

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Логинова Людмила Фёдоровна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 14.09.2023 16:00:02  
Уникальный программный ключ:  
08d93e1a8bd7a2dfff432e734ab38e217e4d6f738

Образовательное частное учреждение высшего образования  
«ГУМАНИТАРНО-СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»

УТВЕРЖДЕНО  
заседанием Ученого совета  
протокол № 03/70 от 08.06.2023 г.  
приказом ректора об ОП ВО  
№ 03/70 от 08.06.2023 г.  
Ректор Л.Ф. Логинова



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б.1.О.03 «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

Код и направление подготовки:

**38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры)**

Направленность

**Финансовый менеджмент**

Квалификация (степень)  
магистр

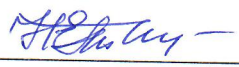
**Красково – 2023**

Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по программе подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность: Финансовый менеджмент.

Организация – разработчик: «Гуманитарно-социальный институт».

Разработчики:

Д.Э.Н., проф.  
ученая степень, звание

  
подпись

Житова Ж.С.  
ФИО


\_\_\_\_\_  
ученая степень, звание

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
ФИО

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры «Управления и экономики» от «08» июня 2023 г. протокол № 10

Заведующий кафедрой  
Д.э.н., профессор

  
подпись

Коновалов В.М.

Б1. Дисциплины (модули)

**Б1. Б Обязательная часть**

**Наименование дисциплины – Теория организации и организационное поведение**

**Цель дисциплины:** сформировать у студентов системные научные представления о закономерностях поведения индивидов и групп, обусловленного их принадлежностью к организации и ориентированного на ее оптимальное функционирование в условиях конкурентной среды.

**Задачи дисциплины** связаны с определением, уточнением и раскрытием:

- сущности, содержания и системы факторов организационного поведения субъекта;
- эволюции научных идей, концепций, школ и теорий, а также взаимосвязи с другими «поведенческими» науками;
- современных моделей формирования личности и персонального развития сотрудников в организации;
- закономерностей формирования и развития групп, управления поведением организации;
- сущности, функций и основных механизмов лидерства и руководства в организации;
- перспективных направлений развития организации и методологических основ управления изменениями и инновациями.

**Планируемые результаты обучения**

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование следующих компетенций:

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;

ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

**Матрица связи дисциплины «Теория организации и организационное поведение» и компетенций, формируемых на основе изучения дисциплины (модуля), с временными этапами освоения ее содержания**

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора компетенции выпускника	Код индикатора компетенции выпускника	Код и наименование дескрипторов (планируемых результатов обучения выпускников)
УК-3. Способен организовывать и руководить	УК-3.1. Формирует состав команды, определяет функциональные и ролевые критерии	УК-3.1.	<b>УК-3.1.1</b> <b>Знать:</b> основные законы и принципы теории организации; этические нормы и основные модели организационного

<p>работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>отбора участников исходя из необходимых компетенций</p>		<p>поведения;  <b>УК-3.1.2</b>  <b>Уметь:</b> анализировать и координировать деятельность трудового коллектива; устанавливать конструктивные отношения в коллективе, работать в команде на общий результат;  <b>УК-3.1.3</b>  <b>Владеть:</b> технологиями эффективной коммуникации; анализировать и координировать деятельность трудового коллектива</p>
	<p>УК-3.4. Организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов по разработанным идеям</p>	<p>УК-3.4.</p>	<p><b>УК-3.4.1</b>  <b>Знать:</b> сущность менеджмента организации, основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов; методики анализа собственного внутреннего потенциала компании, сегментации рынка, отраслевой структуры;  <b>УК-3.4.2</b>  <b>Уметь:</b> управлять развитием организации; применять основные функции менеджмента в профессиональной деятельности; выявлять, идентифицировать и оценивать ресурсы компании;  <b>УК-3.4.3</b>  <b>Владеть:</b> методикой построения организационно- управленческих моделей; подходами к постановке целей компании; навыками оценки и анализа внутреннего ресурсного потенциала;</p>
	<p>УК-3.5. Определяет результаты реализации командной стратегии</p>	<p>УК-3.5.</p>	<p><b>УК-3.5.1</b>  <b>Знать:</b> методы и подходы проведения стратегического анализа при выработке и реализации командной стратегии;  <b>УК-3.5.2</b>  <b>Уметь:</b> применять методы стратегического анализа в практической деятельности при выработке командной стратегии;</p>

			<b>УК-3.5.3</b> <b>Владеть:</b> методами и приемами проведения стратегического анализа при выработке командной стратегии
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1.1. Использует экономическую, организационную и управленческую теорию в объеме, необходимом для решения профессиональных задач	ОПК-1.1.	<b>ОПК-1.1.1</b> <b>Знать:</b> теоретические аспекты организационного и управленческого поведения; современные теории и концепции поведения на различных уровнях организации; <b>ОПК-1.1.2</b> <b>Уметь:</b> использовать теоретические знания для решения профессиональных задач; <b>ОПК-1.1.3</b> <b>Владеть:</b> навыками успешного решения разнообразных организационно-управленческих и экономических задач
	ОПК-1.3. Обобщает и проводит критический анализ практик управления	ОПК-1.3.	<b>ОПК-1.3.1</b> <b>Знать:</b> основные теории, принципы, методы анализа и оценивание процессов организационного поведения в деятельности организации; <b>ОПК-1.3.2</b> <b>Уметь:</b> управлять развитием организации; применять методы стратегического анализа в практической деятельности; <b>ОПК-1.3.3</b> <b>Владеть:</b> навыками принятия рациональных решений и распределения задач и полномочий в коллективе; использовать различные технологии в зависимости от специфики управленческой задачи
	ОПК-1.4. Применяет методы обобщения и критического анализа практик управления в решении профессиональных	ОПК-1.4.	<b>ОПК-1.4.1</b> <b>Знать:</b> основные методы и подходы обобщения критического анализа практик управления при выработке корпоративной стратегии; <b>ОПК-1.4.2</b>

	задач		<p><b>Уметь:</b> применять методы обобщения и критического анализа в практической деятельности; управлять развитием организации;</p> <p><b>ОПК-1.4.3</b></p> <p><b>Владеть:</b> методологией построения организационно-управленческих моделей; организационными способностями в своей профессиональной деятельности;</p>
<p>ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p>ОПК-3.1. Учитывает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий</p>	ОПК-3.1.	<p><b>ОПК-3.1.1</b></p> <p><b>Знать:</b> этические нормы и основные модели организационного поведения; техники формирования формальных и неформальных коммуникаций, бесконфликтной среды, эффективного взаимодействия в малых группах;</p> <p><b>ОПК-3.1.2</b></p> <p><b>Уметь:</b> устанавливать конструктивные отношения в коллективе, работать в команде на общий результат; применять на практике инструменты и техники формирования формальных и неформальных коммуникаций, бесконфликтной среды, эффективного взаимодействия в малых группах и т.д.;</p> <p><b>ОПК-3.1.3</b></p> <p><b>Владеть:</b> технологиями эффективной коммуникации</p>
	<p>ОПК-3.3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук</p>	ОПК-3.3.	<p><b>ОПК-3.3.1</b></p> <p><b>Знать:</b> основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента; теории и методы смежных отраслей знаний и особенности видов профессиональной деятельности;</p> <p><b>ОПК-3.3.2</b></p> <p><b>Уметь:</b> самостоятельно осваивать новые методы исследований; адаптироваться к решению новых практических задач;</p> <p><b>ОПК-3.3.2</b></p>

			<b>Владеть:</b> навыками быстрой адаптации к изменениям условий среды; навыками успешного решения разнообразных организационно-управленческих и социально-экономических задач
--	--	--	---

## 2. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» относится к дисциплинам обязательной части.

В структурной форме межпредметные связи изучаемой дисциплины указаны в соответствии с учебным планом образовательной программы по очной форме обучения.

Связь дисциплины «Теория организации и организационное поведение», логически и содержательно связана с такими дисциплинами, как «Теория и практика управления проектами и бизнес-процессами», «Методология исследовательской деятельности», «Управленческая экономика», «Современный стратегический анализ и управление развитием организации», «Учебная практика: ознакомительная практика», «Учебная практика: научно-исследовательская работа», «Производственная практика: научно-исследовательская работа», «Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая практика)».

