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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Международный менеджмент (с углубленным изучением иностранных языков)
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.16 Организационное поведение
(код и наименование РПД)

по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

бакалавр
(уровень образования)
по направлению подготовки

Очная
форма обучения

Год набора – 2023 г.

Красногорск, 2022 г.

Автор – составитель:
канд. психол. наук, доцент кафедры менеджмента Марошина Н.Ю.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

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

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента

(наименование структурного подразделения)

Протокол от «01» августа 2022 г. № 08.

Внесены изменения, одобрены на заседании кафедры менеджмента

Протокол от «15» апреля 2026 г. № 08.

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 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине 7
5. Методическиематериалы для освоения дисциплины 43
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» 46
6.1. Основная литература 46
6.2. Дополнительная литература 47
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация 48
6.4. Интернет-ресурсы 49
6.5. Иные источники 49
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 49

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

1.1. Дисциплина «Организационное поведение» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	1	начальный этап освоения

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

ОТФ/ТФ/трудовые /профессиональные действия/ [1]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Осуществление внешнеэкономической деятельности организации/ Подготовка к заключению внешнеторгового контракта; Документарное сопровождение внешнеторгового контракта	УК ОС -3.1	*На уровне знаний:* - тезауруса учебной дисциплины, которая имеет выраженный междисциплинарный характер (социальная психология, менеджмент, маркетинг, гендерология и др.); - сущности, содержания и специфики практической реализации основных форм делового общения (беседа, совещание, переговоры) с учетом этнических, гендерных, возрастных и иных особенностей участников;
		На уровне умений: - анализировать внутригрупповые процессы и явления, выявлять проблемы и пути их решения (оптимизации); - сравнивать типовые и специфические элементы организационной (корпоративной) культуры; - применять базовые стили организационно-управленческой деятельности, оценивать и вырабатывать индивидуальный стиль управления
		На уровне навыков: - общего анализа и оценки факторов внешней (макро- и микро-) среды, обоснования концептуальных подходов для решения актуальных проблем менеджмента; - установления, поддержания и прекращения деловых контактов с учетом различных факторов – возраста, уровня образования, социального статуса, гендерной, этнической, религиозной принад-

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по внешнеэкономической деятельности» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.06.2019 № 239н, регистрационный номер 1279. Уровень квалификации – 6 (бакалавриат).

		лежности субъекта

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины Б1.О.16 «Организационное поведение» составляет 3 ЗЕТ, 108 академических часа (81ч.- астрономический), на контактную работу по очной форме обучения отводится 42 ч. (31,5 ч. - астрономический): 20ч – лекции (16 ч-астрономический), 20ч. – практические занятия (15 ч. - астрономических), консультация – 2ч, на самостоятельную работу обучающихся – 30ч. (22,5 ч - астрономических).

Учебная дисциплина Б1.О.16 «Организационное поведение» в образовательной программе высшего образования (ОП ВО) «Международный менеджмент» включена в обязательную часть блока Б1 и изучается на втором курсе в 3-м семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц. Освоение дисциплины опирается на комплекс теоретических знаний, умений и навыков, полученных в процессе освоения гуманитарных и социально-экономических, общих и специальных управленческих дисциплин; в их числе: «История», «Философия», «Психология», «Маркетинг», «История управленческой мысли», «Теория организации».

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом –экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, 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	Введение в организационное поведение	10	4		2		4	О, П, Д
Тема 2	Организационное поведение как мультидисциплинарная область науки	12	4		4		4	О, П, Д
Тема 3	Личность в организации	12	4		4		4	О, П, Д
Тема 4	Формирование группы и мотивация группового поведения	10	2		4		4	О, П, Д
Тема 5	Коммуникативное поведение и управление коммуникациями	8	2		2		4	О, П, Д
Тема 6	Управление изменениями и нововведениями в организации	8	2		2		4	О, П, Д
Тема 7	Организационное поведение в международном бизнесе	12	2		2		8	О, П, Д
Промежуточная аттестация		36+2				38		Экзамен
Всего:		**108**	**20**		**20**	**38**	**30**	

**Примечание. Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практикум (П), тестирование (Т), контрольная работа (КР), эссе (Э), реферат (Р), дискуссия (Д) и др.*

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Введение. Менеджмент и организационное поведение		
Тема 1	Введение в организационное поведение	Сущность и специфика организационного поведения субъекта, или какими стремятся быть люди: бедными или богатыми. Система базовых понятий (тезаурус): личность, группа, организация, общение, сознание, поведение (деятельность), стимулирование, мотивация, структура, система, лидерство (руководство), позиция, функция, статус, внутренняя установка, роль. Менеджер как субъект культуры, духовности нации и человечества.
Тема 2	Организационное поведение как мультидисциплинарная область науки	Генезис и эволюция науки об организационном поведении (по Ф. Лютенсу). Школы «научного управления» и «человеческих отношений», психология и социология, политическая наука, экономика, антропология и психиатрия как фундаментальные основания ОП. Общая характеристика ОП: место и роль в системе научного знания, объект, предмет, функции и концептуальные подходы. Модели финансово-трудовых отношений в современной России: «профессиональная», «совместитель», «зебра», «айсберг».
Тема 3	Личность в организации	Личность в системе общественных отношений. Современные концепции и модели поведения личности в организации. Генетико-субъектно-функциональная концепция личности: сущность, специфика, прикладное значение. «Формула личности» (М х Д / П х К).
Тема 4	Формирование группы и мотивация группового поведения	Природа группового поведения. Основные этапы и проблемы формирования группы. Содержательные и процессуальные теории мотивации, их прикладное значение. Основные мотивационные подходы (системы) по Э. Локе (E. Locke): целевой, денежный, обогащение труда, партисипативный. Методы оптимизации профессиональной деятельности малых групп.
Тема 5	Коммуникативное поведение и управление коммуникациями	Деловое общение как коммуникация, интеракция, перцепция. Сущность и структура коммуникации. Основные элементы коммуникативного процесса: отправитель, кодирование, сообщение (текст, смысл) каналы передачи, декодирование, получатель, обратная связь. Классификация коммуникаций: а) по субъектам (межличностные, личностно-групповые, межгрупповые); б) по форме и средствам общения (вербальные, невербальные, письменные, электронные); в) по каналам общения (формальные, неформальные); г) по организационному признаку и направленности (вертикальные, горизонтальные, диагональные). Основные формы делового общения: беседа, совещание, переговоры. Ораторское искусство: теория и практика. Современный менеджер как оратор. Коммуникативные барьеры и средства их преодоления.
Тема 6	Управление изменениями и нововведениями в организации	Понятие жизненного цикла организации (ЖЦО). Теория ЖЦО М. Портера (рождение, детство, юность, молодость, взросление, зрелость, старость), ее достоинства и недостатки. Особен-

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		ности управления поведением организации на различных этапах ее ЖЦ. Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера: давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения – эксперимент и выявление последствий – получение поддержки изменений. Классификация типичных реакций на внедрение инноваций А.В. Филиппова (активное принятие, пассивное принятие, выжидание, активное неприятие, противодействие). Формы сопротивления работников изменениям (рациональные, эмоциональные, социальные). Модель организационных изменений К. Левина и матрица «отношение к изменению / сопротивление изменению». Методы преодоления сопротивления организационным изменениям: представление информации, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение.
Тема 7	Организационное поведение в международном бизнесе	Специфика организационного поведения на международном уровне. Факторы развития организационной культуры мультинациональной компании: «внутренние» (отношение к природе, отношение ко времени, взаимоотношения индивида и общества, язык, бытовые условия, пища, одежда, искусство, мораль, религия) и «внешние» (экономика, финансы, политика, право, военное сотрудничество). Современные демографические тенденции и проблемы культурной адаптации рабочей силы. Факторы, способствующие культурной адаптации (квалифицированный отбор, расстановка с учетом национальной и межнациональной специфики, предварительное обучение, ориентация и поддержка, толерантность, контроль, «кросскультурный эффект»). Факторы, препятствующие культурной адаптации (этноцентризм, существенные межнациональные различия, «эффект маргинализации»). Социокультурные и субкультурные особенности организационного поведения представителей отдельных «цивилизаций» и стран: англо-американской (США, Великобритания, Канада, Австралия), центрально-европейской (Германия, Австрия, Швейцария), скандинавской (Норвегия, Швеция, Финляндия, Дания), восточноевропейской (Чехия, Польша, Венгрия, Болгария, Литва, Латвия, Эстония и др.), латиноамериканской (Мексика, Аргентина, Чили, Перу, Бразилия и др.), латиноевропейской (Испания, Португалия, Италия, Франция, Бельгия), тихоокеанской (Япония, Китай, Гонконг, Тайвань, Корея), а также Израиля, Индии, России.

