тёмный» применяются здесь как дополнения-аналоги категорий «распущенность» и «сдержанность», используемых С.П. Мясоедовым и Л.Г. Борисовой (Указ. соч. С.151), в связи с названием главы “Light or Dark?” в оригинальной версии: Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. P. 277.

Помимо указанных источников необходимо иметь в виду, что на сайте Г. Хофстеде в разделе “The 6-D model of national culture” имеются карты, иллюстрирующие распределение стран и регионов мира по 6 параметрам. См.: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

[35] Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2004. С.77.

[36] Alfonsus (Fons) Trompenaars родился в 1953 году Амстердаме, обучался в Амстердамском свободном

кластерную модель дифференциации культур по трём группам параметров: отношение к людям (взаимоотношения), ко времени и к природе[37].

Человеческие взаимоотношения определяются континуумами:

- «универсализм – партикуляризм» (правила и постоянство / взаимоотношения и гибкость);
- «индивидуализм – коллективизм» (индивидуальная свобода и ответственность / групповые интересы и согласие);
- «нейтральность – аффективность» (объективность и беспристрастность / эмоции и чувства);
- «специфичность – диффузность» (сфокусированное и узкое включение / полное вовлечение человека, например, в работу);
- «достижения – предписания» (статус, заработанный собственным трудом / предписанный статус, например, должностной).

Отношение ко времени разделяет культуры на две группы: с последовательной и синхронной ориентацией. В культурах первого типа время рассматривается как серия уходящих безвозвратно событий. В культурах второго типа – как взаимосвязь прошлого, настоящего и будущего.

Отношение к природе дифференцирует национальные культуры, выделяя из них зависимые и независимые. Представители культур первого типа считают себя частью природы, осознают необходимость жить в гармонии с ней. Второй тип – «творцы» природы, полагающие, что могут контролировать состояние окружающей среды и управлять природными процессами[38].

Таблица 3 – Пример кластеров стран на основании модели Ф. Тромпенаарса

Канада, США,	**Универсализм**	Индонезия,

университете (нидерл. Vrije Universiteit Amsterdam) и Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете (The Wharton School of the University of Pennsylvania), где в 1983 году защитил докторскую диссертацию на тему “The Organization of Meaning and the Meaning of Organization”. В 1986 – 1993 гг. он и британский учёный Чарлз Хемпден-Тернер на основе эмпирических данных, полученных в процессе опросов 15 тыс. менеджеров во время семинаров в Центре изучения международного бизнеса и его филиалах (ныне принадлежит KPMG и называется Trompenaars Hampden-Turner Consulting), исследовали проблему взаимного влияния национальной и внутрифирменной культур в условиях глобализации экономики и предложили 7-элементную модель культурных различий (сравнительного анализа и интерпретации национальных деловых культур).

По оценке журнала Business magazine, Фонс Тромпенаарс вошёл в пятёрку лучших бизнес-консультантов мира (1999), а журнал HR Magazine дважды (2011, 2014) включал его в число 50 ныне живущих наиболее влиятельных мыслителей в области менеджмента. Он соавтор таких широко известных книг, как “Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business” (with Charles Hampden-Turner, 1997), “Business Across Cultures (with Peter Woolliams, 2004), “Managing People Across Cultures” (with Charles Hampden-Turner, 2004), “Cross-cultural management textbook: Lessons from the world leading experts” (with Charles Hampden-Turner, Meredith Belbin, Jerome Dumetz, Juliette Tournand, Peter Woolliams, Olga Saginova, Stephen M. R. Covey, Dean Foster, Craig Storti, Joerg Schmitz, 2012), “100+ Management Models. How to understand and apply the world’s most powerful business tools” (with Piet Hein Coebergh, 2014), Nine Visions of Capitalism: Unlocking the Meanings of Wealth Creation (with Charles Hampden-Turner, 2015). Подробнее: https://www2.thtconsulting.com/

[37] See: Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business / Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner. – Second edition. – L.: Nicholas Brealey Publishing, 1998. – x, 265 p.; Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business / Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner. – Revised and updated third edition. – N.Y.: McGraw-Hill, 2012. – ix, 389 p. См. издание на русском языке: Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. – Мн.: Попурри, 2004. – 528 с.

[38] См. подробнее: Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. С. 145-165; Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. С. 76-78.

Ирландия	**Партикуляризм**	Китай, Венесуэла
США, Венгрия, Россия	**Индивидуализм** **Коллективизм**	Таиланд, Япония, Мексика
Индонезия, Германия, Япония	**Нейтральность** **Аффективность**	Италия, Франция, США
Испания, Польша, США	**Специфичность** **Диффузность**	Индия, Великобритания, Египет
Австралия, Канада, Норвегия	**Достижения** **Предписания**	Филиппины, Пакистан, Бразилия
Великобритания, Бельгия, США	**Последовательность** **Синхронность**	Малайзия, Венесуэла, Франция

2. Какое практическое значение имеет концепция Ф. Тромпенаарса?

3. Какова главная цель международного менеджмента?

4. Какие проактивные изменения необходимо осуществить в организации, стремящейся выйти на международный рынок и заниматься внешнеэкономической деятельностью (ВЭД)?

5. Используя материалы сайта http://infobrics.org/, проанализируйте основные итоги политико-экономического сотрудничества стран БРИКС. Оцените тенденции развития этой организации и перспективы реализации будущих проектов с участием новых «игроков» (например, организации, в которой Вы сейчас работаете).

6. Используя материалы официального сайта Исполнительного комитета СНГ (http://cis.minsk.by/), проанализируйте основные итоги политико-экономического сотрудничества СНГ. Оцените тенденции развития этой организации и перспективы реализации будущих проектов с участием новых «игроков» (например, организации, в которой Вы сейчас работаете).

Тема 9. Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)

Коллоквиум по книге А.И. Кочетковой, П.Н. Кочеткова «Основы управления в условиях неопределенности (хаоса)» (М.: Юрайт, 2017).

Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Системные основы управления в условиях неопределённости (хаоса).
2. Жизненный цикл организации и создание её антикризисного потенциала.
3. Общая технология антикризисного управления.
4. Формирование основы создания саморазвивающейся (фрактальной) системы.
5. Основные принципы функционирования саморазвивающейся системы.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенций ПК-1/1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний – вопросы.