## 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу

Виды учебной работы	Форма обучения	
	Очная	Очно-заочная
<b>Порядковый номер семестра</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Общая трудоемкость дисциплины всего (в з.е):	<b>3</b>	<b>3</b>
Контактная работа с преподавателем всего (в акад. часах), в том числе:	30	22
Занятия лекционного типа (лекции)	14	14
Занятия семинарского типа (практические занятия, семинары в том числе в форме практической подготовки)	14	6
Занятия семинарского типа (лабораторные работы)	-	-
Текущая аттестация	1	1
Консультации (предэкзаменационные)	-	-
Промежуточная аттестация	1	1
Самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе:	78	86
Форма промежуточной аттестации:		
зачет/ дифференцированный зачет	<b>зачет</b>	<b>зачет</b>
экзамен	-	-

Общая трудоемкость дисциплины (в акад. часах)	<b>108</b>	<b>108</b>
---	------------	------------

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)**

### **4.1. Тематическое планирование**

#### **РАЗДЕЛ 1**

##### **Тема 1. Теория организации в системе наук**

Общая характеристика системы наук об организации. Предмет теории организации, функции и специфика учебной дисциплины. Междисциплинарный характер проблем управления организацией. Исходный тезаурус учебной дисциплины («элемент», «структура», «организация», «система», «явление», «процесс», «статика», «динамика», «субъект», «объект», «взаимодействие»).

Генезис и эволюция организационно-управленческих идей, взглядов, концепций. Формирование «банка» управленческих идей в доиндустриальную эпоху. Основные управленческие взгляды и концепции Нового времени. Развитие теорий организации и управления в XX веке.

##### **Тема 2. Организация как система**

Понятие и сущность организации. Организационные отношения и их классификация.

Система и ее свойства. Общая характеристика технических, биологических, социальных (общественных) систем. Классификация систем (искусственные и естественные, открытые и закрытые, детерминированные и стохастические, жесткие и мягкие).

Социальная организация. Виды социальных систем (экономические, политические, образовательные, этнические, религиозные). Классификация организаций:

- а) правительственные и неправительственные;
- б) коммерческие и некоммерческие;
- в) бюджетные и «внебюджетные»;
- г) хозяйственные и общественные;
- д) формальные и неформальные;
- е) промышленные, финансовые, сельскохозяйственные, транспортные, строительные, торговые;
- ж) головные (материнские), дочерние, зависимые.

Хозяйственные организации и их организационные и организационно-правовые формы. Основные типы организаций (предприятий) по функциональному назначению. Жизненный цикл организации.

##### **Тема 3. Организация и управление**

Система управления организацией: основные элементы, подсистемы, коммуникации и процессы. Американская (А), японская (J) и смешанная (Z) модели менеджмента. Проблема их использования в условиях современной России.

Диалектика структурного и функционального подходов в управлении организацией. Централизация и децентрализация. Горизонтальные связи. Линейно-функциональные и



дивизиональные структуры. Проектное и матричное проектирование. Бюрократические системы.

Регламентация и самоорганизация в процессе управления.

## **РАЗДЕЛ 2**

### **Тема 4. Основы организационного поведения**

Сущность и специфика организационного поведения субъекта. Система факторов, влияющих на организационное поведение. Основные функции ОП как науки (описательная и систематизирующая, объяснительная, предсказательная, управленческая) и учебной дисциплины (мировоззренческая, методологическая, методическая).

Структурно-логические блоки (модули) и исходный тезаурус учебной дисциплины («организация», «личность», «группы», «поведение», «коммуникации», «мотивация», «лидерство», «изменения», «управление поведением»).

### **Тема 5. Теории поведения человека в организации**

Генезис и специфика организационного поведения (по Ф. Лютенсу). Школы «научного управления» и «человеческих отношений», психология и социология, политическая наука, экономика, антропология и психиатрия как фундаментальные основания ОП.

Основные подходы, концепции и теории, объясняющие поведение личности в организации (психодинамическая теория З. Фрейда, феноменологическая теория К. Роджерса, теории «черт личности» Г. Оллпорта, Г. Айзенка, Р. Кэттэла, бихевиоризм и необихевиоризм Дж. Уотсона, Б.Ф. Скиннера, К.Л. Халла, Дж. Долларда, социально-когнитивная теория научения личности У. Мишела и Дж. Роттера).

Основные черты и феномены российской системы управления (коллективизм, индивидуализм, трудолюбие; лень; преобладание авторитарных форм мышления, анархизм; практицизм, устремленность к трансцендентному; стремление к новому, догматизм; настойчивость, расхлябанность; атеизм и нигилизм, религиозность). Модели финансово-трудовых отношений в современной

### **Тема 6. Личность в организации**

Соотношение понятий «личность» и «индивидуальность». Классификация личностных стилей А. Адлера. «О-С-Е-А-Н» (открытость, сознательность, экстраверсия, доброжелательность, нейротизм) – концепция черт личности. Модель «от незрелости к зрелости» К. Арджириса. Диспозиционная (личностная, внутренняя) и ситуационная (внешняя) атрибуция. Теория каузальной (причинной) атрибуции Г. Келли. Фундаментальные и мотивационные ошибки атрибуции.

Установки личности в организационном поведении. Аттitudные компоненты (когнитивный, аффективный, поведенческий). Свойства установок: приобретенность, относительная устойчивость, вариативность. Когнитивный диссонанс и способы его преодоления.

Самосознание человека. «Я» и Я-концепция личности. Я-схемы и Я-образы. Механизмы защиты Я-концепции.

## **Тема 7. Мотивация и результативность организации**

Диалектика интересов, потребностей, мотивов, стимулов. Классификация мотивов организационного поведения. Модель мотивации ОП индивида.

Содержательные и процессуальные теории мотивации: общая характеристика. Прикладное значение теории мотивации в современных условиях.

Сущность, специфика и соотношение финансово-экономического, административно-правового и социально-психологического стимулирования личности и групп.

### **РАЗДЕЛ 3**

## **Тема 8. Формирование группового поведения в организации**

Основные критерии классификации групп и их характеристика.

Этапы формирования группы. Основные и ситуационные характеристики группы. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе. Факторы групповой сплоченности (время существования, трудность вступления, размер группы и ее структура, согласованность целей, взаимосвязанность и сложность задач, состав группы, внешние угрозы и конкуренция, опыт групповой деятельности, мотивация и вознаграждение, распределение ресурсов).

Потенциал формальной и неформальной структур организации. Модель создания и взаимодействия формальных и неформальных групп. Характеристика ролей в группе. Отличия рабочих групп и команд. Преимущества и недостатки самоуправляемых команд.

Механизмы личностно-группового взаимодействия в организации. Условия и факторы эффективной групповой деятельности. Основные причины, структура и специфика конфликтов в организации. Способы управления конфликтными ситуациями.

## **Тема 9. Лидерство в организации**

Культурно-историческое значение проблемы лидерства и подходы к ее решению в классических трудах (Платона «Государство», Аристотеля «Политика», Н. Макиавелли «Государь» и др.).

Основные теории лидерства: личностных черт (А. Файоль, М. Фоллет, О. Тид), поведенческий подход (К. Левин, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон), ситуативный подход (Р. Стогдилл, А. Бавелас, Ф. Фидлер, В. Врум, П. Йетон, А. Джаго, Р. Хаус, Г. Митчел).

Лидерство как процесс, связанный с деятельностью наиболее авторитетных членов коллектива (группы, организации), обладающих юридической и/или фактической властью в группе. Функции лидера в организации: постановки целей, нахождение средств их достижения, мотивация, сплочение индивидов, поддержание и развитие норм организационной культуры.

Механизмы реализации лидерского потенциала. Отличия «менеджерского» и «лидерского» стилей управления.

Источники и типы власти в организации. Личностные формы власти (экспертная и референтная, или харизматическая). Организационные формы власти (легитимная, принудительная, поощрительная, ресурсная, информационная, власть для принятия решений, власть связей).

Интегральная модель власти и основные способы реализации властных полномочий (подчинение, идентификация, интернализация). Делегирование полномочий и ответственности как способ укрепления авторитета и власти руководителя.

## **Тема 10. Коммуникативное поведение в организации**

Коммуникации как основа делового общения. Коммуникативный процесс, его составляющие (отправитель, кодирование, сообщение и каналы передачи, декодирование, получатель, обратная связь) и факторы оптимизации.

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).

Отдельные разновидности коммуникативного поведения (предложение, обоснование, содействие, сотрудничество, несогласие, вызов, поиск и предоставление информации, достижение согласия или разрешение конфликта).

Неформальные коммуникации и их значение. Классификация и характеристика слухов в организации. Коммуникативные барьеры и средства их преодоления.

## **РАЗДЕЛ 4**

### **Тема 11. Управление поведением организации**

Понятие жизненного цикла организации (ЖЦО). Теория ЖЦО М. Портера (рождение, детство, юность, молодость, взросление, зрелость, старость), различных этапах ее ЖЦ.