4 Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины «Организационное поведение» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости

Тема 1.Введение в организационное поведение	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 2. Организационное поведение как мультидисциплинарная область науки	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 3. Личность в организации	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 4. Формирование группы и мотивация группового поведения	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 5 Коммуникативное поведение и управление коммуникациями	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты
Тема 6. Управление изменениями и нововведениями в организации	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 7 Организационное поведение в международном бизнесе	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания

Экзамен проводится в форме устного экзамена и/или тестирования с применением следующих методов (средств):

Для проверки знаний в области теорий поведения человека в организации - вопросы, тесты и т.п.

Для проверки умения организовывать и планировать процесс управления индивидуальным и групповым поведение, поведением организационной системы в целом, формирования и развития эффективного стиля управленческой деятельности - тесты, задачи и т.п.

Для проверки навыков практического применения методов организации и планирования процесса управления поведением людей и поведение организационной структуры – тесты, практико-ориентированные задания и т.п.

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Материалы текущего контроля успеваемости

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;

2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.

3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине «Организационное поведение» проводится в форме экзамена. На экзамене оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности организации, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных явлений и процессов в деятельности организации, связывает их результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области упраления, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных явлений и процессов в организации, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление, об актуальных проблемах управления поведением в организации, фрагментарно излагает

изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1 Введение в организационное поведение

Исследуя причины богатства одних государств, организаций, личностей и неблагополучия других, мультимиллионер Роберт Киосаки (автор серии книг из цикла «Богатый папа и Бедный папа») пришел к любопытному выводу: «Большинство людей планирует быть бедными». В том же духе высказался и российский бизнесмен Владимир Потанин, занимавший в 2007 году 38-е место в списке богатейших людей планеты с состоянием 13,5 млрд. долл. США: «Бедным человек становится от лени; не надо ныть, нужно работать – и богатство само тебя найдет».

«Обычным» людям рассуждения богачей понять крайне сложно, не говоря уже об «эксцентричных» поступках. Как известно, тот же Владимир Потанин последовал примеру миллиардера Билла Гейтса, заявив о том, что его дети получат незначительную часть его богатства, львиная доля которого будет истрачена на благотворительные цели…

1. Оцените стратегию мышления и поведения мировых знаменитостей. Логичны ли их рассуждения и практические действия? Поясните.

Согласно ежегодным рейтингам журнала «Forbes», по числу самых богатых людей планеты Россия в докризисный период уступала лишь США. При этом в 2006 году общее состояние 53 россиян оценивалось астрономической суммой 282 млрд. долл. США, что равнялось половине денежного дохода всех граждан РФ.

По итогам 2009 года Россия была признана европейским лидером по числу миллиардеров; по сравнению с предыдущим годом количество российских миллиардеров увеличилось вдвое – с 32 до 62.

2. Укажите основные причины увеличения разрыва между доходами богатых и бедных россиян.

3. Почему данный феномен является универсальным, а не только российским? Поясните.

По данным исследования Boston Consulting Group (BCG), в 2010 году 11,2 млн. чел. в мире являлись долларовыми миллионерами. Причем за время предыдущего мирового кризиса (2008 – 2009 гг.) их стало больше на 14%, и суммарно они владели богатством, равным $111 трлн. По прогнозам на ближайшую перспективу капиталы богачей в большинстве стран будут ежегодно расти на 6%.

Точка зрения: «Нет никаких сомнений, что количество миллионеров будет расти быстрее всего в развивающихся странах, экономика которых развивается ускоренными темпами. С 2009 по 2014 гг. в Азиатско-Тихоокеанском регионе богатых станет в два раза больше. А в мировом исчислении – с 15 до 20 процентов» (Джун Танг, один из авторов исследования и партнер BCG).

4. Проанализируйте, как кризисные явления в мировой экономике и 2-кратная девальвация российского рубля в 2014 – 2016 гг. отразилась на положении богатых и бедных россиян? Вы

5. Что нужно предпринять менеджерам низшего и среднего звеньев для успешной самореализации в условиях продолжающегося кризиса и обострения международной конкуренции на рынке труда?

Тема 2. Организационное поведение как мультидисциплинарная область знания

Несмотря на более чем полувековую историю ОП, специалисты продолжают спорить о предмете, теоретико-методологических основаниях и содержании. В этой дискуссии обозначились три концептуальных подхода: социально-психологический, управленческий, мультидисциплинарный.

1. Раскройте сущность каждого из перечисленных подходов к пониманию организационного поведения субъекта.

2. Какому из них и почему Вы отдаете предпочтение? А может быть, Ваша точка зрения оригинальна? Поясните.

3. Какие факторы оказывают существенное влияние на развитие науки об организационном поведении? Приведите примеры.

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»[2].

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

5. Какая разница между диалектикой и эклектикой? Какой из терминов более точно выражает сущность процесса взаимообогащения поведенческих концепций и теорий?

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

Современные ученые, как отечественные (А.И. Кочеткова, М.А. Картавый, А.И. Нехашкин), так и зарубежные (Р.Д. Льюис и другие) характеризуют менталитет и поведение россиян неоднозначно.

7. Какая из этих точек зрения ближе Вам позицией в данном вопросе? Действительно ли «русская душа» загадочна?

Единство теории и практики, а также объективный (непредвзятый, всесторонний) анализ социальных процессов и явлений возможны лишь на основе учёта и умелого использования принципа двойственности. В повседневной деятельности менеджера он проявляется в различных вариантах – дихотомии, амбивалентности, двойной аргументации.

8. Проведите PEST-анализ[3] одного из приоритетных для России проектов: а) Чемпионат мира по футболу – 2018, б) Стратегия модернизации экономики РФ на период до 2020 года, «Стратегия – 2030».

9. Оцените прогнозируемые результаты с позиции разных субъектов: а) личности (рядовой гражданин, индивидуальный предприниматель, владелец среднего или крупного бизнеса); б) конкретной фирмы (корпорации); в) конкретной отрасли национального хозяйства; г) государства и нации (общества) в целом.

Тема 3. Личность в организации

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

[3] Предполагает исследование политического, экономического, социального и духовного факторов общественного развития.

На вопрос, что такое личность, ученые отвечают по-разному. В разнообразии их ответов и в принципиальных расхождениях мнений на этот счет проявляется сложность самого феномена.

Точка зрения З. Фрейда («фрейдизм»): Личность состоит из трех основных подсистем: id (лат. «оно»), ego («Я»), superego («сверх-Я»). Id – это резервуар психической энергии и унаследованных инстинктов, присущих человеку от рождения. Это «настоящая психическая реальность», внутренний мир субъективного опыта человека, его подсознание, неподвластное рациональному осмыслению. Ego – это некий «судья» между инстинктами и требованиями общества. Оно подчиняется принципам реальности, накладывая ограничения на стремления id к удовольствию и призывая к здравому смыслу. Когда инстинкты id вступают в конфликт с социальными нормами, ego продуцирует защитные механизмы, отрицающие или искажающие действительность, но позволяющие, в конечном счете, личности адаптироваться к реальности. (Личностные особенности представляют собой различные наборы и проявления защитных механизмов.) Superego состоит из идеального ego, т.е. правил и норм, которые человек разделяет, и сознания, т.е. внутреннего судьи его поступков. Это формирующиеся у человека в последнюю очередь голос морали, нормы семейной и общественной жизни и авторитет власти.

Согласно Фрейду, у здоровой нормальной личности все три системы должны быть сбалансированы.

1. Составьте «портреты» личностей, у которых доминирующими подсистемами выступают соответственно: id, ego и superego. Встречались ли Вы с такими личностями? Приведите примеры.