- Для проверки умений – тесты.
- Для проверки практических навыков – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине «Теория организации и организационное поведение»

1. Личность в организации: психологической и социологическое измерения.
2. Жизненный цикл организации: сущность, основные этапы, специфика управления.
3. Внутренняя среда организации: основные слагаемые и специфика управления.
4. Внешняя среда организации: основные элементы и специфика взаимодействия.
5. Система законов организации: общая характеристика.
6. Система принципов организации: общая характеристика.
7. Основополагающие законы организации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
8. Законы второго уровня: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
9. Законы социальной организации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
10. Общие принципы организации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
11. Принципы статической организации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
12. Динамические принципы организации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
13. Принципы рационализации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
14. Система управления организацией: общая характеристика.
15. Жизненный цикл (основные этапы развития) малой группы. Специфика управления малыми группами.
16. Мировоззренческие основы управления персоналом (малой группой).
17. Методологические основы управления персоналом (малой группой).
18. Методы управления персоналом: классификация и общая характеристика.
19. Основные стили управления персоналом: классификация, сущность и специфика.
20. Школа «человеческих отношений»: концептуальные идеи и современность.
21. Содержательные теории мотивации: общая характеристика.
22. «Пирамида» иерархии потребностей: сущность и современная интерпретация.
23. Теория мотивации К. Альдерфера: сущность и практическое значение.
24. Теория потребностей Д. МакКлелланда: сущность и практическое значение.
25. Теория потребностей Ф. Герцберга: сущность и практическое значение.
26. Теория ожидания: сущность и практическое значение.
27. Бихевиоризм: сущность и практическое значение.
28. Процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ.
29. Классификация методов и систем мотивации персонала (концепция Э. Локе).
30. Основы кросс-культурного менеджмента. Концепция Г. Хофстеде.
31. Основы кросс-культурного менеджмента. Концепция Ф. Тромпенаарса.
32. Руководство и лидерство: сущность, специфика, механизмы реализации.
33. Основные теории лидерства: общая классификация и сравнительный анализ.
34. Организационная власть: сущность, типы и виды.
35. Основы конфликтологии: сущность конфликта и его структурные элементы.

36. Организационные конфликты: основные причины, этапы (фазы), особенности протекания.
37. Организационные конфликты: способы разрешения и направления профилактики.
38. Модели организационного поведения (концепция К. Камерона – Р. Куинна).
39. Организационная (корпоративная) культура: сущность и основные элементы.
40. Деловая репутация организации (малой группы): сущность и основные слагаемые.

Тест по дисциплине «Теория организации и организационное поведение»

1. Организационное поведение оформилось как область научного знания и самостоятельная управленческая дисциплина:

1) на рубеже XIX-XX вв.
2) в первой половине XX в.
3) во второй половине XX в.
4) на рубеже XX-XXI вв.

2. Автор первого в мире учебника по организационному поведению («organizational behavior») –

1) Игорь Ансофф
2) Питер Друкер
3) Фрэд Лютенс
4) Дуглас Макгрегор

3. Автор научной концепции «коллективного бессознательного», которая раскрывает глубинное содержание человеческой психики, –

1) Эрик Берн
2) Зигмунд Фрейд
3) Эрих Фромм
4) Карл Густав Юнг

4. Эдуард Ли Торндайк, Джон Бродес Уотсон, Беррес Фредерик Скиннер являются представителями научной школы:

1) бихевиоризма
2) интеракционизма
3) неофрейдизма
4) феминизма

5. «Двухфакторная» теория мотивации была разработана:

1) Клейтоном Альдерфером
2) Фредериком Герцбергом
3) Абрахамом Маслоу
4) Дэвидом Макклеландом

6. Виктор Врум, Стейси Адамс, Лайман Портер и Эдуард Лоулер разрабатывали теории мотивации, обобщённо именуемые:

1) гигиеническими
2) гуманистическими
3) процессуальными
4) содержательными

7. По признаку «цель создания» различают разновидности малых групп:

1) устойчивые / временные
2) открытые / закрытые
3) лабораторные / естественные
4) референтные / нереферентные / антиреферентные

8. Малые группы подразделяют на референтные и нереферентные по:

1) цели создания
2) степени значимости членства
3) характеру взаимосвязи с социальной средой
4) количеству членов

9. Лидер – это человек, который представляет:

1) только неформальную структуру малой группы
2) только формальную структуру малой группы
3) как общий случай – формальную, как частный – неформальную
4) как общий случай – неформальную, как частный – и формальную

10. Термин «позиция» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы
2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы
3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы
4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

11. Термин «внутренняя установка» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы
2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы
3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы
4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

12. Термин «роль» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

13. Термин «статус» обозначает:

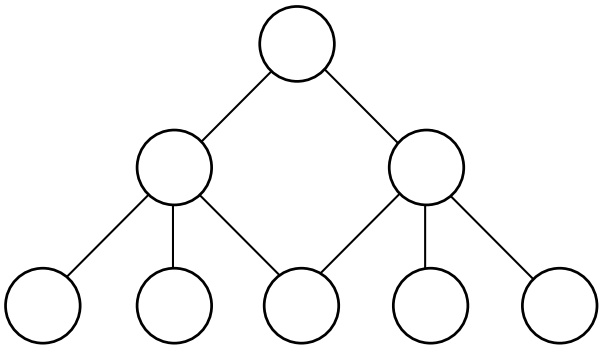
1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

14. Представленная схема является комбинацией нескольких вариантов централизованной структуры коммуникаций, а именно:



1) фронтального и радиального

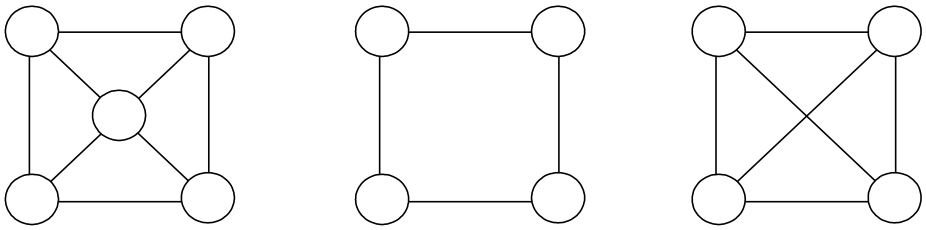
2) фронтального и иерархического

3) фронтального, иерархического и сетевого

4) фронтального, иерархического и кругового

15. Свободное межличностное общение в малой группе обеспечивает вариант децентрализованной структуры коммуникаций:

а) б) **в)**



16. Понятие «интеракционизм» применительно к деятельности человека и его отношениям с другими людьми означает:

1) единство официальной и неофициальной составляющих делового общения
2) взаимосвязь рационального и эмоционального элементов делового общения
3) единство статической и динамической структур малой группы
4) результат взаимодействия «внутренних» и «внешних» факторов

17. Родоначальником трансактного анализа считается:

1) Эдвин Локе
2) Эдгар Шайн
3) Эрик Берн
4) Эрих Фромм

18. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Продавец: «Конечно, эта модель лучше, но обойдется Вам значительно дороже».
Покупатель: «Именно её я и возьму».

1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

19. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Начальник: «Вы снова опоздали на работу, и мне придется Вас наказать».
Подчиненный: «Я у Вас всегда крайний. Неужели у нас никто, включая руководство организации, не опаздывает?»