Репутация организации и ее элементы (имидж, товар, авторитет первого лица, известность на рынке, организационная культура). Управление репутацией организации: «внутренние» (разработка философии организации, создание корпоративного кодекса поведения, формирование имиджа руководителей, формирование моделей привлекательного поведения сотрудников, разработка стратегии позиционирования организации) и «внешние» (построение системы взаимоотношений с партнерами и клиентами, формирование ожиданий партнеров и клиентов, реклама) факторы.

### **Тема 12. Управление изменениями и нововведениями в организации**

Базовые подходы к анализу процесса развития: традиционный формационный (линейный) и современный (многофакторный). Основные положения концепции организационного развития: индивидуальный, групповой, институциональный уровни.

Классификация переменных, влияющих на развитие организации (по Р. Лайкерту): а) каузальные (организационная структура, контроль, политика, обучение, поведение руководителей); б) промежуточные (установки, восприятие, мотивация, квалификация, работа в командах, межгрупповые отношения); в) результирующие (повышение производительности, увеличение объема продаж, сокращение издержек, лояльность потребителей, рост доходов). Модель развития организации Мак-Кинси «7S».

Понятие когнитивного диссонанса. Виды изменений в организации (обычные текущие изменения, умеренные преобразования, радикальные преобразования, перестройка организации) и программы их реализации. Стили проведения организационных изменений и внедрения нововведений (конкурентный, компромиссный, приспособленческий, сотрудничества, самоустранения). Модель управления организационными изменениями Л. Гейнера: 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.

Современные тенденции развития организаций: развитие интегрированных информационных систем, развитие организационных структур, развитие систем управления качеством, развитие систем стимулирования, стабилизация состава работников, вовлечение работников в управление. Позитивные результаты и ограничения организационного развития.

### **Тема 13. Персональное развитие в организации**

Понятие профессионального и персонального развития сотрудника. Характеристики личностной незрелости (пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, отсутствие самосознания) и зрелости (активность, независимость, разнообразные поведенческие модели, глубокие интересы, долгосрочная перспектива, главенствующее положение, самосознание и контроль). Проблема «умный, но бедный» и ее интерпретация в современной России.

Сущность и специфика организационной социализации (упреждающей, приспособительной, ролевой, управленческой). Основные типы личности (обычный, социальный, реалистический, исследовательский, инициативный, артистический) и программы их самореализации.

Понятие и основные этапы карьеры личности. Карьера менеджера в рамках организационной структуры управления. Моделирование карьерного роста в рамках ЖЦ личности. Типичные ошибки начинающих руководителей.

Методы самосовершенствования: общая характеристика. Классификация Т. Бойделла.

Гендерные аспекты управления персоналом. Формула «Руководитель =  $X \uparrow \bigcirc + Y$ » и гендерные управленческие стратегии (индифферентная, патриархатная, феминистская, андрогинная). Проблемы «двойной занятости» женщины: мировой опыт и отечественные реалии.

### **Тема 14. Поведенческий маркетинг**

Сущность поведенческого маркетинга и его основные элементы (исследование рынка поведения, формирование поведенческих стандартов в организации, измерение поведенческих событий, проведение функционального анализа поведения, разработка стратегии «позиционирования» организационно-поведенческих норм, осуществление мероприятий по поддержанию конструктивных поведенческих норм и искоренению деструктивных).

Типы поведения работника по отношению к клиенту (притягательное, избирательное, псевдоклиентурное, антиклиентурное). Управление поведением сотрудников (расширение полномочий и повышение значимости работы, повышение квалификации, проведение тренингов, управление карьерой, организационная регламентация, поведенческий аудит).

### **Тема 15. Организационное поведение в международном бизнесе**

Специфика организационного поведения на международном уровне. Факторы развития организационной культуры мультинациональной компании: «внутренние» (отношение к природе, отношение ко времени, взаимоотношение 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), западно-европейской (Германия, Австрия, Швейцария, Испания, Португалия, Италия, Франция, Бельгия), скандинавской (Норвегия, Швеция, Финляндия, Дания), восточноевропейской (Чехия, Польша, Венгрия, Болгария, Литва, Латвия, Эстония и др.), латиноамериканской (Мексика, Аргентина, Чили, Перу, Бразилия и др.), тихоокеанской (Япония, Китай, Гонконг, Тайвань, Корея), а также Израиля, Индии, России.

#### 4.2. Перечень тем практических/семинарских занятий

№	<p align="center"><b>Название практических /семинарских занятий</b> <b>Вопросы для предварительной подготовки</b></p>	<p align="center"><b>Виды практических /семинарских занятий:</b> <i>(беседа, обсуждения докладов, диспут, дискуссия, круглый стол, мини-конференция)</i></p>	<p align="center"><b>Текущий контроль</b></p>
1.	<p><b>Тема 1. Теория организации в системе наук</b></p> <p>Проблема генезиса теории организации как науки является дискуссионной. Так, например, по мнению С.В. Рогожина и Т.В. Рогожиной, «теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из социологии – науки, изучающей общественные структуры, их элементы, а также социальные процессы, протекающие в этих структурах». При этом авторы книги справедливо указывают, что социология как самостоятельная наука сложилась в XIX в., следовательно, теория организации является сравнительно молодой, сформировавшейся и развившейся в XX столетии, отраслью знания. Однако в</p>	<p>- беседа - диспут</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование</p> <p>Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>

	<p>другом, не менее популярном учебнике по теории организации, автором которого является профессор Б.З. Мильнер, содержится обстоятельное научное приложение «Хронология развития теории организации», в котором «точкой отсчета» полагается 1491 г. до н.э. (середина второго тысячелетия до н.э. – получение легендарным пророком Моисеем заповедей Господних, организация древних евреев и освобождение «общества сынов Израилевых» из египетского плена (см.: Библия. Ветхий Завет. Книга «Исход». Гл. 18–20).</p> <p><b>1. Каким образом можно разрешить противоречие относительно «возраста» теории организации?</b></p> <p><b>2. Что, на Ваш взгляд, является предметом теории организации?</b></p> <p><b>3. Каковы место и роль теории организации в системе научного знания? С какими науками она «взаимодействует» непосредственно, а с какими опосредованно?</b></p>		
2.	<p><b>Тема 2. Организация как система</b></p> <p>Понятие «организация» (от <i>лат.</i> organizo – делать сообща, устраивать, стройный вид) многомерно. Им принято обозначать:</p> <p>а) «внутреннюю упорядоченность, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого»;</p> <p>б) «характер строения, устройства, структуры» (например, рациональная, сильная, слабая, тонкая О.;</p> <p>в) «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого»;</p> <p>г) «объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил, и процедур».</p> <p>Большинство современных ученых едино в том, что термин «организация» универсален, т.е. применим к биологическим, социальным и техническим объектам (подсистемам), и фиксирует закономерности их строения и функционирования. Он традиционно рассматривается в одном ряду с такими научными понятиями, как «элемент», «структура», «система», «управление», однако в их понимании существует немало разногласий.</p>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>

	<p><b>1. Проанализируйте существующие определения понятий «элемент», «структура», «система», «подсистема», «организация», концентрируя внимание на различиях между ними. Какие из определений этих понятий Вы считаете наиболее правильными?</b></p> <p><b>2. Как взаимосвязаны эти понятия?</b></p> <p><b>3. Какова диалектика теории организации и теории организаций?</b></p>		
3.	<p><b>Тема 3. Организация и управление</b></p> <p>Проблема статуса теории организации и ее взаимосвязи с наукой об управлении решается в современных условиях неоднозначно.</p> <p><i>Точка зрения.</i> Теория организации является составной частью теории управления.</p> <p><i>Точка зрения.</i> Теория организации является самостоятельной областью знания, отвечающей на главный вопрос «чем управлять?», а теория управления отвечает на вопросы «зачем и как воздействовать на объект?».</p> <p><i>Точка зрения:</i> Разграничение теоретических основ организации и управления не имеет особого смысла ввиду их неразрывной взаимосвязи.</p> <p><b>1. Какой из перечисленных точек зрения Вы отдаете предпочтение и почему?</b></p> <p><b>2. Систематизируйте известные Вам управленческие науки и представьте их в виде общей схемы.</b></p> <p><b>3. Что такое «система управления компанией»? Каковы ее основные подсистемы и элементы?</b></p>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>
4.	<p><b>Тема 4. Основы организационного поведения</b></p> <p>Организационное поведение (далее – ОП) – относительно молодая (оформившаяся в США в 50-х гг. прошлого века), сложная и противоречивая область научного знания. Как учебная дисциплина она получила самостоятельный статус в зарубежных университетах, институтах, колледжах и школах бизнеса с середины 60-х, а в России – лишь в начале 90-х гг.</p> <p>Несмотря на более чем полувековую историю ОП, специалисты продолжают спорить о предмете, теоретико-методологических основаниях и содержании. В этой</p>	<p>- беседа</p> <p>- семинар-дискуссия</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>

дискуссии обозначились три концептуальных подхода: социально-психологический, управленческий, мультидисциплинарный.