Точка зрения К.Г. Юнга («аналитическая психология»): Глубинным содержанием человеческой психики выступает коллективное бессознательное. Психические первообразы – архетипы (например, могущественного Бога-отца, матери-земли) – образуют всеобщее основание духовной жизни человека, являясь по своей природе сверхличностными.

Согласно Юнгу, ego имеет позитивную направленность: люди мотивированы не только конфликтами, пережитыми в прошлом, но и целями, направленными в будущее, желанием самореализации. Он также сделал вывод о существовании экстраверсии и интроверсии как базовых типов ориентации личности.

2. Приведите примеры экстравертов и интровертов из числа хорошо известных Вам людей (родственников, друзей, студентов). Какими критериями оценки качеств личности Вы руководствовались?

Точка зрения Дж.Б. Уотсона и Б.Ф. Скиннера («бихевиоризм»): Поведение человека – это прежде всего результат обучения и воспитания («научения»). Главной задачей науки является не создание теории личности, а формулирование универсальных законов научения. Люди отличаются друг от друга, но эти различия – результат различных схем подкрепления. Не только наследственность накладывает ограничения на диапазон изменений человека, но и сам человек может изменить себя, изменив окружение и обеспечив другой набор подкреплений.

Если мы хотим счастья и мира во всем мире, утверждал Скиннер, нам не следует терпеливо ждать, пока люди, их личности и чувства изменятся. Намного полезнее будет создать такие условия, в которых поощряются мир и сотрудничество, интриганы проигрывают, а завистники и агрессоры не могут получить власть.

3. Почему задача, сформулированная Б.Ф. Скиннером, оказалась трудновыполнимой? Какие «подкрепления» мешают современным отечественным политикам, бизнесменам и общественным деятелям работать в интересах России и большинства россиян?

Предложенная Р. Киосаки классификация современных работников по типу занятости включает: служащего (Employee), предпринимателя (Self-employed), владельца

крупного бизнеса (Businessman), инвестора (Investor). При этом автор подчеркивал, что в секторе E находятся разные люди: от дворников до президентов компаний…

4. Охарактеризуйте каждый тип (E, S, B, I), а затем проанализируйте любой из них с помощью SWOT-анализа по четырем позициям и заполните таблицу:

Таблица 1.

SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

5. 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 2.

Анализ типов организационного поведения

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

Тема 4 Формирование группы и мотивация группового поведения

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.

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

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

3. Опираясь на рис. 1, охарактеризуйте деятельность менеджера на каждом этапе формирования профессиональной группы.

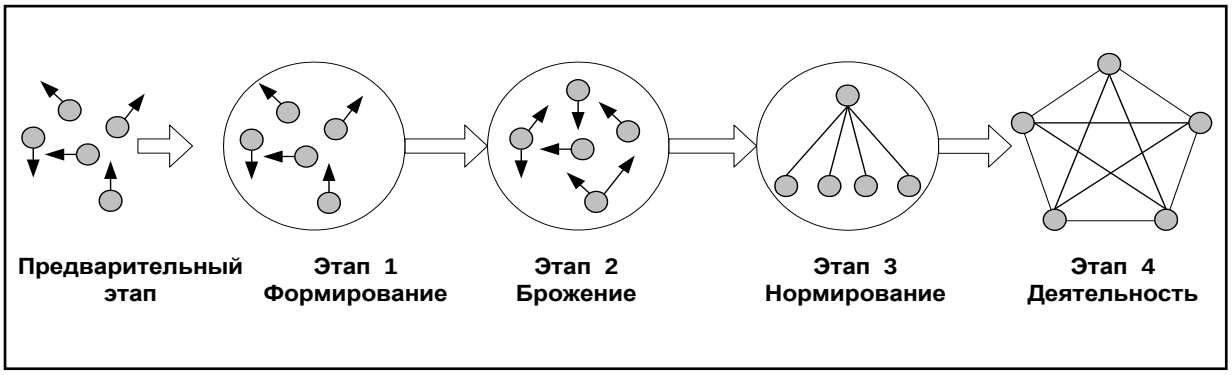


Рис. 1. Этапы развития профессиональной группы

Современные программы и методы стимулирования групповой деятельности чрезвычайно разнообразны. Это осложняет их классификацию, однако попытки сопоставить и оценить эффективность таких методов предпринимались неоднократно. Например, в результате исследований под руководством Э. Локе 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 3).

Таблица 3.

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»[4].

4. Каково Ваше мнение по данной проблеме? Поясните.

Методология формирования и развития профессиональных групп – это система общих принципов управления, методов обучения и воспитания персонала, а также специальных (экономических, административных, социально-психологических) приемов и средств мотивации.

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

5. Что такое социометрия? Каково значение данной методики для развития индивидов и групп?

6. Приведите примеры дополнительной (Ро – Ре, Ре – Ро) и пересекающейся (Ро – Ре, Ро – Ре) трансакций.

Теории и концепции 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 мотивационные 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 Х и У), 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).

7. Проанализируйте достоинства и недостатки 2-3 теорий мотивации.

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

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.

9. Почему А. Маслоу представил свою теорию в виде пирамиды?

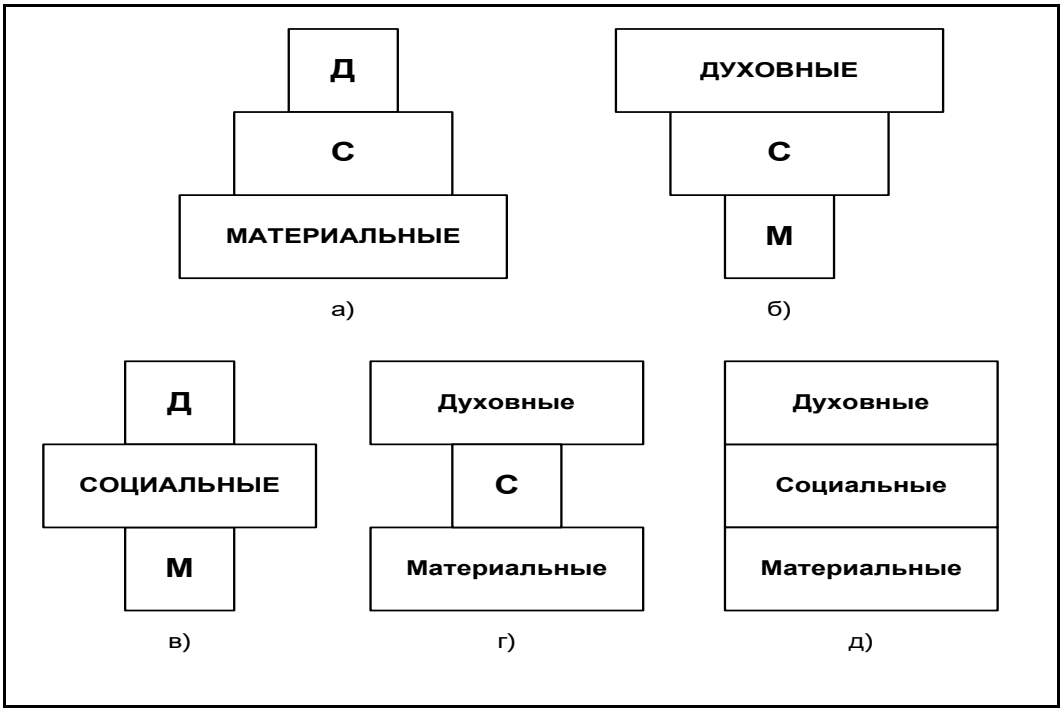


Рис. 2. Варианты соотношения основных потребностей человека (МСД-концепция)

10. Проанализируйте рисунок 2, иллюстрирующий различные варианты сочетания материальных, социальных и духовных потребностей личности и охарактеризуйте пять типов личности.

11. Составьте таблицу из трёх столбцов (типы А, Б, В) и включите в них по 3-4 страны, национальный менталитет и жизненный уклад которых, на Ваш взгляд, соответствуют данному типу.

Известно, что Ф. Герцберг относил условия труда, заработную плату и безопасность, политику компании, правила и межличностные отношения к «гигиеническим факторам», а достижения, признание, ответственность, труд «сам по себе» и возможности для роста – к «мотиваторам», связанным с потребностями высшего уровня.

12. Если это действительно так, то почему для значительной части россиян сегодня принципиальное значение имеет размер заработной платы (дохода), а не характер и содержание труда?