1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

20. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Ковбой: «Красавица, не хотите ли взглянуть на моих чудесных лошадей?»
Девушка: «С удовольствием, я их люблю с раннего детства».

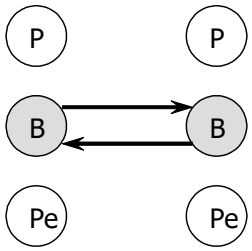
1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

21. Проанализируйте следующий фрагмент диалога и укажите соответствующую ему дополнительную трансакцию:

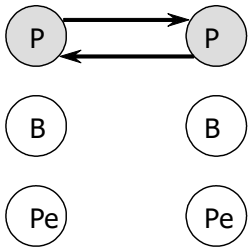
Опытный работник: «Советую Вам, коллега, хорошо изучить функциональные обязанности, особенно действия в нестандартных ситуациях».

Новый работник: «Благодарю Вас. Могу ли я рассчитывать на Вашу помощь?»

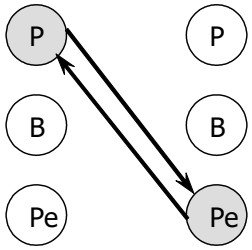
1)



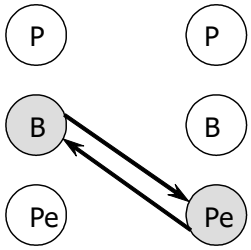
2)



3)



4)



22. Укажите парную характеристику качеств субъекта, в которой допущена логическая ошибка:

1) природное – культурное
2) биологическое – социальное
3) материальное – духовное
4) личностное – деловое
д) рациональное – эмоциональное

23. Выберите наиболее эффективную тактику урегулирования конфликта, стремясь не оказаться «третьим лишним»:

1) «атеизм»
2) «персонализм»
3) «субъективизм»
4) «экуменизм»

24. В качестве руководителя организации выберите оптимальную тактику взаимоотношений с неформальным лидером малой группы:

1) подавление, основанное на убеждении, что «начальник всегда прав»
2) игнорирование, внедрение принципа «для начальника все подчиненные равны»
3) демаркация границ, следование принципу «дружба дружбой, служба службой»
4) первый шаг навстречу, реализация принципа «век живи, век учись»

25. Наиболее эффективным для стимулирования инициативы и творчества сотрудников организации является метод обучения:

1) информационно-рецептивный
2) репродуктивный
3) проблемного изложения
4) Ваш вариант _____

26. В общий ряд приемов снятия психофизиологического напряжения и активизации способностей человека НЕ вписывается:

1) гипноз
2) аутогенная тренировка
3) медитация
4) йога
5) аутсорсинг

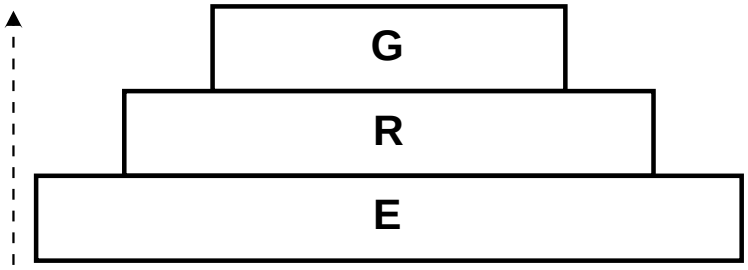
27. Автором «пирамиды» иерархии потребностей является:

1) Клейтон Альдерфер
2) Фредерик Герцберг
3) Абрахам Маслоу
4) Дуглас МакГрегор

28. Основными понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:

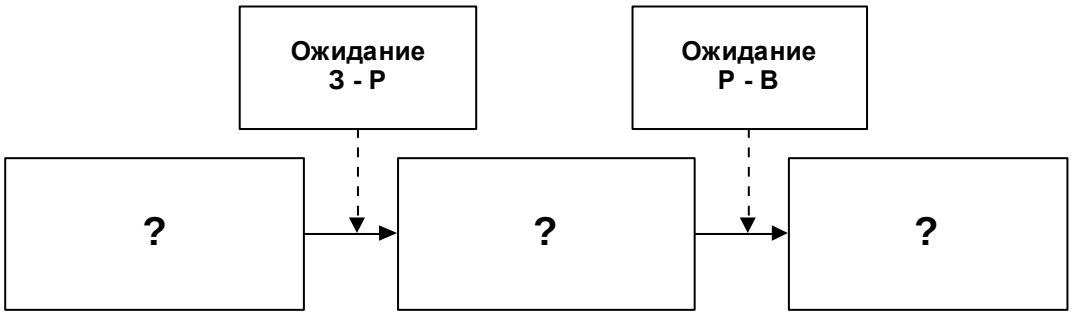
1) доминанта и субдоминанта
2) руководство и лидерство
3) прогресс и регресс
4) фрустрация и регрессия

29. Ключевыми понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:



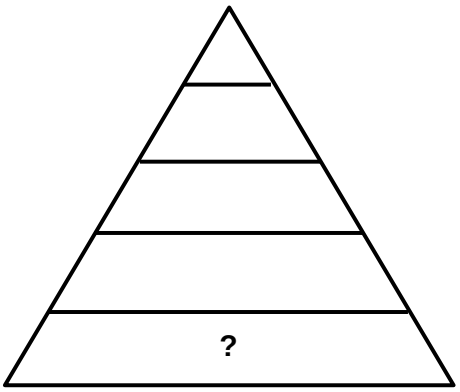
1) взаимосвязь, рост, существование
2) рост, существование, взаимосвязь
3) существование, взаимосвязь, рост
4) рост, взаимосвязь, существование

30. «Декодируйте» основные элементы теории ожиданий:



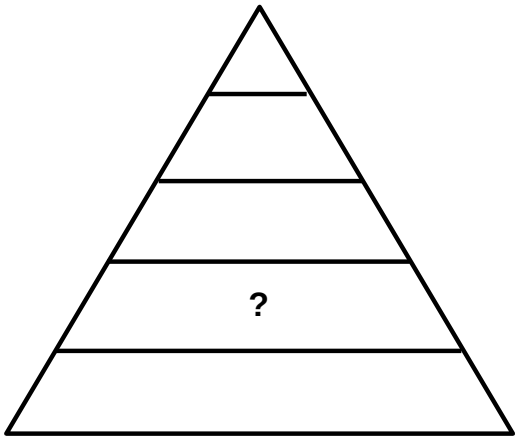
1) затраты – результат – вознаграждение
2) задание – руководство – вознаграждение
3) затраты – руководство – вознаграждение
4) задание – результат – валентность