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

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

Первый специальный учебник по организационному поведению (organizational behavior) был написан Фрэдом Лютенсом и опубликован в США в 1973 г. Седьмое издание этой книги вышло в свет на русском языке в 1999 г. В ней, в частности, утверждается: «Организационное поведение представляет собой комбинацию по крайней мере двух старых наук в школах бизнеса – «человеческих отношений» и «управления» («менеджмента»), но эти науки также включили в себя элементы других дисциплин, в основном психологии и социологии. Политическая наука, экономика, антропология и психиатрия также повлияли на развитие науки об организационном поведении».

**3. Представьте схематично взаимосвязь ОП с другими «поведенческими» и «управленческими» науками.**

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

**4. Прокомментируйте данные умозаключения.**

Согласно ежегодным рейтингам журнала «Форбс», по числу самых богатых людей планеты Россия на протяжении последних лет является бронзовым призером, уступая лишь США и ФРГ. При этом общее состояние 53 россиян в 2006 году оценивалось астрономической суммой (282 млрд. долл. США), что равнялось почти половине денежного дохода всех россиян...

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



	<p><i>Является ли данный феномен исключительно российским? Поясните.</i></p> <p><i>6. Что нужно предпринять современным менеджерам низшего и среднего звеньев для успешной самореализации в условиях резкого обострения конкуренции на рынке трудовых ресурсов?</i></p>		
5.	<p><b>Тема 5. Теории поведения человека в организации</b></p> <p>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 значит для человека организации» (см.: Организационное поведение в таблицах и схемах. М., 2002. С. 32–33).</p> <p><i>1. Продуктивна ли такая «объединительная» стратегия? Если да, то почему среди теоретиков и практиков всегда найдутся «ортодоксы», отстаивающие собственное мнение как единственно верное?</i></p> <p><i>2. Какая разница между диалектикой и эклектикой? Какой из терминов более точно выражает сущность процесса взаимообогащения поведенческих концепций и теорий?</i></p> <p><i>3. Что такое «экуменизм»? Имеет ли данный термин эвристическое значение в области организационного поведения?</i></p> <p><i>4. Какие факторы оказывают существенное влияние на развитие науки об организационном поведении? Приведите примеры.</i></p> <p>Современные исследователи по-разному характеризуют менталитет и организационное поведение россиян.</p> <p><i>Точка зрения:</i> Россиянам присущи такие основные черты, как коллективизм, подозрительность к иностранцам, привычка к неравномерным темпам работы, упорство, пессимизм (Р.Д. Льюис).</p>	<p>- беседа</p> <p>- круглый стол</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>

	<p><i>Точка зрения:</i> Россияне являются носителями как положительных (теплота и врожденное дружелюбие, простота в общении, терпение, осторожность, упорство), так и отрицательных (пассивность, апатия, коррупция, пренебрежительное отношение к законам, откровенность только наедине друг с другом, недоверие к официальным новостям и доверие к слухам) качеств (А.И. Кочеткова).</p> <p><i>Точка зрения:</i> Мышление и поведение россиян следует определять парными категориями. В их числе: коллективизм – индивидуализм; трудолюбие – лень; авторитаризм – анархизм; практицизм – идеализм, романтизм; новаторство – догматизм; целеустремленность – неорганизованность, безалаберность; атеизм, нигилизм – религиозность (М.А. Картавий, Н.А. Немакин).</p> <p><b>5. Какая из точек зрения совпадает или наиболее близка Вашей позиции в данном вопросе? Поясните.</b></p> <p><b>6. Действительно ли «русская душа» загадочна?</b></p>		
<p><b>6.</b></p>	<p><b>Тема 6. Личность в организации</b></p> <p>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.</p> <p><i>Точка зрения З. Фрейда («фрейдизм»):</i> 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.)</p> <p>Superego состоит из идеального ego (тех правил и норм, которые человек разделяет) и сознания (внутреннего судьи своих поступков). Это формирующиеся у человека в</p>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>

последнюю очередь голос морали, нормы семейной и общественной жизни и авторитет власти.

Согласно Фрейдю, 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 и преподавателей). Какими критериями и параметрами 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-employee, владельца крупного бизнеса (Businessman), инвестора (Investor). При этом автор подчеркивал, что в секторе E находятся разные люди: от дворников до президентов компаний...

- 1. Охарактеризуйте каждый тип (E, S, B, I), а затем проанализируйте любой из них с помощью SWOT-анализа по четырем позициям и заполните таблицу 1.**

Таблица 1.

**SWOT-анализ**

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

- 5. Охарактеризуйте четыре модели финансово-трудовых отношений в современной России и соответствующие им типы работников (классификация Э.А. Понуждаева): «профессионал», «многостаночник», «зебра», «айсберг». На основании проведенного анализа заполните таблицу 2:**

Таблица 2.

**Анализ типов организационного поведения**

Наименование модели	Основные признаки	Особенности	
		мышления	поведения
«Профессионал»			
«Многостаночник»			

	<table border="1" data-bbox="220 241 815 320"> <tr> <td data-bbox="220 241 405 282">«Зебра»</td> <td data-bbox="405 241 536 282"></td> <td data-bbox="536 241 647 282"></td> <td data-bbox="647 241 815 282"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="220 282 405 320">«Айсберг»</td> <td data-bbox="405 282 536 320"></td> <td data-bbox="536 282 647 320"></td> <td data-bbox="647 282 815 320"></td> </tr> </table> <p data-bbox="220 353 999 427">Выполните тест для самооценки личности, разработанный известным ученым К.-Г. Юнгом.</p> <p data-bbox="220 427 999 640"><b>6. Какие две из четырех функций (ощущения – S либо интуиция – I, чувства – F либо мышление – T) оказались доминирующими? Какие виды профессиональной деятельности рекомендованы людям Вашего типа? Согласны ли Вы с такими выводами? Поясните.</b></p>	«Зебра»				«Айсберг»					
«Зебра»											
«Айсберг»											
7.	<p data-bbox="220 712 999 750"><b>Тема 7. Мотивация и результативность организации</b></p> <p data-bbox="220 786 999 927">Понятия «стимул» и «мотив», «стимулирование» и «мотивация» нередко смешивают либо недостаточно четко разграничивают, что для профессионалов совершенно недопустимо.</p> <p data-bbox="220 927 999 1032"><b>1. Воспользуйтесь доступными научными изданиями (словарями, энциклопедиями, учебниками) и конкретизируйте данные понятия.</b></p> <p data-bbox="220 1032 999 1464">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?»</p> <p data-bbox="220 1464 999 1924">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 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), Дж. С. Адамс (теория справедливости), Э. Локе (целевая теория мотивации), Л. Портер и Э. Лоулер (комплексная мотивационная модель).</p> <p data-bbox="220 1924 999 1960"><b>2. Проанализируйте основные достоинства и</b></p>	<p data-bbox="1015 786 1222 927">- беседа - обсуждения докладов</p>	<p data-bbox="1238 750 1535 855">Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p data-bbox="1238 891 1535 1032">Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>								

	<p><b>недостатки трех-четырех теорий мотивации.</b></p> <p><b>3. Почему А. Маслоу представил свою теорию именно в виде пирамиды?</b></p> <p><b>4. Проведите сравнение американского и японского стилей менеджмента и составьте таблицу основных различий между этими системами в области стимулирования (мотивации) персонала.</b></p>																	
8.	<p><b>Тема 8. Формирование группового поведения в организации</b></p> <p>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 (см. таблицу 3).</p> <p style="text-align: center;">Таблица 3. <b>Анализ эффективности некоторых методов стимулирования</b></p> <table border="1" data-bbox="220 1279 887 1715"> <thead> <tr> <th>Наименование метода и количество исследований</th> <th>Повышение эффективности, %</th> <th>10%-ное повышение производительности, %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Денежный (10)</td> <td>+ 30</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Целевой (17)</td> <td>+ 16</td> <td>94</td> </tr> <tr> <td>Обогащение труда (10)</td> <td>+ 8,75</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Партисипативный (16)</td> <td>+ 0,5</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table> <p>Однако, несмотря на столь красноречивые данные, некоторым ученым «представляется, что вопреки выводам Э. Локе вопрос о необходимости партисипативного подхода на производстве для менеджеров <i>предрешен</i>, и <i>должным</i> образом <i>спроектированные</i></p>	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	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>
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																