13. Почему часть граждан, имея возможность сменить место проживания, профессию или же устроиться на аналогичную работу в другую организацию, чтобы получать больший доход, не делает этого?

Тема 6. Управление изменениями и нововведениями в организации

Инновации, как и люди, организации, товары и услуги, имеют жизненный цикл. Непрерывная деятельность по созданию (приобретению), внедрению и модернизации новшеств является стратегическим фактором, обеспечивающим успех в условиях рынка.

Несмотря на цикличность процессов и явлений, продолжительность жизни конкретного новшества (инновации) непредсказуема. По этой причине роль и значение тщательного исследования каждого из этапов ЖЦН (рисунок 5) неуклонно возрастают.

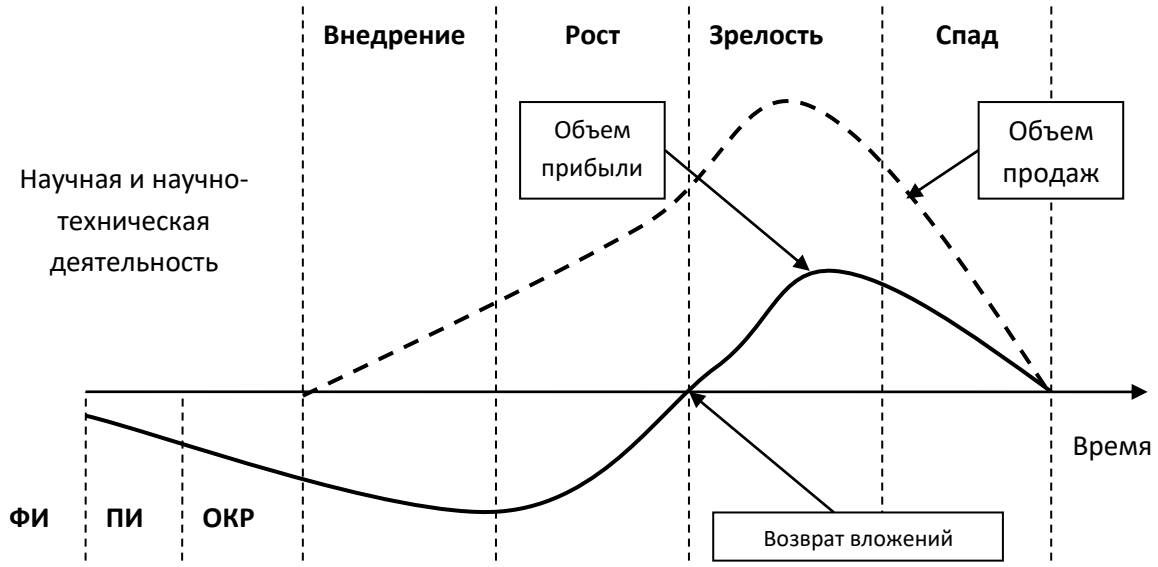


Рис. 5. Жизненный цикл инноваций[5]

[5] ФИ – фундаментальные исследования, ПИ – прикладные исследования, ОКР – опытно-конструкторские разработки.

1. Обозначьте проблемы, возникающие на каждом этапе ЖЦИ.

2. Сформулируйте альтернативные подходы к их решению.

3. Предложите комплекс мер, направленных на реализацию одной из общих деловых стратегий организации: а) укрепление и расширение позиций на старом рынке; б) проникновение на новый рынок; в) вертикальная интеграция; г) горизонтальная интеграция; д) диверсификация.

Одной из наиболее 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). Глубокий анализ управленческих действий, проводимых на каждом из этапов, позволяет сделать вывод о целесообразности применения «инновационного» лидерского стиля, ориентированного на достижение целей организационной *деятельности* (планирование, контроль, координация, прессинг) и одновременно на *поддержку* и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма.

4. Раскройте сущность P(erformance)-M(aintenance)-теории лидерства Дзюдзи Мисуми. Охарактеризуйте типы организационного поведения (PM, Pm, pM, pm) и соответствующие им ситуации.

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

До недавнего времени мы имели поверхностные сведения о фирмах, продукцию которых повседневно используем. И сейчас еще в различных аудиториях возникают споры между приверженцами тех или иных марок – автомобилей, аудио-, видео-, бытовой техники, одежды и обуви, парфюмерии и косметики. Между тем, конкурирующие на рынке производители в жизни подчас оказываются куда ближе, чем кажется потребителям.

Ярким примером братской конкуренции может служить немецкая семья Дасслер. В 1948 году, поделив семейный бизнес, братья Адольф и Рудольф положили начало империям спортивной одежды, обуви и инвентаря. Многолетнее сосуществование марок Adidas и Puma на рынке и стратегия «2 в 1» дают ощутимые преимущества, обеспечивая удержание лидерских позиций. Обе компании имеют рекламные контракты с ведущими командами футбольной Бундеслиги, принося немалый доход клубам (таблица 5) и параллельно расширяя клиентскую сеть и увеличивая число новых заказов.

Таблица 5.

«Обувные войны»: футбол вне поля[6]

Футбольные клубы ФРГ	**Бавария**	**Байер**	**Шальке 04**	**Штутгарт**	**Гамбург**
Компания	Adidas	Adidas	Adidas	Puma	Puma
Стоимость					

[6] Составлено по: Bossmann B., Rumpf T. Kloses Schuhkrieg bedroht die Liga // Sport Bild. 2006. Nr. 34. S. 22–23.

контракта (млн.€)	8,0	3,0	спонсор	1,5	1,5
Главное условие контракта	Все игроки команд обязаны играть в бутсах соответствующего производителя				

6. Каковы сильные и слабые стороны «семейственности» в бизнесе и в инновационном процессе.

7. Приведите аналогичные примеры конкуренции-сотрудничества.

8. Что побуждает заклятых врагов искать компромиссы и вырабатывать общую стратегию рыночной конкуренции? Поясните, опираясь на факты из различных сфер и отраслей бизнеса (автомобильной, продовольственной, парфюмерной и др.).

Воспользуйтесь 2-3 учебниками по дисциплине «Инновационный менеджмент» или найдите соответствующую информацию в Интернете и охарактеризуйте следующие типы инновационных организаций: а) венчурный, б) эксплерентный, в) виолентный, г) патиентный, д) коммутантный.

9. Какими основными качествами должны обладать менеджеры венчурных и эксплерентных фирм?

10. Охарактеризуйте три разновидности виолентов и приведите примеры таких организаций: а) «гордый Лев»; б) «могучий Слон»; в) «неповоротливый Бегемот».

11. Какую тактику инновационного поведения избирают «Лисы» и «Мыши»? Приведите примеры таких организаций.

«Аббат улыбнулся.

– Увы, дитя мое, – сказал он, – знание человечества весьма ограничено, и когда я научу вас математике, физике, истории и трем-четырем живым языкам, на которых я говорю, вы будете знать то, что я сам знаю; и все эти знания я передам вам в какие-нибудь два года.

– Два года! Вы думаете, что я могу изучить все эти науки в два года?

– В их приложении нет; в их основах – да. Выучиться не значит знать; есть знающие и есть ученые, – одних создает память, других философия.

– А разве нельзя научиться философии?

– Философии не научаются; философия есть сочетание приобретенных знаний и высокого ума, применяющего их...

– Чему же вы станете учить меня сначала? – спросил Дантес. – Мне хочется поскорее начать, я жажду знания.

– Всему! – отвечал аббат».

12. Прокомментируйте диалог героев романа А. Дюма «Граф Монте-Кристо».

13. Объясните причины неоднозначного отношения к философии: одни считают ее наукой наук, путеводной звездой, а другие – чистой абстракцией, оторванной от реальной жизни.

Тема 7. Организационное поведение в международном бизнесе

Принимая решение о расширении сферы влияния организации и позиционировании своих товаров и услуг на мировых рынках, ее руководители обязаны пересмотреть и скорректировать едва ли не каждый из элементов маркетингового комплекса. Даже простое перечисление основных факторов, влияющих на выбор стратегии и тактики организационного поведения в международном бизнесе (экономические, политические, правовые, демографические, этические, религиозные), свидетельствует о том, сколь сложна и ответ-

ственна эта процедура. Как гласит народная мудрость, в чужой монастырь со своим уставом не ходят …

1. Предположим, что Вы руководите фирмой (численность персонала, выпускаемая продукция и иные исходные данные – по собственному усмотрению). Проведите исследование наиболее значимых внутренних и внешних факторов, основываясь на 5-факторной модели движущих сил конкуренции М. Портера, для подготовки и принятия решения о выходе на рынок одной из европейских или азиатских стран.