31. Первый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



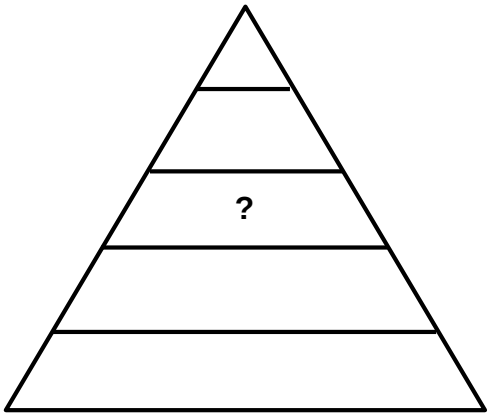
Правильный ответ: физиологические

32. Второй «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



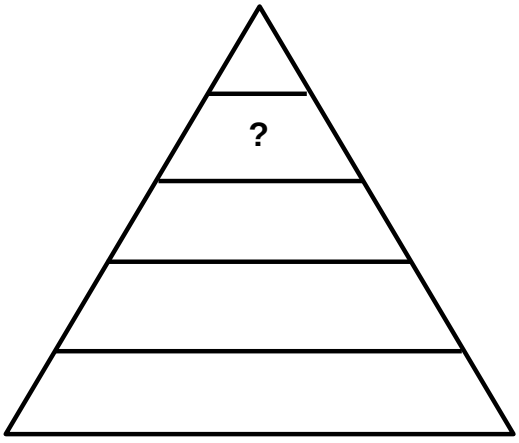
Правильный ответ: безопасности

33. Третий «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



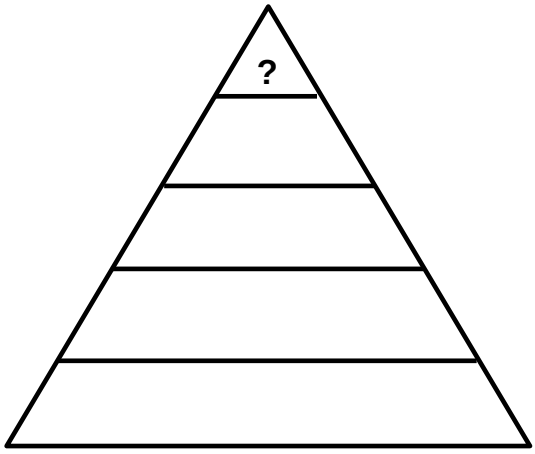
Правильный ответ: принадлежности (социальные)

34. Четвертый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



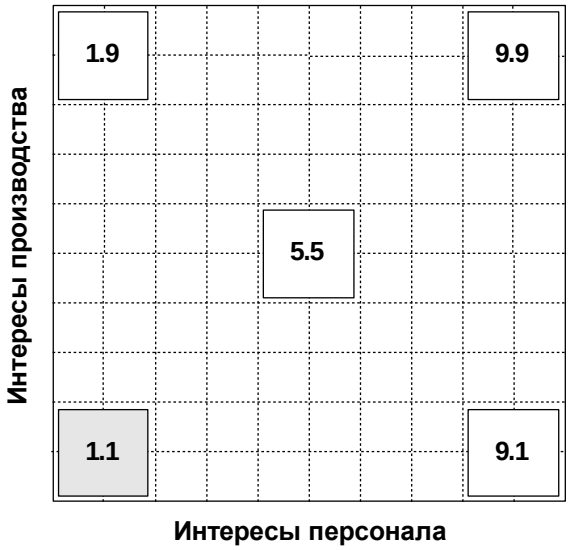
Правильный ответ: признания (самоуважения)

35. Пятый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



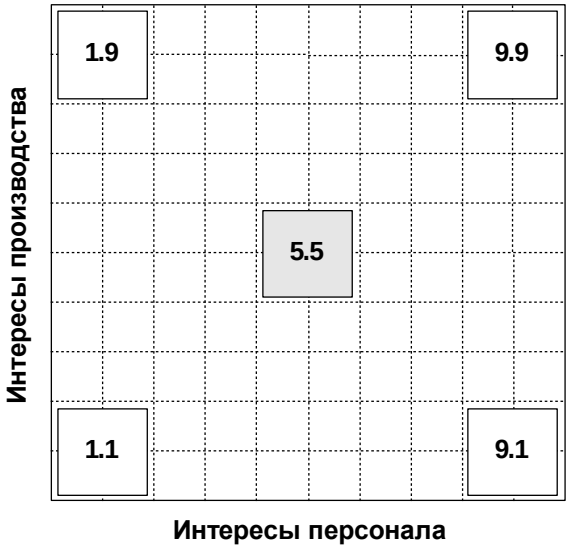
Правильный ответ: самовыражения (самореализации)

36. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.1» имеет обозначение:



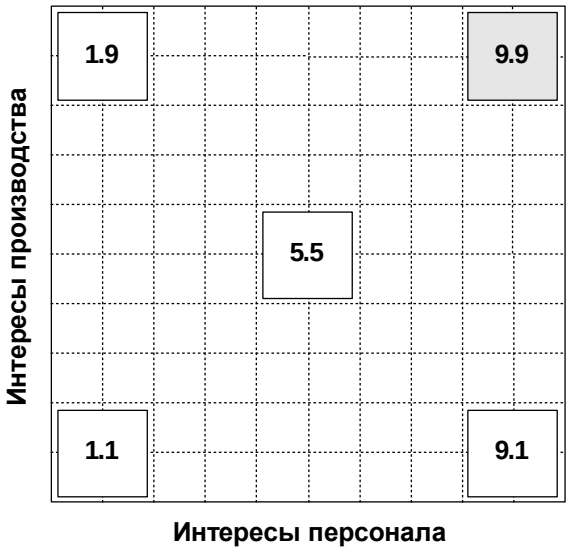
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

37. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «5.5» имеет обозначение:



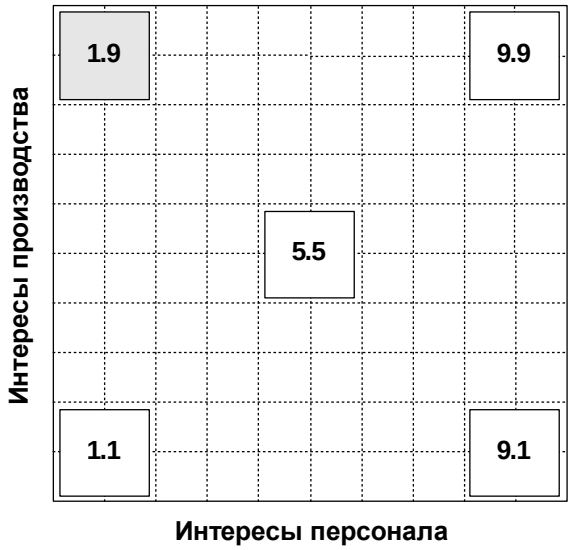
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

38. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.9» имеет обозначение:



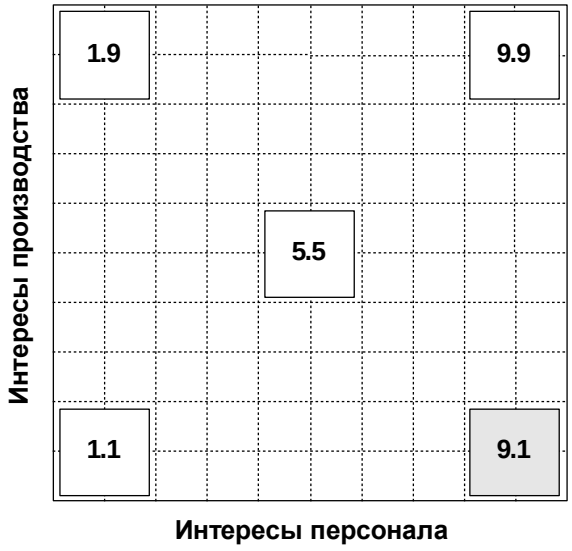
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

39. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.9» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

40. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.1» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

41. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:

1) сударь – сударыня
2) господин – госпожа
3) мсье – мадам
4) молодой человек – девушка
д) император – императрица

42. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:

1) официант – официантка
2) стюард – стюардесса
3) директор – директриса
4) секретарь – секретарша
д) работник– работница

43. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S1 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

44. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S3 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным

3) убеждающим
4) участвующим

45. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R1 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

46. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R3 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

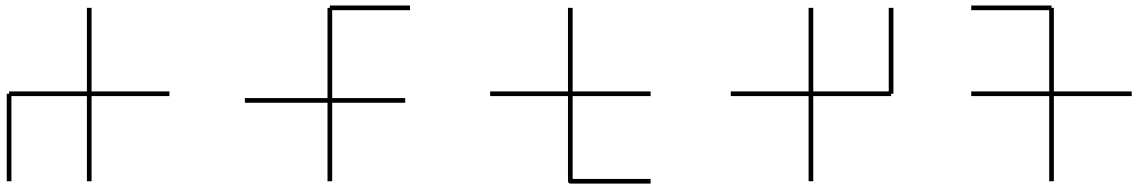
1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

47. В теории мотивации Фредерика Герцберга факторы А и Б именуют:



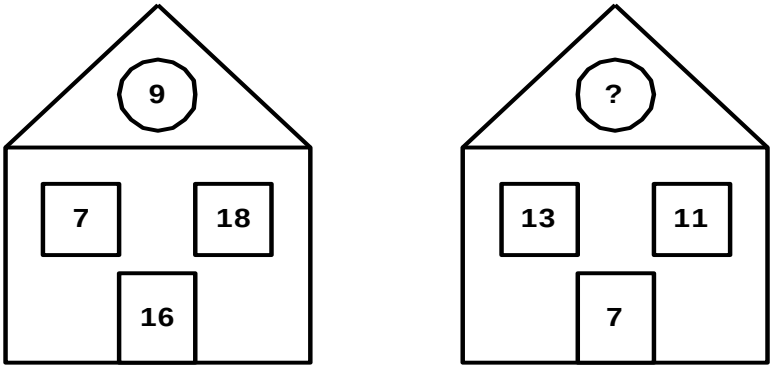
1) первичными и вторичными
2) материальными и духовными
3) гигиеническими и мотивирующими
4) основными и дополнительными

48. Исключите лишнюю фигуру:



1 2 3 4 5

49. Вставьте недостающее число:



Правильный ответ: 17

50. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

ОВЛАГ
КОА
БЬО
НИЕЙСЕ
ЙНУДА

Правильный ответ: Волга, Ока, Обь, Енисей, Дунай (лишнее слово)

51. Вставьте пропущенное число:

10 (17) 18
20 ( ) 45

Правильный ответ: 29

52. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S2 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

53. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S4 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

54. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R2 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен

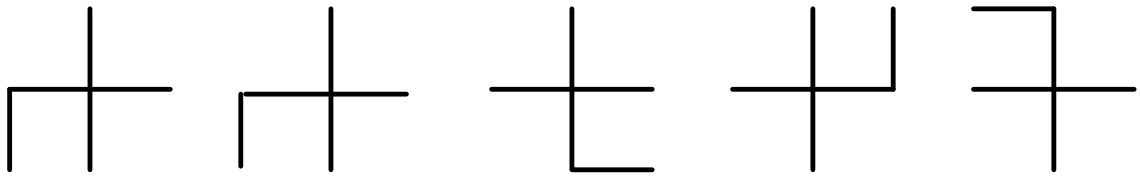
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

55. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R4 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

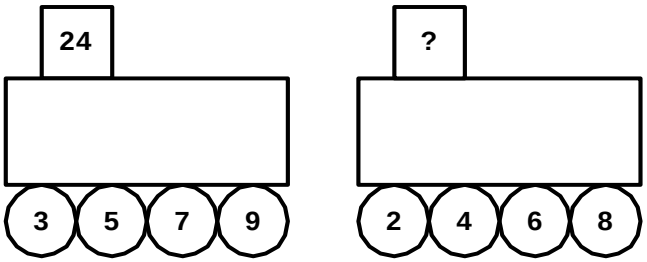
56. Расположите фигуры в нужной последовательности:



1 2 3 4 5

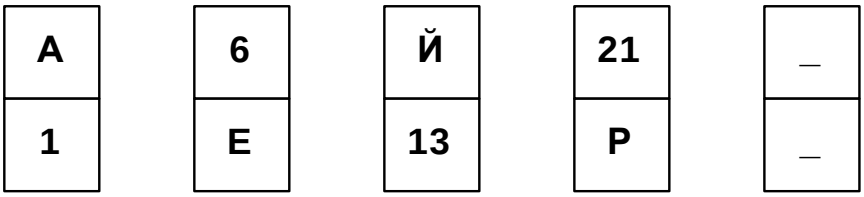
Правильный ответ: 1, 3, 4, 5, 2

57. Вставьте недостающее число:



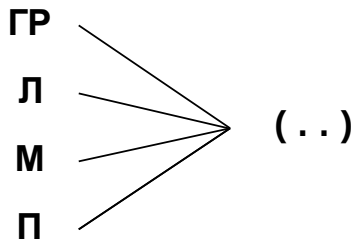
Правильный ответ: 20

58. Вставьте нужную букву и нужное число:



Правильный ответ: Ь (числитель), 30 (знаменатель)

59. Найдите общее окончание для слов:



Правильный ответ: ОТ

60. Исключите лишнее слово:

АБРИКОС
БОЛОТО
ВОДКА
РОССИЯ
ГАДОСТЬ

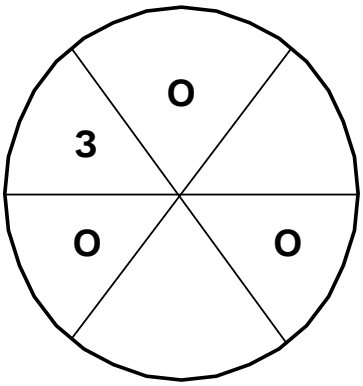
Правильный ответ: РОССИЯ

61. Вставьте недостающие буквы:



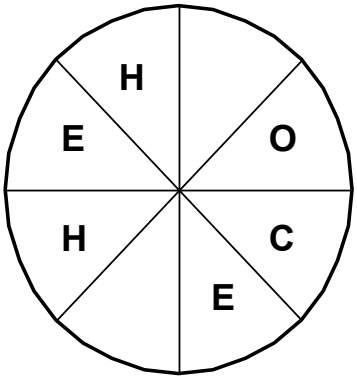
Правильный ответ: ПРАЗДНИК

62. Вставьте недостающие буквы:



Правильный ответ: ЗО<u>Л</u>О<u>Т</u>О

63. Вставьте недостающие буквы:



Правильный ответ: СО<u>М</u>НЕН<u>И</u>Е

64. Укажите, к какой группе (Содержательной или Процессуальной) относятся следующие теории мотивации:

Название теории	С	П
1. Бихевиоризм (Т. подкрепления мотива)		
2. ERG-, или СВР-теория (К. Альдерфер)		
3. Теория справедливости (Дж. С. Адамс)		

Правильный ответ: 1 – П, 2 – С, 3 – П

65. Укажите, к какой группе (Содержательной или Процессуальной) относятся следующие теории мотивации:

Название теории	С	П
1. «Пирамида» А. Маслоу		
2. Теория ожидания (В. Врум)		
3. Теория двух факторов (Ф. Герцберг)		

Правильный ответ: 1 – С, 2 – П, 3 – С

66. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «Е» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)

3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

67. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «S» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

68. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «B» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

69. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «B» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

70. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий открытое столкновение противоположных мнений (позиций), называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

71. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий оказание помощи новым сотрудникам (например, наставничество), называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

72. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, целесообразный для анализа внешней среды, разработки общей стратегии развития организации и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий

7. Интегрирующий

73. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий сосредоточение усилий на решении текущих (оперативных) задач, называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

74. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий формирование перечня мероприятий, назначение ответственных за их исполнение, указание контрольных дат и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

75. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий подведение итогов работы за определенный период времени, поощрение (наказание) ответственных исполнителей и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

Практико-ориентированные задания
Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы А:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 2.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Б:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,8

Задание 3.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы В:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 4.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Г:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 1

Задание 5.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Д:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,2

Задание 6.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Е:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 7.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы А:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 1

Задание 8.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Б:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 9.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы В:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 10.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Г:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 11.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Д:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 12.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Е:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,8

Задание 13.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса социометрической когерентности:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 14.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса сплоченности группы:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,27

Задание 15.

Охарактеризуйте четыре модели финансово-трудовых отношений в современной России и соответствующие типы работников (классификация Э.А. Понуждаева): «профессионал», «совместитель», «зебра», «айсберг». На основании проведенного анализа заполните таблицу:

Таблица 1.

Анализ типов организационного поведения

Наименование модели	Основные признаки	Особенности	
		мышления	поведения
«Профессионал»			
«Совместитель»			
«Зебра»			
«Айсберг»			

Задание 16.

В современной литературе персональный менеджмент определяют как: а) индивидуальную технологию использования рабочего времени; б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности; в) самоуправление, процесс самодеятельности и возвышения личности;
г) саморазвитие, или «личную тектологию» (организационную науку управления самим собой). Цель персонального менеджмента: научиться «наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни» (см.: Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. М.: Инфра-М, 2002. С. 22–23).

Сформулируйте кардинальные отличия стратегий профессионального и персонального развития сотрудников организации. Какая из них представляется Вам более эффективной в современных условиях?

Задание 17.

Одной из наиболее известных и распространенных в практике управления организационными изменениями является шестиэтапная модель Л. Грейнера (давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения и получение поддержки – эксперимент и выявление последствий – мотивация к принятию изменений и внедрение новшеств).

Опираясь на рис. 1, охарактеризуйте каждый из этапов, стремясь показать наиболее важные задачи и эффективные способы их решения:

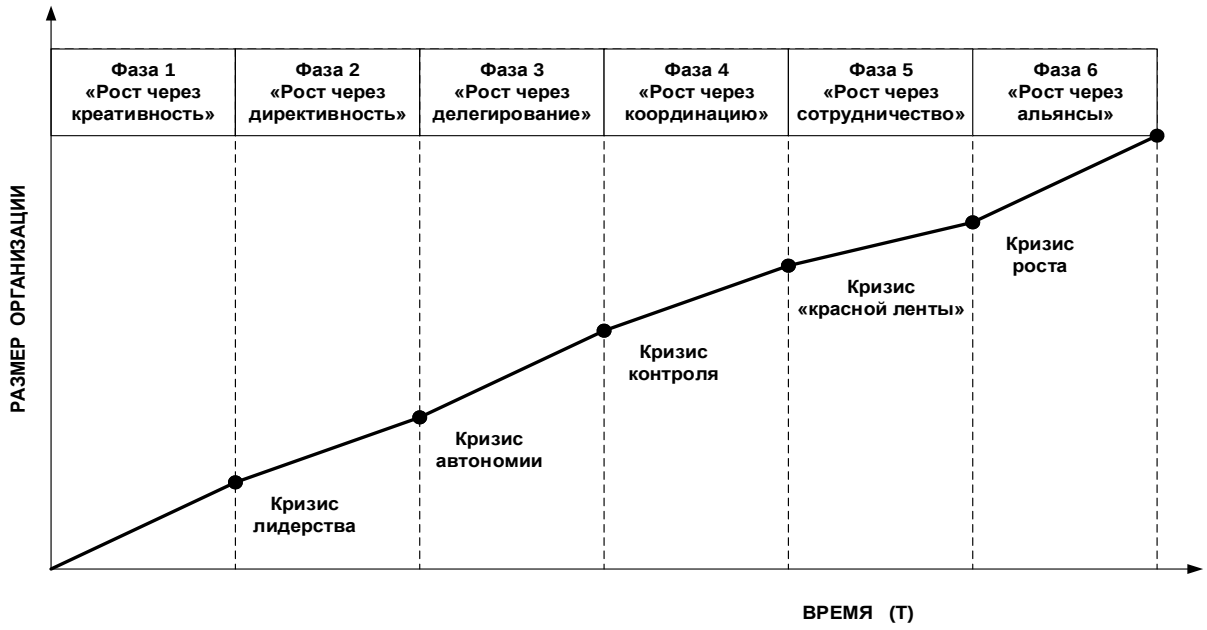


Рис.1. Шестиэтапная модель жизненного цикла организации (версия Л. Грейнера)

Задание 18.