	<p>партисипативные программы станут существенной предпосылкой выживания большинства организаций в новом тысячелетии».</p> <p><b>1. Каково Ваше мнение по данной проблеме? Поясните.</b></p> <p>Методология формирования и развития профессиональных групп – это система общих принципов управления, методов обучения и воспитания персонала, а также специальных (финансово-экономических, административно-правовых, социально-психологических) приемов и средств стимулирования (мотивации).</p> <p><b>2. Что такое социометрия? Каково значение данной методики для развития индивидов и групп?</b></p> <p><b>3. Что такое транзактный анализ? Приведите примеры дополнительных, пересекающихся и скрытых транзакций.</b></p> <p><b>4. Составьте анкету из 10–12 вопросов, позволяющую получить информацию о влиянии различных методов индивидуального и группового стимулирования на результаты труда персонала.</b></p> <p>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.</p> <p><b>5. Если это действительно так, то почему для значительной части россиян сегодня принципиальное значение имеет размер заработной платы (дохода), а не характер и содержание труда?</b></p> <p><b>6. Почему часть граждан, имея возможность сменить профессию или устроиться на аналогичную работу в другую организацию, чтобы получить больший доход, не делает этого?</b></p>		
9.	<p><b>Тема 9. Лидерство в организации</b></p> <p>Понятия «лидер», «лидерство», «лидерский потенциал» не только прочно вошли в теорию и практику современного менеджмента, но и являются частью повседневной культуры. В справочно-</p>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг</p>

<p>энциклопедической, учебной и научно-популярной литературе под лидером (<i>англ.</i> leader – руководитель, глава, лидер, вождь, командир; дирижер, ведущий музыкант; главная роль, ведущий актер; товар, продаваемый по низкой цене, для привлечения покупателей и др.) традиционно понимают «главу, руководителя какого-либо коллектива» или «лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в какой-либо группе» (см., например: Большой толковый словарь русского языка).</p> <p>В специализированных изданиях содержатся утверждения о взаимосвязи руководства и лидерства, рассматриваются варианты совпадения или несовпадения руководителя и лидера организации в одном лице. Зачастую первый вариант (Р=Л) теоретики и практики оценивают как наилучший, желательный, второй (Р ≠ Л) – как менее предпочтительный, но весьма типичный, отражающий «параллельное» существование двух структур организации (формальной и неформальной), возглавляемых соответственно руководителем и лидером.</p> <p><b>1. Какой из двух вариантов, по Вашему мнению, более предпочтителен? Почему?</b></p> <p>Помимо обозначенных вариантов решения проблемы лидерства в литературе можно встретить и так называемый интерактивно-ситуативный подход. Суть его в том, что количество неформальных лидеров в организации в принципе не ограничено. Руководитель должен стремиться к созданию условий для раскрытия лидерского потенциала у каждого сотрудника.</p> <p><b>2. Разделяете ли Вы данную точку зрения? Существуют ли такие организации в действительности или это некий миф?</b></p> <p><b>3. Как Вы считаете, руководителями и/или лидерами рождаются или становятся? Поясните.</b></p> <p>Современная организация – это команда профессионалов, обладающих лидерским потенциалом и способных проявлять инициативу в различных ситуациях. Особая роль в ней принадлежит руководителю, который умело сочетает различные типы и формы власти, формальные и неформальные процедуры управления.</p> <p><b>4. Раскройте сущность и содержание законной (легитимной), поощрительной, принудительной, репрезентативной и ресурсной форм власти.</b></p> <p><b>5. Какая власть называется экспертной?</b></p>		<p>результатов семинарских занятий.</p>
--	--	---



	<p><i>Приведите пример.</i></p> <p><b>6. Какая власть называется харизматической?</b></p> <p><i>Приведите пример.</i></p>																							
10.	<p><b>Тема 10. Коммуникативное поведение в организации</b></p> <p>Формирование и развитие системы коммуникаций – важнейшая составляющая эффективного менеджмента, поскольку обмен информацией необходим на всех этапах деятельности и во всех подразделениях организации для достижения намеченных целей. Содержание и результативность межличностных, лично-групповых и межгрупповых отношений зависят от многих факторов. В их числе: статус и компетентность отправителя, доверие к отправителю, ожидания получателя, совместимость любого рода, социокультурная среда, обратная связь.</p> <p>Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления. Стать виртуозом делового общения весьма заманчиво и почетно, хотя и сложно.</p> <p><b>1. Заполните пустые строки таблицы 4 по аналогии с образцом:</b></p> <p style="text-align: center;">Таблица 4.</p> <p style="text-align: center;"><b>Коммуникативные барьеры и методы их преодоления</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Основные типы барьеров</th> <th style="width: 35%;">Характерные особенности</th> <th style="width: 40%;">Рекомендуемые действия</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Личностные</td> <td>1) психологическая несовместимость отправителя и получателя; 2) селективное восприятие информации; 3) неумение слушать собеседника</td> <td>1) метод «разделения» проблемы и человека, профессионального и личного; 2) расширение кругозора; 3) «выуживание» необходимой информации</td> </tr> <tr> <td>Физические</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Семантические</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Языковые</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Организационные</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Культурные</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>2. Опираясь на рекомендованную литературу, составьте развернутую схему невербальных средств</b></p>	Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия	Личностные	1) психологическая несовместимость отправителя и получателя; 2) селективное восприятие информации; 3) неумение слушать собеседника	1) метод «разделения» проблемы и человека, профессионального и личного; 2) расширение кругозора; 3) «выуживание» необходимой информации	Физические			Семантические			Языковые			Организационные			Культурные			<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>
Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия																						
Личностные	1) психологическая несовместимость отправителя и получателя; 2) селективное восприятие информации; 3) неумение слушать собеседника	1) метод «разделения» проблемы и человека, профессионального и личного; 2) расширение кругозора; 3) «выуживание» необходимой информации																						
Физические																								
Семантические																								
Языковые																								
Организационные																								
Культурные																								

	<p><i>общения.</i></p> <p><b>3. Что такое «проксемика»?</b></p> <p><b>4. Почему менеджеру необходимо учитывать пространственно-временные особенности делового общения?</b></p>		
11.	<p><b>Тема 11. Управление поведением организации</b></p> <p>Теоретики и практики менеджмента едины в признании того, что основным «генератором», задающим образцы коммуникативного поведения, является доминирующий стиль руководства-лидерства. Однако классификации управленческих стилей весьма разнятся.</p> <p><i>Точка зрения К. Левина:</i> Основными стилями управления являются авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский).</p> <p><i>Точка зрения П. Герси и К. Бланчарда:</i> Четыре стиля руководства / лидерства (директивный – S1, убеждающий – S2, участвующий – S3, делегирующий – S4) сопрягаются со степенью готовности подчиненных к выполнению рабочих заданий (низкой – R1, умеренной – R2, R3, высокой – R4).</p> <p><i>Точка зрения Р. Блейка и Дж. Моутон:</i> Существует пять основных управленческих стилей, иллюстрируемых «управленческой решеткой», или матрицей «внимание к производственному процессу / внимание к людям» (9.9 – «управление командой», 1.9 – «управление загородным клубом», 9.1 – «основанное на полномочиях управление», 5.5 – «серединное управление», 1.1 – «убогое управление»).</p> <p><i>Точка зрения Т. Бойделла:</i> Правомерно выделять 7 стилей управленческой деятельности: конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий, оценивающий, интегрирующий).</p> <p>1. Проанализируйте основные преимущества и недостатки каждого из 17 (3+4+5+7) стилей управления и опишите конкретные ситуации, в которых их использование будет оптимальным.</p> <p>Новейшие исследования в области организационного поведения расширяют традиционные представления о руководстве и лидерстве до уникальных менеджерских качеств и приемов, побуждающих людей работать выше своего нормального уровня. К таким «особым» типам относят транс-акционных, харизматических,</p>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>

	<p>трансформирующих, интерактивных и сервисных руководителей-лидеров.</p> <p>2. Что отличает руководителей–лидеров каждого из перечисленных типов?</p> <p>3. Выделите несколько критериев, позволяющих раскрыть смысл и сопоставить понятия «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами». Проанализируйте их и заполните таблицу 5.</p> <p>Таблица 5. Сравнительный анализ базовых понятий</p> <table border="1" data-bbox="240 707 979 965"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Основн ые критер ии</th> <th colspan="3">Особенности управления</th> </tr> <tr> <th>кадрами</th> <th>персоналом</th> <th>человеческими ресурсами</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Основн ые критер ии	Особенности управления			кадрами	персоналом	человеческими ресурсами														
Основн ые критер ии	Особенности управления																					
	кадрами	персоналом	человеческими ресурсами																			
12.	<p><b>Тема 12. Управление изменениями и нововведениями в организации</b></p> <p>Одной из наиболее распространенных в практике управления организационными изменениями является шестиэтапная модель Л. Гейнера (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.</p> <p><b>1. Раскройте сущность P(erformance)-M(aintenance)-теории лидерства Дзюдзи Мисуми. Охарактеризуйте типы организационного поведения (PM, Pm, pM, pm) и соответствующие им ситуации. Объясните чрезвычайный успех и популярность PM-</b></p>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>																			