В разные годы в разных странах проводились исследования национальных и этнических стереотипов с использованием одного и того же методического приема. Участникам опросов предлагался список слов, обозначающих черты личности, из которых нужно было выбрать наиболее соответствующие национальному характеру. В других вариантах опроса практиковался спонтанный выбор без списка.

Вот некоторые из результатов, полученных в США к началу 50-х гг. прошлого века: американец – предприимчив, способен, материалистичен, честолюбив, прогрессивен; англичанин – спортивен, способен, соблюдает условности, любит традиции, консерватор; итальянец – артистичен, импульсивен, страстен, вспыльчив, музыкален; еврей – умен, корыстолюбив, скуп, предприимчив, способен. А вот обобщенный «портрет» русского глазами русских, составленный на основании исследований В.Н. Куницыной в 1997 г. (11 характеристик, отмеченных респондентами): добрый (33%), ленивый (26%), гостеприимный (25%), умный (24%), веселый (16%), щедрый и открытый (по 15%), наивный (14%), трудолюбивый и любитель выпить (по 13%), безалаберный (12%)[7].

2. В исследовании В.Н. Куницыной трудолюбие и интеллект (ум) японцев были оценены наиболее высоко (соответственно 34,5 и 37% опрошенных отметили эти качества), русских – 13 и 24%, эстонцев – 19 и 5,5%, татар – 10 и 10%, поляков – 8 и 8,5% , а американцев – лишь 5 и 7%. Как объяснить этот «американский парадокс»? Действительно ли американцы столь глупая нация, как это представлялось 16% опрошенных россиян?

Выдающийся представитель немецкой классической философии Георг Вильгельм Фридрих Гегель (1770 – 1831) в лекциях для студентов Берлинского университета в 1820-е годы подчёркивал: «Среднее сословие, к которому принадлежат государственные чиновники, представляет собой средоточие государственного сознания и выдающейся образованности. Поэтому оно и является главной опорой государства в отношении законности и интеллигентности. Государство, в котором нет среднего сословия, ещё стоит … не на высокой ступени». И далее продолжал: «Такова, например, Россия, в которой есть крепостная масса и та, которая правит». А затем подытоживал: «Образование среднего сословия является главным интересом государства»[8].

Спустя 200 лет эта задача по-прежнему актуальна для России. Так, выступая в апреле 2010 года с лекцией в Киотском Университете, руководитель администрации президента РФ Сергей Нарышкин озвучил некоторые положения Стратегии развития нашей страны до 2020 года. В качестве стратегических целей в ней обозначены следующие целевые ориентиры:

- диверсификация экономики, в которой доля высокотехнологичных отраслей составит порядка 20%;
- рост производительности труда в 2,5 раза, а в отдельных секторах в 5 раз;
- рост энергоэффективности в 2 раза;
- увеличение средней продолжительности жизни граждан до 75 лет;

[7] См.: Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. С. 330–337).

[8] Гегель Г.В.Ф. Философия права. Пер. с нем. – М.: Мысль, 1990. С.336.

- рост среднемесячной заработной платы до $2700 на одного человека;
- численность среднего класса должна увеличиться до 50% населения.

При этом чиновник сделал оговорку: для реализации Стратегии нужны «масштабные институциональные и структурные преобразования» [9].

Следует отметить тот факт, что стратегическая цель по существенному росту численности среднего класса была озвучена ещё в 2005 году [10].

Однако, как отмечают независимые эксперты, кризис (а особенно то, как он протекал в России) объективно должен был бы внести коррективы в планы правительства. По мнению эксперта Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования Игоря Полякова, численность среднего класса в РФ сейчас составляет около 22%. При этом, «последние два года следовало бы выключить из десятилетнего интервала, о котором говорят власти, поскольку никакого роста и развития не было».

Такая же ситуация с заработной платой. По весьма оптимистичным оценкам (по данным Росстата) в феврале 2010 года начисленная зарплата в номинальном исчислении составляла в среднем на одного работающего 19 тыс. 128 рублей, или $658 по курсу ЦБ.

3. Изменилась ли ситуация в течение последующих 5 лет (2011 – 2015) и какой Вам видится Россия в 2020 году?

4. Чего Вы планируете достичь в профессии и в жизни, завершив обучение в вузе и получив диплом?

5. Что Вам известно о Болонской конвенции? Какие плюсы и минусы для наших граждан имеет присоединение Российской Федерации (2003) к данному соглашению?

6. Какую жизненную стратегию Вы намерены реализовывать для обеспечения личной конкурентоспособности и успешности в условиях глобализации рынка трудовых ресурсов?

7. Какие угрозы со стороны иностранных рабочих и компаний Вы полагаете наиболее серьёзными для представителей Вашего поколения?

Ряд отечественных и зарубежных учёных высказывают мнение о том, что в современном (информационном) обществе наметилась тенденция размывания и постепенного убывания численности среднего класса, которая в грядущем постинформационном обществе будет ещё более усиливаться: численность богатых граждан растёт незначительно, численность бедных – стремительно возрастает, а средний класс – сокращается.

8. Проанализируйте фигуры, изображённые на рис. 6. Охарактеризуйте ключевые факторы, влияющие на изменение соотношения между высшим (В), средним (С) и низшим (Н) социальными классами в разные эпохи.

[9] Источник: http://www.finmarket.ru/z/nws/hotnews.asp?id=1470877

[10] Тогда Герман Греф, будучи министром экономического развития и торговли, обнародовал ведомственную статистику. Из неё следовало, что за прежние два года доля СК выросла с 17 до 21% (или 14 млн. семей), а к 2015 году она должна была составить 50-52% населения.

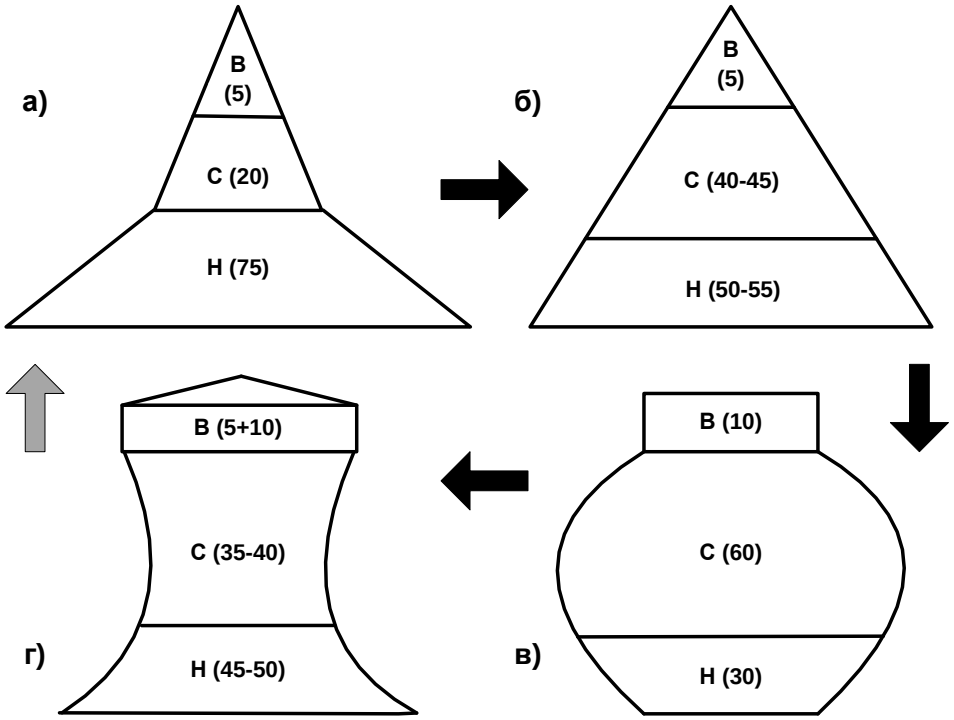


Рис.6. Типы социально-экономических систем: доиндустриальный (а), индустриальный (б), информационный (в), постинформационный (г)

Одним из существенных факторов, влияющих на взаимоотношения менеджера с персоналом организации, является гендерный (англ. gender – пол), или полоролевой.