Анализ управленческих действий, реализуемых на каждом этапе жизненного цикла организации, позволяет сделать вывод о целесообразности применения комбинированного стиля управления, который ориентирован как на достижение целей организационной *деятельности* (планирование, контроль, координация, прессинг), так и на *поддержку* и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма.

Раскройте сущность PM-теории лидерства Д. Мисуми с помощью ее схематичного изображения. Охарактеризуйте типы организационного поведения (PM, Pm, pM, pm) и соответствующие им ситуации на примере управления малой группой.

Задание 19.

Проанализируйте матрицу (рис. 2):



Рис. 2. Матрица «Отношение к нововведениям / форма поведения»

Что следует предпринять руководителю в отношении каждого типа сотрудников организации в зависимости от их отношения к инновациям (позитивное / негативное) и формы поведения (скрытая / открытая)?

Задание 20.

Известно, что формирование трудового коллектива – процесс объективный и необходимый, длительный и сложный, требующий от менеджеров всех уровней слаженной и целенаправленной деятельности на каждом его этапе. Вместе с тем, опыт современной России свидетельствует о том, что во многих компаниях текучесть кадров является своеобразным ноу-хау, которое позволяет экономить немалые средства на персонале.

Какими соображениями руководствуются собственники и менеджеры компаний, реализующие такие альтернативные кадровые стратегии?

Поясните различия между понятиями «персонал» и «коллектив»?

Опираясь на рис. 3, охарактеризуйте деятельность менеджера на каждом этапе формирования профессиональной группы.

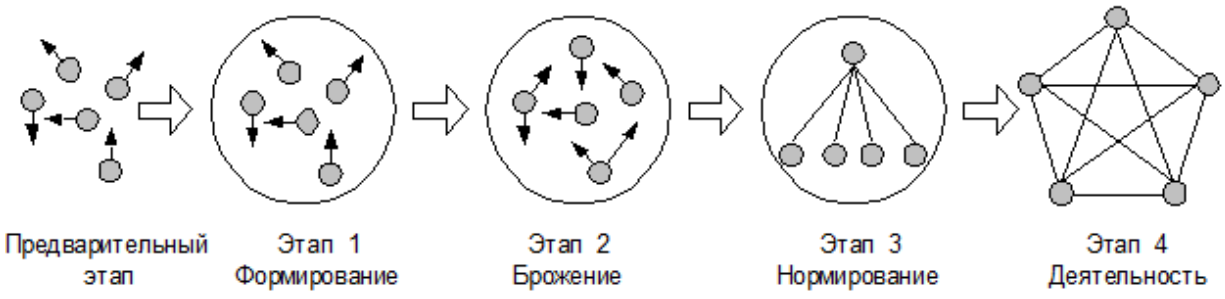


Рис. 3. Этапы развития профессиональной группы

Задание 21.

Современные программы и методы стимулирования групповой деятельности чрезвычайно разнообразны. Это осложняет их классификацию, однако попытки

сопоставить и оценить эффективность таких методов предпринимались неоднократно. Так, в результате исследований под руководством Э. Локе (E. Locke) было установлено, что из четырех наиболее распространенных программ (материального стимулирования, целевого менеджмента, обогащения труда, партисипативности) самым эффективным является «денежный» метод, а самым неэффективным – партисипативный (таблица 2).

Таблица 2.

Анализ эффективности некоторых методов стимулирования

Наименование метода и количество исследований	Повышение эффективности, %	10%-ное повышение производительности, %
Денежный (10)	+ 30	90
Целевой (17)	+ 16	94
Обогащение труда (10)	+ 8,75	50
Партисипативный (16)	+ 0,5	25

Между тем, некоторые ученые полагали, что «вопреки выводам Э. Локе вопрос о необходимости партисипативного подхода на производстве для менеджеров *предрешен*, и должным образом спроектированные партисипативные программы станут существенной предпосылкой выживания большинства организаций в новом тысячелетии»[39].

Каково Ваше мнение по данной проблеме? Поясните.

Задание 22.

Наиболее известные теории мотивации традиционно подразделяют на две группы: содержательные и процессуальные. В первом случае целью исследователей является поиск и объяснение движущих сил, или «мотиваторов» поведения, ответ на вопрос «Что побуждает человека действовать определенным образом?». Во втором случае ученые концентрируют внимание на последовательности, или «алгоритме» достижения результата, т.е. стремятся ответить на вопрос: «Каким образом нужно “вести” человека к желаемому результату?»

Содержательные теории разрабатывались усилиями А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфера (англ. existence – relatedness – growth, или ERG-теория), Д. Макклеланда (теория приобретенных потребностей), Д. МакГрегора (теория X и Y), Ф. Герцберга (двухфакторная, или «мотивационно-гигиеническая» теория). Наиболее авторитетными теоретиками процессуального «направления» считаются Э. Торндайк и Б.Ф. Скиннер (теория «подкрепления мотива»), В. Врум (теория ожидания), Д. Адамс (теория справедливости), Э. Локе (целевая теория мотивации), Л. Портер и Э. Лоулер (комплексная мотивационная модель).

Проанализируйте достоинства и недостатки 2-3 теорий мотивации.

Задание 23.

[39] См.: Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов. М.: Флинта, 2002. С. 366-380.

Арсенал современного менеджмента и менеджера весьма обширен и разнообразен. При этом некоторые концепции, методы и технологии управления малыми группами трактовались и оценивались неоднозначно с момента их возникновения и до сих пор…

Что вам известно о теории Z? Связана ли она с теориями X и Y? В чем ее суть и каковы особенности подходов А. Маслоу и У. Оучи?

Проведите сравнение т.н. американского и японского стилей менеджмента и составьте таблицу основных различий между этими системами в области стимулирования (мотивации) персонала.

Задание 24.

Не секрет, что многие содержательные и процессуальные теории мотивации разрабатывались полвека назад и по праву стали классикой менеджмента. Между тем, никто и ничто не мешают современному менеджеру осуществить ревизию общеизвестных постулатов (например, «пирамиду» Абрахама Маслоу) и модернизировать их с учётом современных реалий.

Почему именно «пирамида» (а не, скажем, квадрат, круг или шар) взята за основу для иллюстрации теории мотивации по версии А. Маслоу?