	<p><b>метода в современном Китае.</b></p> <p>В течение 90-х гг. Российская Федерация стремительно растеряла ключевые позиции на международной арене, особенно в сфере научно-технических достижений и культуры, сохранив за собой лишь одну приоритетную область, связанную с экспортом сырья. Годовой бюджет «великой» страны соизмерим с бюджетом Финляндии или Голландии. К тому же, по оценкам авторитетных российских ученых, около 50% производимого в стране ВВП приходится на «теневой рынок». В последние годы Россию стремительно захлестывает волна дешевой некачественной продукции и бесчисленных подделок (от аудио-, видео-, оргтехники до продовольственных товаров, одежды, обуви и т.д.).</p> <p><b>2. Подобная организация социально-экономической жизни в государстве, на Ваш взгляд, является нормальной или аномальной? Действительно ли, как утверждал поэт, «умом Россию не понять»?</b></p> <p>Проанализируйте матрицу (рис. 1) на конкретном примере и опишите характерные признаки и динамику поведения каждого типа сотрудников.</p> <p style="text-align: center;"><b>ФОРМА ПОВЕДЕНИЯ</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">ОТКРЫТАЯ</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">СКРЫТАЯ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">«Оппонент»</td> <td style="text-align: center;">«Союзник»</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">«Шпион»</td> <td style="text-align: center;">«Резервист»</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">негативное</td> <td style="text-align: center;">позитивное</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Рис. 1. Матрица «Отношение к нововведениям / форма поведения»</p> <p><b>6. Какие действия следует предпринять руководителю в отношении каждого типа сотрудников для своевременного и эффективного внедрения новшеств в организации?</b></p>	ОТКРЫТАЯ	СКРЫТАЯ	«Оппонент»	«Союзник»	«Шпион»	«Резервист»	негативное	позитивное		
ОТКРЫТАЯ	СКРЫТАЯ										
«Оппонент»	«Союзник»										
«Шпион»	«Резервист»										
негативное	позитивное										
13.	<p><b>Тема 13. Персональное развитие в организации</b></p> <p><i>Точка зрения:</i> «Трудно найти рабочего, который не затратил бы значительного количества времени на измышление способов, как замедлить работу и ... сохранить вид, будто он работает нормально» (Ф. Тейлор).</p> <p><i>Точка зрения:</i> «Если мы внимательно рассмотрим</p>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов семинарских</p>								

<p>... организацию, будет ли это правительственная или муниципальная, железнодорожная или пароходная, торговая или промышленная, – она везде окажется непроизводительной ... Природные наши богатства колоссальны, работники наши толковы, гибки и не боятся труда. И тем не менее все эти огромные преимущества в корне обесцениваются огромной непроизводительностью.</p> <p>В чем состоит предательская болезнь, расточающая наши природные богатства, наши человеческие возможности, способности нашего оборудования? В неправильной организации» (Г. Эмерсон).</p> <p><b>1. Проанализируйте высказывания классиков менеджмента применительно к российской действительности и ответьте на извечные вопросы «Кто виноват?» и «Что делать?».</b></p> <p>Один из родоначальников научного менеджмента, организационной психологии и управления персоналом Фрэнк Гилбрет (Джилльбрет), работая подрядчиком в строительной сфере, однажды встретился с Фредериком Тейлором. Последний заметил, что строительство ведется непроизводительно. Фрэнк эмоционально возразил: «У меня работают непроизводительно? Посмотрите, к вечеру у рабочих мокрые рубашки». И услышал невозмутимый ответ: «Когда у них будут сухие рубашки, тогда будет производительная работа!»</p> <p><b>2. Благодаря каким экспериментам впоследствии Ф. Гилбрет стал активным сторонником тейлоризма? Чему учит этот исторический факт?</b></p> <p>В современной литературе персональный менеджмент (самоменеджмент) определяют как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) индивидуальную технологию использования рабочего времени;</li> <li>б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности;</li> <li>в) самоуправление, процесс самодеятельности и возвышения личности;</li> <li>г) саморазвитие, или «личную технологию» (организационную науку управления самим собой).</li> </ul> <p>Цель персонального менеджмента состоит в том, чтобы 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</p>		занятий.
---	--	----------

/С.Д. Резник и др. ).

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

**4. Какова роль гендерного фактора в развитии организации? Укажите принципиальные отличия маскулинной и фемининной моделей организационного поведения, а также особенности патриархальной, феминистской и андрогинной стратегий управления персоналом.**

**5. Проанализируйте сущность, содержание, достоинства (возможности) и недостатки (ограничения) каждого из 27 методов саморазвития руководителя и заполните таблицу 6:**

Таблица 6

**Основные методы самосовершенствования (версия Т. Бойделла)<sup>1</sup>**

Наименование метода	Содержание метода	Возможности (достоинства)
1. Ведение личных записей		
2. Ретроспективный обзор событий		
3. Анализ текущих событий		
4. Умение слушать внутреннее «Я» и развитие интуиции		
5. Смелость в использовании новых идей и концепций		
6. Эксперименты с новыми типами (стилями) поведения и управления		
7. Укрепление силы воли		
8. Развитие способности к восприятию инноваций		
9. Работа на низшим и высшим «Я»		
10. Чтение		
11. Конспектирование		
12. Составление плана («инвентарная сетка»)		
13. Способы запоминания материала		
14. Совершенствование логического мышления		
15. Обучение на курсах и в вузах (дополнительное образование)		
16. Самостоятельное обучение (подбор обучающих программ)		

<sup>1</sup> См. подробнее: Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: ИНФРА-М; Премьер, 1995. С.56-125.

	<p>17. Выполнение специальных заданий и разработка собственных проектов</p> <p>18. Участие в профсоюзах, движениях и самодельных организациях</p> <p>19. Подготовка публикаций и материалов для СМИ</p> <p>20. Обучение подчиненных</p> <p>21. Совершенствование физического и психического здоровья</p> <p>22. Самоанализ (восприятие себя со стороны)</p> <p>23. Поддержание компромиссных отношений с окружающими</p> <p>24. «Совершенствование» темперамента и характера</p> <p>25. Выработка индивидуального стиля управления</p> <p>26. Развитие коммуникативных навыков</p> <p>27. Развитие групповых форм обучения</p>																																						
14.	<p><b>Тема 14. Поведенческий маркетинг</b></p> <p>В ходе опроса, проведенного специалистами исследовательского холдинга Romir Monitoring в 2017 году, выяснилось, что две трети российских женщин пользуются декоративной косметикой. При этом практически каждая вторая дама (44%) использует косметику каждый или почти каждый день. Самыми популярными марками, по результатам опроса, стали марки, распространяемые по каталогам, – Эйвон (Avon) и Орифлейм (Oriflame).</p> <p style="text-align: right;">Таблица 7.</p> <p><b>Рейтинг торговых марок декоративной косметики<sup>2</sup></b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Марка</th> <th>%</th> <th>№</th> <th>Марка</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Эйвон (Avon)</td> <td>47</td> <td>11.</td> <td>Мейбелин (Maybellin)</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Орифлейм (Oriflame)</td> <td>32</td> <td>12.</td> <td>Мэри Кей (Mary Kay)</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Черный жемчуг</td> <td>20</td> <td>13.</td> <td>Пупа (Pupa)</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Макс Фактор (Max Factor)</td> <td>18</td> <td>14.</td> <td>Ив Роше (Yves Rosher)</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Нивеа (Nivea)</td> <td>17</td> <td>15.</td> <td>Манхеттен</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	№	Марка	%	№	Марка	%	1	Эйвон (Avon)	47	11.	Мейбелин (Maybellin)	11	2	Орифлейм (Oriflame)	32	12.	Мэри Кей (Mary Kay)	9	3	Черный жемчуг	20	13.	Пупа (Pupa)	8	4	Макс Фактор (Max Factor)	18	14.	Ив Роше (Yves Rosher)	7	5	Нивеа (Nivea)	17	15.	Манхеттен	7	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>
№	Марка	%	№	Марка	%																																		
1	Эйвон (Avon)	47	11.	Мейбелин (Maybellin)	11																																		
2	Орифлейм (Oriflame)	32	12.	Мэри Кей (Mary Kay)	9																																		
3	Черный жемчуг	20	13.	Пупа (Pupa)	8																																		
4	Макс Фактор (Max Factor)	18	14.	Ив Роше (Yves Rosher)	7																																		
5	Нивеа (Nivea)	17	15.	Манхеттен	7																																		

<sup>2</sup> См.: www.rbc.ru.