9. Познакомьтесь с научной и учебной литературой по основам гендерологии и проанализируйте роль гендерного фактора в развитии организации.

10. Укажите принципиальные отличия маскулинной и феминнной моделей организационного поведения, а также особенности патриархальной (патриархатной), феминистской и андрогинной стратегий управления персоналом.

11. Какая из указанных стратегий управления представляется Вам более эффективной? Поясните свою точку зрения по данной проблеме.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	3.1	Начальный этап освоения

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС - 3.1 начальный	Способен осуществлять со-	«ОТЛИЧНО» обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубо-

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
этап освоения	циальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	кое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания. Демонстрирует владение следующими навыками: 1. Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели. 2. При реализации своей роли учитывает особенности поведения других членов команды; 3. Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата; 4. Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели; 5. Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат. 6. Умеет разрабатывать цели команды в соответствии с целями организации; 7. Осуществляет выбор способов мотивации членов команды с учетом организационных возможностей и личностных особенностей. «ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области управления поведением. Демонстрирует следующие знания и умения: 1. Формирование состава команды, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников; 2. Разработка и корректировка плана работы команды; 3. Выбор правил командной работы как основы межличностного взаимодействия 5. Выбор стиля управления работой команды в соответствии с ситуацией 6. Презентация результатов собственной и командной деятельности 7. Оценка эффективности работы команды по достигнутому результату «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление, об актуальных проблемах управления поведением в организации, фрагментарно излагает

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
		изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью. «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Организационное поведение» может проводиться в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Экзаменационные вопросы по дисциплине

1.Сущность организационного поведения: объект, предмет и методы.
2.Особенности информационно-поведенческих подсистем.
3. Человек в системе организационных отношений.
4.Социокультурный образ организации: основные поведенческие стереотипы.
5. Сегменты организационного поведения.
6.Формальные и неформальные организации.
7.Типы организаций поведенческого характера: корпоративные и индивидуалистические.
8.Типы организаций поведенческого характера: эдхократические и партисипативные.
9.Поведение человека в научной школе управления: Ф. Тейлор, Френк и Лили Гилберты.
10.Административная школа управления поведением: А. Файоль.
11. Концепция рациональной бюрократии М. Вебера.
12.Школа человеческих отношений Э. Мэйо.
13.Вклад ученых-бихевиористов в развитие школы человеческих отношений.
14.Теория потребностей А. Маслоу
15.Основные положения школы поведенческих наук (Д. МакГрегор, У. Оучи).
16. Взаимодействие человека и организации.
17. Психологические типы людей и работников.
18. Введение человека в организацию.
19. Понятие профессиональной роли. Ролевое поведение в организации.
20. Восприятие человека организационным окружением.
21.Характеристика индивидуальных особенностей работающего человека.
22.Ценности личности.
23. Личностные установки.
24. Особенности обмена информацией в коммуникативном процессе.
25. Особенности процесса коммуникации.
26.Структура коммуникаций в организации.
27. Формы, виды, и организация общения.
28.Особенности мотивационного процесса.
29. Теории мотивации.
30.Понятия групп и классификация групп.

31. Отличительные признаки малых групп.
32.Основные характеристики группы.
33. Взаимодействие человека и группы.
34. Эффективность групповой деятельности.
35. Понятие лидерства и руководства: отличия и особенности.
36. Типы и функции лидеров.
37. Стили руководства.
38. Психологические особенности личности лидера.
39. Методы анализа отношений в организации.
40. Факторы и элементы проектирования организаций.
41. Источники власти в организации.

Экзаменационный тест по дисциплине «Организационное поведение»

1. Сущность организационного поведения состоит в:

a) систематическом научном анализе поведения индивидов (работников), групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды;

b) совокупности действий и поступков, в которых проявляются особенности характера;

c) деятельности, имеющей природные предпосылки;

d) реализации целей деятельности организации;

e) изучении взаимоотношений работников и поведения групп работников.

2. Выберите наиболее полное определение понятия «организация»:

a) объединение работающих вместе людей;

b) сознательное объединение работающих совместно людей, постоянно взаимодействующих с внешней средой и использующих различные ресурсы;

c) сознательное объединение работающих совместно людей, преследующих определенные цели;

d) объединение работающих людей, взаимодействие с внешней средой, наличие общей цели и границ существования;

e) наличие организационной структуры управления.

3. В организационном поведении выделяют аспекты:

a) взаимоотношения между субъектами и объектами управления;

b) поведения системы в целом и поведения людей в организации;

c) требований к персоналу организации и соответствия его поведения этим требованиям;

d) взаимоотношения между работниками и клиентами;

e) поведения акционеров.

4. Методы, используемые в организационном поведении:

a) экономико-математические;

b) социально-экономические;

c) социально-психологические;

d) социально-психологические и экономико-математические;

e) экономико-математические и социально-экономические

5. Под неформальной организацией понимают:

a) реальное поведение людей в организации, их связи и взаимодействие между собой;

b) отсутствие четкой организационной структуры в организации;

c) организацию, незарегистрированную в налоговой инспекции;

d)непродолжительный период существования, отсутствие организационной структуры управления;

e) взаимоотношения дружески настроенных индивидов.

6. Наличие какого фактора принципиально необходимо для того, чтобы объединение работающих людей можно было считать организацией:

a) наличие общих интересов;

b) наличие общих потребностей;

c) наличие общей цели;

d) взаимодействие большого количества лиц;

e) наличие границ существования.

7. Признаками организации являются:

a) наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, взаимодействие с внешней средой;

b) наличие цели ее существования, наличие организационной структуры, взаимодействие с внешней средой, использование ресурсов;

c) наличие целей ее существования, внутриорганизационное взаимодействие, наличие неформальных групп;

d) наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, отсутствие взаимодействия с внешней средой;

e) наличие множества лиц, использование ресурсов, взаимодействие с внешней средой.

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

a) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные;

b) комплексные и специализированные;

c) инновационные и производители массового продукта;

d) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные, эдхократические;

e) эдхократические, индивидуалистские.

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

a) человек;

b) индивидуальность;

c) субъект;

d) индивид;

e) личность.

10. Людей можно разделить на следующие типы, в зависимости от ощущения ими места нахождения источника контроля над их судьбами

a) экстравертов и интровертов;

b) флегматиков и меланхоликов;

c) экстерналов и интерналов;

d) лодырей и трудоголиков;

e) лживых и честных

11. Удовлетворенность работой не влияет на:

a) текучесть кадров;

b) качество выполнения работы;

c) поведение сотрудников;

d) интерес к работе;

e) отношение к профсоюзам.

12. Поведение индивида — функция следующих переменных:

a) особенности индивида, внешняя среда;
b) восприятие, внешняя среда, особенности индивида;
c) внешняя среда, тип предприятия, функциональная роль;
d) стаж работы, тип предприятия;
e) сформированный в процессе восприятия образ ситуации.

13. Воздействие окружающей среды на становление личности — это:

a) процесс взросления;
b) процесс социализации;
c) процесс стагнации;
d) восприимчивость к приобретению нового опыта;
e) развитие личности.

14. Понятие «мотивация» означает:

a) активизацию;
b) побуждение;
c) поощрение;
d) принуждение;
e) стимулирование.

15. Спектр мотивов определяется:

a) вероятностно;
b) индивидуально;
c) объективно;
d) субъективно;
e) целенаправленно.

16. Сущность мотивации заключается в:

a) взаимопонимании;
b) воспитании;
c) зависимости;
d) отношении;
e) поведении.

17. Сущность стимулирования проявляется в:

a) активизации;
b) деятельности;
c) предсказуемости;
d) развитии;
e) синергии.

18. Стимулы воздействуют на:

a) взгляды;
b) инстинкты;
c) интересы;
d) мотивы;
e) потребности.

19. Цели стимулирования проявляются в:

a) объединении;
b) отношении;
c) взаимосвязи;
d) распределении;
e) соответствии.

20. Мотивация и стимулирование:

a) взаимодействуют;
b) координируются;

c) кооперируются;
d) самостоятельны;
e) являются синонимами.