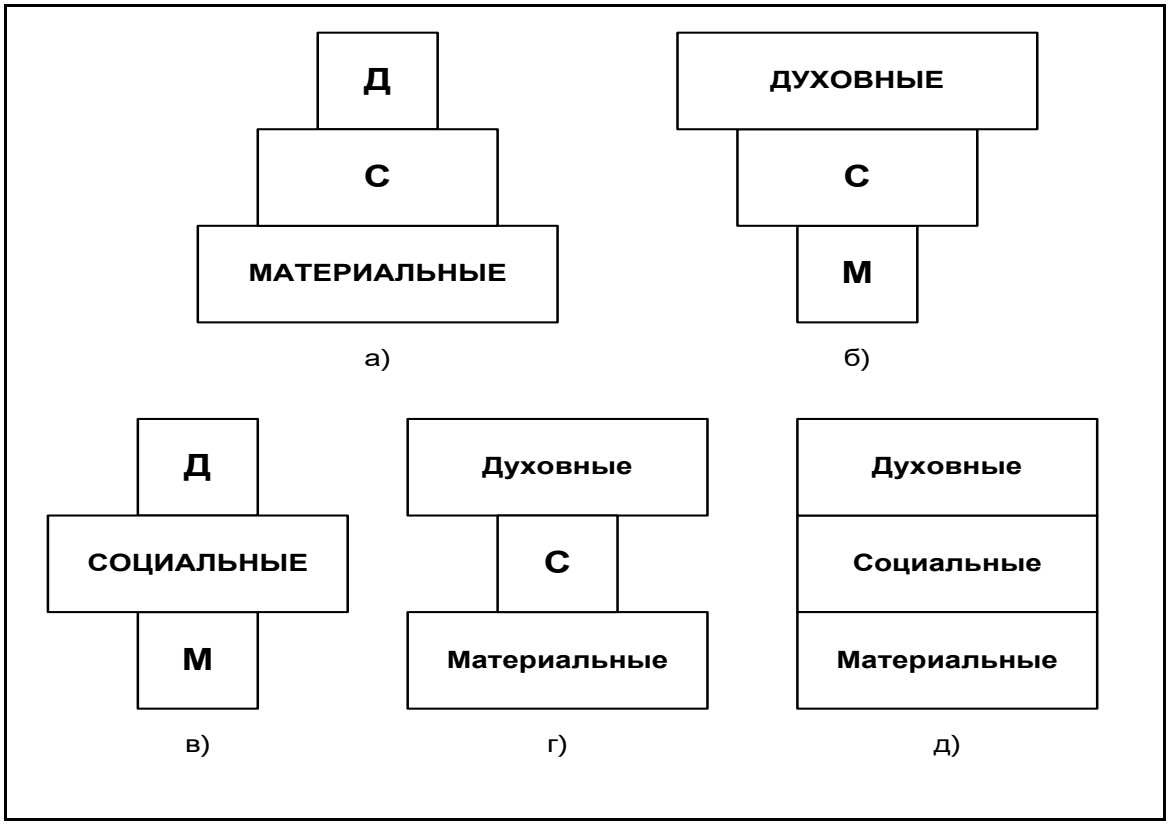


Рис. 4. Варианты соотношения основных потребностей человека (МСД-концепция)

Проанализируйте рисунок 4, иллюстрирующий различные варианты сочетания материальных, социальных и духовных потребностей личности и охарактеризуйте пять типов личности.

Задание 25.

Опираясь на рисунок 4, рассмотрите варианты А, Б, В и включите в таблицу по 3-4 страны, национальный менталитет и жизненный уклад в которых, на Ваш взгляд, соответствуют каждому из трех типов:

Таблица 3.

Сравнительный анализ национального менталитета

Тип доминирующей потребности нации		
А	**Б**	**В**

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачёт является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

– в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

– путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

– текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

– промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Московского областного филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основные формы проведения занятий по дисциплине: лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

1. В процессе лекционных занятий рассматриваются теоретико-методологические и прикладные, общие и специальные аспекты современной организационно-управленческой деятельности. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. На практических занятиях проводится выборочный устный или письменный опрос по теоретико-методологическим и прикладным аспектам учебной дисциплины, а также обсуждаются проблемно-поисковые задания из Практикума, конкретные ситуации и пр. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

– тщательно изучить рекомендованную литературу для углубленного постижения и закрепления теоретического материала;

– подготовить аргументированные ответы по каждому дидактическому блоку Практикума в устной или письменной форме (по указанию преподавателя дисциплины).

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенным элементом учебного процесса. Они призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель практического занятия состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

- четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;
- выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;
- завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может предложить новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);
- выполнение заданий преподавателя;
- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования, самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов; в частности, умением планировать и осуществлять поиск ответов по широкому кругу вопросов, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа обеспечивает выполнение ряда функций, к числу которых относятся:

- информационно-обучающая;
- развивающая;
- ориентирующая и стимулирующая;
- воспитательная;
- исследовательская.

Виды самостоятельной работы, реализуемые в рамках данного курса:

- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
- проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
- выполнение индивидуальных заданий (рефераты, доклады, сообщения);

- моделирование или анализ конкретных ситуаций, поиск и обоснование альтернативных решений.

С самого начала освоения курса студентам рекомендуется приступить к систематической работе с рекомендованной литературой и методическими материалами в формате заблаговременной подготовки к очередному аудиторному занятию, включая лекционные. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

Студент обязан пользоваться библиотекой вуза.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 388 с. / https://urait.ru/bcode/555989

2. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 299 с. / https://urait.ru/bcode/537203

3. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – М.: Юрайт, 2024. – 291 с. / https://urait.ru/bcode/536900

4. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Под ред. С. А. Баркова. – М.: Юрайт, 2024. – 453 с. / https://urait.ru/bcode/536102

5. Попова, Е. П. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2024. – 327 с. / https://urait.ru/bcode/535843

6. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2024. – 148 с. / https://urait.ru/bcode/531213

6.2. Дополнительная литература

7. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 791 с. / https://urait.ru/bcode/5550086

8. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 848 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2107424

9. Luthans F. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. – 14th ed. / Fred Luthans, Brett C. Luthans, Kyle W. Luthans. — Charlotte (NC): Information Age Publishing Inc., 2021. – xx, 536 p. See also: https://archive.org/details/organizationalbe0011luth

10. Robbins S.P., Judge T.A. Essentials of Organizational Behavior. – 14th ed. – L.: Pearson, 2018. – 400 p. / See also: https://archive.org/details/essentialsoforga0000robb_04ed

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

11. Понуждаев, Э. А. Организационное поведение: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, И. Б. Выпряжкина, Н. Ю. Марошина, Т. А. Бадикова. – М.: Директ-Медиа, 2023. – 376 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696513

12. Понуждаев, Э. А. Теория организации: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, И. Ю. Богомолова, И. А. Шишова. – М.: Директ-Медиа, 2022. – 388 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=686791

6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы

13. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
14. https://www.bloomberg.com
15. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
16. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
17. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
18. http://interbrand.com (100 best global brands)
19. https://ru.investing.com/
20. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
21. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)
22. http://www.rbc.ru/
23. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)
24. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings; Brand rankings by sector and country)
25. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)
26. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

6.5. Периодические издания

29. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
30. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
31. Журнал «Социологические исследования (СОЦИС)» / https://www.isras.ru/socis.html
32. Журнал «Социальная психология и общество» / https://psyjournals.ru/social_psy/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Московского областного филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (https://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (https://urait.ru/) «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ

в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

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

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для

использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.