				(Manhattan)	
6	Фаберлик (Faberlic)	17	16.	Кики (Kiki)	5
7	Л'ореаль Париж (L'Oréal Paris)	14	17.	Ревлон (Revlon)	5
8	Люмене (Lumene)	13	18.	Диваж (Divage)	3
9	Раби Роз (Ruby Rose)	13	19.	Арт-Визаж	3
10	Буржуа (Bourjois)	11			

**1. Проанализируйте основные причины популярности торговых марок Эйвон и Орифлейм у россиян.**

**2. Почему известный афоризм «Мы не настолько богаты, чтобы покупать дешевые вещи» не всегда реализуется на практике? Почему у нас слово и дело нередко расходятся?**

**3. Часть россиян высказывает противоположное мнение: «Рынок – это тот же бутик, только намного дешевле». Вы разделяете данную точку зрения? Поясните.**

**4. Изменяется ли в последнее время модель покупательского поведения россиян?**

Размышляя о том, почему одни страны мира богаты, а другие бедны, лауреат Нобелевской премии американский ученый Дуглас Норт сделал следующий вывод: «Институты создают базовые структуры, с помощью которых люди на протяжении всей истории добились порядка и таким образом снизили степень своей неуверенности, используя технику, они определяют стоимость операций и преобразований и, следовательно, рентабельность и обоснованность экономической активности».

Согласно Норту, рыночная экономика – это сложная динамично развивающаяся система, основанная на взаимодействии институтов, создающих формальные и неформальные «правила игры», и организаций, являющихся «игроками».

**5. Какие факторы макро- и микросреды обуславливают создание и упразднение общественных институтов? Приведите примеры.**

**6. Как Вы понимаете высказывание президента авиакомпании SAS Я. Карлзона: «У нас каждый день случается по 50 000 «моментов истины»?**

**7. Проанализируйте несколько моделей поведения**



	<p><i>персонала и работы с клиентами, являющихся частью организационной культуры (ОК) известных отечественных и зарубежных компаний. Почему одним организациям более свойственны эволюционные, а другим революционные изменения ОК?</i></p>		
15.	<p><b>Тема 15. Организационное поведение в международном бизнесе</b></p> <p>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 ответственна эта процедура. Как гласит народная мудрость, в чужой монастырь со своим уставом не ходят ...</p> <p><b>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 (например, основываясь на SWOT-методе или 5-факторной модели движущих сил конкуренции М. Портера), необходимых для принятия предварительного решения о выходе на рынок одной из европейских или азиатских стран.</b></p> <p><i>Точка зрения:</i> «В XXI веке благосостояние компании будет зависеть преимущественно от умения применять Интернет для создания нематериальных ценностей: скорости, удобства, кастомизации, персонализации и сервиса» (Дж. Чамберс, исполнительный директор «Cisco Systems»).</p> <p><b>2. Согласны ли Вы с этим утверждением? Неужели, скажем, судьба миллионов мелких частных предприятий и предпринимателей по всему миру, обходящихся в работе со «своими» клиентами не только без Интернета, но и без компьютеров, предрешена?</b></p> <p><b>3. Каковы, на Ваш взгляд, перспективы компьютеризации и информатизации населения</b></p>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов семинарских занятий.</p>

***России в ближайшие 10–15 лет? Имеет ли данная глобальная тенденция определенные негативные последствия?***

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 2017 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%) .

***4. 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?***

*Точка зрения:* «Мне кажется ..., что в нашем взгляде есть какая-то странная неопределённость, что-то ... напоминающее отчасти физиономию тех народов, которые стоят на низших ступенях социальной лестницы. В нашей крови есть нечто, враждебное всякому истинному прогрессу. Мы ... составляем пробел в нравственном миропорядке» (П.Я. Чаадаев).

***5. А как Вы оцениваете внешние данные россиян? Считаете ли Вы, например, что русские (российские) девушки и женщины самые красивые по сравнению с представительницами других наций и регионов мира? Поясните.***

--	--	--	--

#### 4.3. Самостоятельная работа студента

№	Наименование темы дисциплины	Виды самостоятельной работы
1.	Теория организации в системе наук	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
2.	Организация как система	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
3.	Организация и управление	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
4.	Законы организации: общая характеристика	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
5.	Закон самосохранения	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
6.	Закон развития	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
7.	Закон синергии	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
8.	Закон единства анализа и синтеза	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
9.	Закон информированности – упорядоченности	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
10.	Закон композиции – пропорциональности	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
11.	Законы социальной организации	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
12.	Принципы организации	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
13.	Основы проектирования организационных систем	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
14.	Организационная культура	- Подготовка сообщений к выступлению на

		семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
15.	Субъекты организаторской деятельности	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.
16.	Перспективы развития организационно-управленческой мысли и современных организаций	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре-диспуте - Самостоятельная творческая работа.

#### 4.4. Распределение часов по темам и видам учебных занятий

Номер раздела, темы дисциплины	Компетенции	Контактная работа		Лекции		Практические занятия Семинары		Самост. работа студентов	
		ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО
Формы обучения									
ТЕМА 1.	УК-3; ОПК-1; ОПК-3	4	8	2	2	2	2	4	6
ТЕМА 2.	УК-3; ОПК-1; ОПК-3							6	6
ТЕМА 3.	УК-3; ОПК-1; ОПК-3							6	6
ТЕМА 4.	УК-3; ОПК-1; ОПК-3	4		2	2	2		4	4
ТЕМА 5.	УК-3; ОПК-1; ОПК-3							4	6
ТЕМА 6.	УК-3; ОПК-1; ОПК-3	4		2	2	2		6	6
ТЕМА 7.	УК-3; ОПК-1; ОПК-3							4	6
ТЕМА 8.	УК-3; ОПК-1; ОПК-3	4	4	2	2	2	2	6	6
ТЕМА 9.	УК-3; ОПК-1; ОПК-3							6	6
ТЕМА 10.	УК-3; ОПК-1;							4	4

	ОПК-3								
<b>ТЕМА 11.</b>	УК-3; ОПК-1; ОПК-3	4	8	2	2	2	2	4	6
<b>ТЕМА 12.</b>	УК-3; ОПК-1; ОПК-3			6				6	6
<b>ТЕМА 13.</b>	УК-3; ОПК-1; ОПК-3	4		2	2	2		6	6
<b>ТЕМА 14.</b>	УК-3; ОПК-1; ОПК-3							6	6
<b>ТЕМА 15.</b>	УК-3; ОПК-1; ОПК-3	4		2	2	2		6	6
Текущая аттестация	УК-3; ОПК-1; ОПК-3	1							
Промежуточная аттестация	УК-3; ОПК-1; ОПК-3	1							
<b>Всего:</b>		<b>30</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>78</b>	<b>86</b>

#### 4.5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для правильной организации самостоятельной работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к вопросам семинарских занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. При подготовке к практическому (семинарскому) занятию обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации. Если обсуждаемый аспект носит дискуссионный характер, следует изучить существующие точки зрения и выбрать тот подход, который вам кажется наиболее верным. При этом следует учитывать необходимость обязательной аргументации собственной позиции. Во время практических занятий рекомендуется активно участвовать в обсуждении рассматриваемой темы, выступать с подготовленными заранее докладами и презентациями, принимать участие в выполнении практических заданий.

С целью обеспечения успешного обучения магистрант должен готовиться к лекции, поскольку она является важной формой организации учебного процесса: знакомит с новым

учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите преподавателю на лекции.

Во время лекции рекомендуется составлять конспект, фиксирующий основные положения лекции и ключевые определения по пройденной теме.

К зачету/экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачетно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком хороший результат. В самом начале учебного курса магистранту следует познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебными пособиями по дисциплине;
- перечнем зачетных/экзаменационных вопросов.

После этого у магистранта должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, семинарских занятиях и в процессе самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета/экзамена.

В случае организации учебной работы с использованием дистанционных образовательных технологий занятия проводятся в электронной информационно-образовательной среде института.

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

**5.1.** В освоении учебной дисциплины используются следующие **традиционные образовательные технологии:**

- чтение информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- практические/семинарские занятия;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- зачет.

**5.2. Использование информационных технологий:**

- технологии, основанные на использовании ЭИОС института (методические материалы по дисциплине, размещенные на сайте ГСИ);
- Интернет-технологии;

- компьютерные обучающие и контролирующие программы;
- информационные технологии, позволяющие увеличить эффективность преподавания (за счет усиления иллюстративности):
  - *лекция-визуализация* – иллюстративная форма проведения информационных и проблемных лекций;
  - *семинар-презентация* – использование студентами на семинарах специализированных программных средств.