21. Результативность мотивации определяется:

a) корпоративностью;
b) взаимодействием;
c) активизацией;
d) экономичностью;
e) эффективностью.

22. Результативную мотивацию характеризует:

a) сплоченность и активность участников организации;
b) самостоятельность и ответственность исполнителей;
c) инициатива и предприимчивость работников;
d) благоприятный морально-психологический климат;
e) эффективность работы организации.

23. Группы проходят в своем развитии следующие стадии:

a) формирование, выполнение работы, расформирование;
b) создание, нормирование, регламентирование, эффективная работа, распад;
c) формирование, бурление, становление норм, выполнение работы, расформирование;
d) создание, регламентирование, выполнение работы, распад;
e) создание, функционирование, конфликт, развитие.

24. Основные характеристики группы:

a) размер, решаемая группой задача, структура, нормы, мотивы, потребности членов группы;
b) лидерство, структура, роли, статус, нормы, групповой процесс, сплоченность, конфликтность.
c) цели создания группы, лидерство, размер группы, сфера деятельности группы, характер взаимоотношений членов группы;
d) структура группы, роли, статус, нормы, размер группы, процесс решения проблем в группе, лидерство, сплоченность;
e) решаемая группой задача, групповое единомыслие, разделение ответственности, размер группы, система вознаграждение в группе, пространственное расположение членов группы.

25. Оптимальный размер группы:

a) 34 человека;
b) 5 человек;
c) 5-7 человек;
d) 10 человек;
e) 2-3 человека.

26. Формы взаимодействия человека и группы:

a) кооперация, разделение ответственности, конкуренция;
b) сотрудничество, слияние, вступление в конфликт;
c) соединение, сплочение, противоречия;
d) интеграция, сплочение, конформизм;
e) кооперация, слияние, конфликт.

27. Последовательность стадий развития конфликта:

a) инцидент, спорная ситуация, восприятие ситуации как конфликтной, конфликт;
b) спорная ситуация, восприятие ее как конфликтной, инцидент, конфликт;
c) спорная ситуация, препятствование со стороны одного из участников достижению

целей другими участниками, инцидент, конфликт;

d) конфликтная ситуация, спорная ситуация, конфликт;

e) восприятие ситуации как конфликтной, препятствие со стороны других участников дальнейших действий.

28. Условием эффективного использования власти в организации является:

a) официальное наделение руководителя властными полномочиями;

b) отношение исполнителя к руководителю как к тому, кто позволяет реализовать потребности исполнителя;

c) беспрекословное подчинение исполнителя руководителю;

d) удовлетворение потребностей подчиненных;

e) издание приказов, распоряжений.

29. Полномочия руководителя определяются как:

a) право давать указания;

b) возможность выполнять задания;

c) право принимать решения на своей должности без их одобрения вышестоящим руководителем;

d) принимать решения по всем вопросам;

e) права руководителя.

30. Лидерство в организации предполагает:

a) влияние на других для достижения поставленных целей;

b) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном в конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели;

c) манипулирование людьми;

d) отношения доминирования и подчинения;

e) взаимоотношения между лидером и последователем

31. Элементы коммуникационного процесса:

a) отправление сообщения, передача сообщения, получение сообщения;

b) кодирование сообщения, передача сообщения, декодирование сообщения»

c) формулирование значения, сообщение, получатель;

d) коммуникатор, сообщение, каналы передачи, получатель, обратная связь;

e) отправитель, кодирование, передача сообщения.

32. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:

a) вербальные и невербальные коммуникации;

b) межличностные коммуникации;

c) формальные и неформальные коммуникации;

d) вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации;

e) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий.

Примерные практико-ориентированные задания для проведения экзамена по дисциплине «Организационное поведение»:

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:

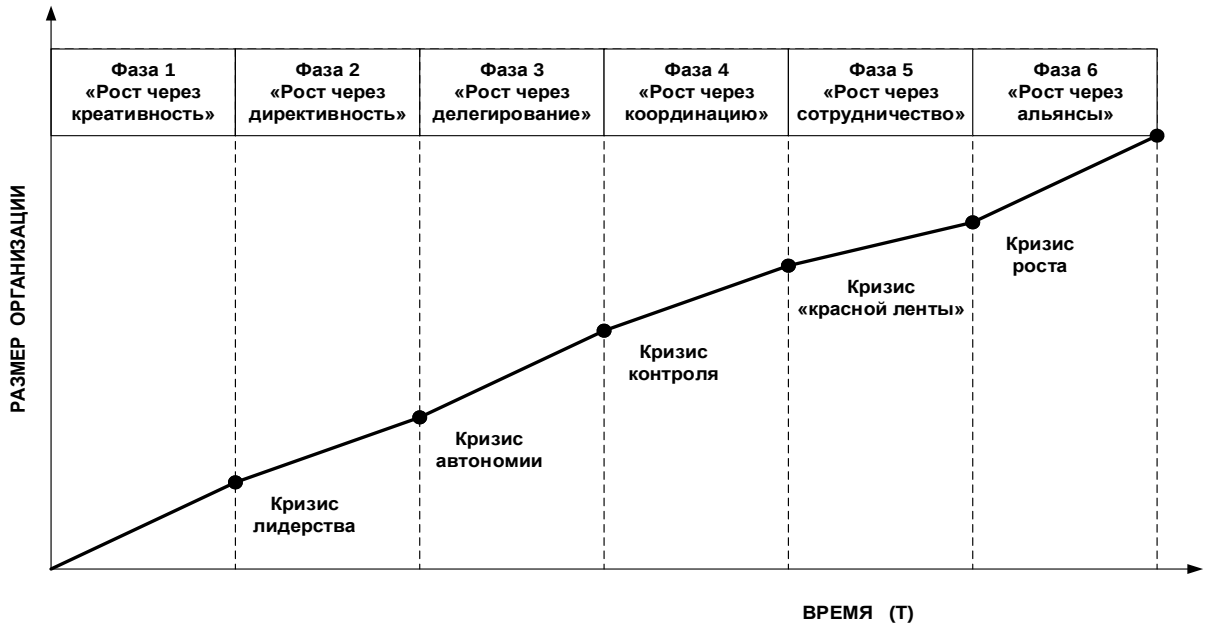


Рис.1. Шестиэтапная модель жизненного цикла организации (версия Л. Грейнера)

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 РМ-теории лидерства Д. Мисуми с помощью ее схематичного изображения. Охарактеризуйте типы организационного поведения (РМ, 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.

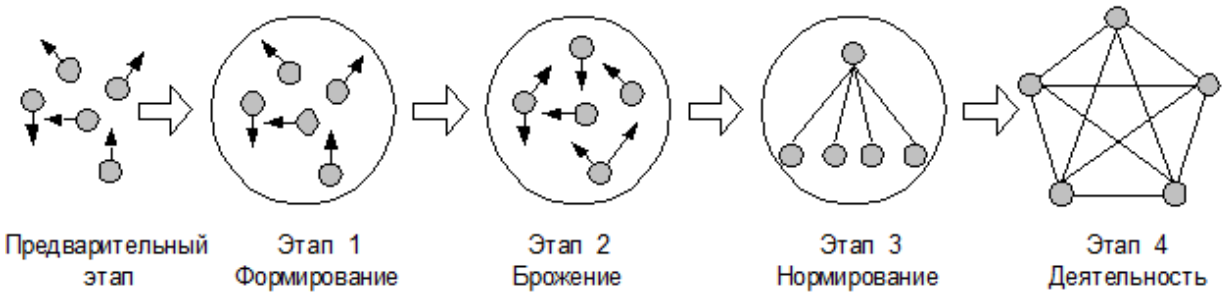


Рис. 3. Этапы развития профессиональной группы

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»[11].

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.

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?

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

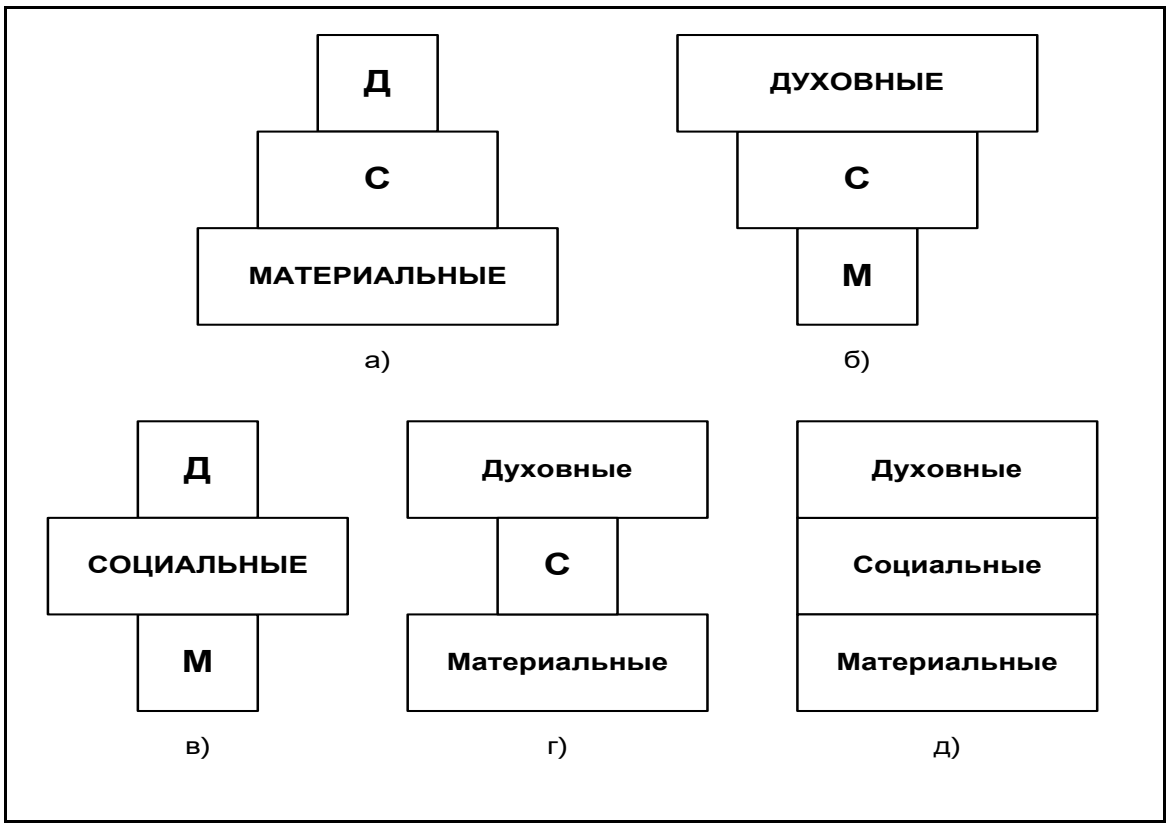


Рис. 4. Варианты соотношения основных потребностей человека (МСД-концепция)

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**

Шкала оценивания устных ответов на экзамене по дисциплине

Уровни сформированности	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания

компетенции			
Высокий (продвинутый)	(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
	(5)	Знания по всем вопросам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
	(5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	(4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	(4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	(4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минималь-		Знания в рамках образова-	Достаточный объем знаний в рамках

ный (низкий)	(3+)	тельного стандарта Профессиональные умения	обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

5. Методические материалы по освоению дисциплины

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.

Экзамен 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 знаний по дисциплине «Организационное поведение» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:
- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)
2. Базовый уровень формирования компетенций:
- контрольная работа (1 академический час письменно);
3. Продвинутый этап формирования компетенций:
- решение тестовых заданий на семинаре (60 минут);
- решение практико-ориентированных задач на семинаре (20-30 минут)

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.

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.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

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.

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. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. Студент обязан пользоваться библиотекой вуза.

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Введение в организационное поведение

Обратите внимание на сходства и различия между следующими ключевыми понятиями: «стимулирование» и «мотивация», «руководитель» и «лидер», «социализация» и «адаптация», «позиция» и «статус».

Выразите отношение к утверждению Р. Киосаки: «Большинство людей планируют быть бедными».

Тема 2. Организационное поведение как мультидисциплинарная область науки

Почему дисциплина «Организационное поведение» является междисциплинарной?

Что это означает для современного менеджера с практической точки зрения?

Раскройте особенности менталитета и управления работниками следующих типов: «профессионал», «совместитель», «зебра», «айсберг».

Тема 3. Личность и организация

Раскройте суть генетико-субъектно-функциональной концепции управления.

Поясните смысл «формулы личности» (Человек = М × Д / П × К)

Тема 2.1. Формирование группы и мотивация группового поведения

Обратите внимание на особенности управления малой группой на различных стадиях ее жизненного цикла.

Уточните понятия «группа» и «коллектив». Приведите примеры.

Тема 2.3. Коммуникативное поведение и управление коммуникациями

Особое внимание следует уделить трансактному анализу, социометрии, другим методам и методикам исследования внутригрупповых процессов и явлений.

Тема 2.4. Управление изменениями и нововведениями в организации

Уточните понятия «новшество» и «инновация».

Проанализируйте концепцию жизненного цикла Л. Грейнера и обратите внимание на специфику поведения руководителя применительно к каждому этапу ЖЦО.

Тема 3.3. Организационное поведение в международном бизнесе

Что такое «менталитет»?

Изучите дополнительную литературу и раскройте сущность концепций организационной культуры Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература:

1. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 383 с. —

(Высшее образование). — ISBN 978-5-16-003293-1. — Текст : электронный. — URL:znanium.ru

2. Балабанова Е. С. Организационное поведение : учебник. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 592 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1048688. — ISBN 978-5-16-018939-0 (print), ISBN 978-5-16-108127-3 (online). — Текст : электронный. — URL: znanium.ru

3. Оксинойд К. Э. Организационное поведение : учебник. — Москва : КноРус, 2026. — 401 с. — ISBN 978-5-406-15222-5. — Текст : электронный. — URL: book.ru

6.2. Дополнительная литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб, Питер, 2009

2. Басенко В.П. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Басенко В.П., Жуков Б.М., Романов А.А. – Электрон. текстовые данные. М.: Дашков и К, 2016. – 381 c. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/60459.html. – ЭБС «IPRbooks»

3. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 460 c. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52063.html. – ЭБС «IPRbooks»

4. Литвинюк, А. А. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Литвинюк. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. 528 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-3946-0 https://www.biblio-online.ru/book/1BE7EB47-79E3-4C11-805B-F72D71A273F6

5. Расиел Итан, Фрига Пол Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем. - М., МИФ, 2007.

6. Роббинз С.П. Основы организационного поведения.- 8-е изд. – М.: Вильямс, 2006.

7. Семенов А.К. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Семенов А.К., Набоков В.И. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2016. – 272 c. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/60608.html. – ЭБС «IPRbooks»

8. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. Essentials of Organizational Behavior. 14thedition. Global edition. Pearson Education Limited, England, 2018.

9. Шайн. Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2007.

10. Литвинюк, А.А. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. — 528 с. —(Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3946-0. www.biblioonline.ru/book/1BE7EB47-79E3-4C11-805B-F72D71A273F6

11. Карташова Л.В. и др. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2006.

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 03.04.2017) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

2. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21)) // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

6.4. Интернет-ресурсы

1. http://beta.fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
2. https://www.bloomberg.com
3. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
4. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
5. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
6. http://interbrand.com (100 best global brands)
7. https://ru.investing.com/
8. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
9. http://www.kommersant.ru/apps/102663 (Рейтинг «Топ 100 российских менеджеров»)
10. http://www.rbc.ru/
11. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)

6.5. Иные источники

1. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Настольная книга для среднего класса России и не только – Saarbruken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.
2. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента: История управленческой мысли, Теория организации, Организационное поведение. Кн.2. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 434 с. http://www.directmedia.ru/book_271808_teoriya_menedjmenta/

Периодические издания

1. Журнал «Вопросы психологии» / http://www.voppsy.ru/
2. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
3. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
4. «Психологический журнал» / http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html
5. Журнал «Социологические исследования» (СОЦИС) / http://socis.isras.ru/
6. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

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

Отдельные лекции и практические занятия - с использованием ПК и мультимедийного проектора. Лектором и студентами готовятся и демонстрируются компьютерные презентации во всех видах аудиторной деятельности.

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении кафедры (проектор, экран, ноутбук).

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 идр.);
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 • 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