### **5.3. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, творческая работа, связанная с самопознанием и освоением дисциплины, деловая игра, круглый стол, диспут, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- **«мозговой штурм»;**
- **диспут** (способ ведения спора, проводимого с целью установления научной истины со ссылками на устоявшиеся письменные авторитетные источники и тщательный анализ аргументов каждой из сторон);
- **творческая самостоятельная работа);**
- **круглый стол;**
- **дискуссия** (как метод, активизирующий процесс обучения: изучения сложной темы, теоретической проблемы) **применяется на семинарах-дискуссиях, где обсуждаются спорные вопросы с выявлением мнений в студенческой группе;**
- **беседа.**

**5.4. Технологии проблемного обучения** – использование проблемных лекций: к проблемным лекциям относятся лекции по всем темам, рассмотрение проблемных заданий на семинарах.

К **проблемным лекциям** относятся лекции по всем темам, рассмотрение проблемных заданий на практических/семинарских занятиях.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся. Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине проводится в форме зачета.

Конкретный перечень заданий и иных материалов для оценки результатов освоения дисциплины, а также описание показателей и критериев оценивания компетенций приведен в фонде оценочных средств по дисциплине.

### **6.1. Формы текущего контроля**

- индивидуальное и групповое собеседование;
- выполнение тестовых заданий;
- мониторинг результатов семинарских занятий;

### **6.2. Тестовые задания:**

См. приложение – «Банк тестов»

### 6.3. Форма промежуточного контроля по дисциплине – зачет

Вопросы к зачету:

1. Теория организации в системе современного научного знания.
2. Эволюция теории организации как науки: основные идеи, концепции, школы.
3. Особенности развития организационно-управленческой мысли в России.
4. Концепция «научного управления» Ф.У. Тейлора: генезис, развитие и современное значение.
5. Концепция «бюрократической организации» М. Вебера: генезис, развитие и современное значение.
6. Концепция «административного управления» А. Файоля: генезис, развитие и современное значение.
7. Концепция «человеческих отношений» Э. Мэйо: генезис, развитие и современное значение.
8. Научный вклад Н. Винера в развитие теории организации.
9. Концепции X и Y управления Д. Макгрегора: сущность, содержание и значение в современных условиях.
10. Ситуационный подход: сущность, анализ основных преимуществ и недостатков.
11. Системный подход: сущность, анализ основных преимуществ и недостатков.
12. Теория социальных институтов и институциональных изменений Д. Норта: сущность и современное значение.
13. «Пирамида» иерархии потребностей А. Маслоу и её значение в управлении персоналом. Пирамида «анти-Маслоу».
14. ERG-теория К. Альдерфера и её значение для организационно-управленческой деятельности.
15. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда и её значение для организационно-управленческой деятельности.
16. Двухфакторная теория Ф. Герцберга и её значение для организационно-управленческой деятельности.
17. Теория ожидания: сущность и значение для организационно-управленческой деятельности.
18. Теория справедливости (равенства): сущность и значение для организационно-управленческой деятельности.
19. Теория подкрепления мотива и модификации поведения: сущность и значение для организационно-управленческой деятельности.
20. Сущность и специфика организационного поведения субъекта.
21. Генезис и эволюция науки об организационном поведении.
22. Общая характеристика организационного поведения как науки: предмет, функции и концептуальные подходы.
23. Диалектика основных факторов становления и развития личности.
24. Типология современных работников (концепция Р. Киосаки): критический анализ.
25. Роль этнического фактора в современном деловом общении. Четырехфакторная модель культуры Г. Хофстеде и ее значение.



26. Особенности менталитета и организационного поведения россиян. «Русская душа»: мифы и реальность.
27. Основные модели организации финансово-трудовых отношений в современной России.
28. Понятие социальной стратификации. Социальная структура современного российского общества.
29. Понятие среднего класса. Проблемы и перспективы формирования среднего класса в России.
30. Детерминантный (факторный) подход к проблеме формирования и развития личности.
31. Жизненный цикл работника в организации и факторы его оптимизации (продлонгации).
32. Основные этапы и проблемы развития группы.
33. Функциональный подход к проблеме формирования и развития личности: критический анализ.
34. Типология личности К.Г. Юнга и ее значение в современных условиях.
35. Классификация стилей управления К. Левина и ее современное значение.
36. Классификация стилей управления Т. Бойделла и ее современное значение.
37. Лидерство как организационно-управленческий феномен. Основные критерии и проблемы классификации лидеров в организации.
38. Теории лидерских черт: критический анализ.
39. Поведенческие теории лидерства: критический анализ.
40. Ситуационная концепция лидерства Ф. Фидлера и управленческая модель П. Херши (Hersey) и К. Бланчарда.
41. Гендерный аспект организационно-управленческой деятельности: общая характеристика.
42. Финансово-экономические методы управления персоналом современной организации: общая характеристика.
43. Административно-правовые методы управления персоналом современной организации: общая характеристика.
44. Социально-психологические методы управления современной организации: общая характеристика.
45. Информационно-рецептивный метод обучения персонала: сущность и содержание.
46. Репродуктивный метод обучения персонала: сущность и содержание.
47. Метод проблемного изложения: сущность и содержание.
48. Личный пример как метод воспитания: сущность и содержание.
49. Убеждение как метод воспитания: сущность и содержание.
50. Упражнение как метод воспитания: сущность и содержание.
51. Поощрение как метод воспитания: сущность и содержание.
52. Наказание как метод воспитания: сущность и содержание.
53. Социометрический анализ: содержание и прикладное значение.
54. Трансактный анализ: содержание и прикладное значение.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **7.1. Рекомендуемая литература**

#### **Основная литература**

Демчук, О. Н. Теория организации : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. — 4-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 262 с. — ISBN 978-5-9765-0699-2. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54544>

Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510562>

### **Дополнительная литература**

50+ концепций современного менеджмента, или Настольная книга для начинающих менеджеров / Э. А. Понуждаев, В. В. Алтухов, А. А. Драгель [и др.] ; под ред. Э. А. Понуждаева. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 268 с. : ил., табл. — ISBN 978-5-4499-3558-8. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698768>

Мардас, А. Н. Теория организации : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06344-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513011>

Организационное поведение (курс лекций, практикум, тесты) : учебное пособие / Э. А. Понуждаев [и др.]. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 376 с. : ил., табл. — ISBN 978-5-4499-3376-8. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696513>

Понуждаев, Э. А. Теория организации : учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, Ю. И. Богомолова, И. А. Шишова. — Москва : Директ-Медиа, 2022. — 388 с. — ISBN 978-5-4499-3039-2. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=68679>

### ***Периодическая литература (библиотека ГСИ)***

1. Гуманитарные науки и образование
2. Научное обозрение. Серия 2. Гуманитарные исследования
3. Информатизация и связь.
4. Проблемы управления.
5. Российский журнал менеджмента.
6. Системный администратор.
7. Актуальные проблемы экономики и менеджмента (доступный архив: 2019–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/98831.html>.
8. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия Экономика (доступный архив: 2011–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/32735.html>.
9. Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ) (доступный архив: 2014–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/61941.html>.
10. Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий (доступный архив: 2019–2020). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/102212.html>.
11. Стратегии бизнеса (доступный архив: 2020–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/106278.html>.

## 7.2. Электронные образовательные и информационные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» - [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
2. Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» - <https://urait.ru/>

## 7.3. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

### Информационно-справочные системы

1. «Система КонсультантПлюс» – компьютерная справочная правовая система - <http://www.consultant.ru/>
2. «Гарант» – справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации - <http://www.garant.ru/>
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. - <http://window.edu.ru/>
4. Национальная информационно-аналитическая система Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). - <https://www.elibrary.ru>
5. Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>

### Профессиональные базы данных

1. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)
2. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям наук) [https://elibrary.ru/project\\_risc.asp](https://elibrary.ru/project_risc.asp)
3. База данных научных журналов на русском и английском языке ScienceDirect
4. Открытый доступ к метаданным научных статей по различным направлениям наук поиск рецензируемых журналов, статей, глав книг и контента открытого доступа <http://www.sciencedirect.com/>
5. Информационный центр «Библиотека имени К. Д. Ушинского» РАО Научная педагогическая библиотека <http://gnpbu.ru/>
6. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
7. Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/>
8. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Научно-практические и методические материалы <http://school-collection.edu.ru/>
9. Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных, в том числе свободно распространяемых, доступен по ссылке [Reestr-Minsvyaz.ru](http://Reestr-Minsvyaz.ru)
10. Библиотека программиста <https://proglib.io>
11. Сообщество IT-Специалистов <https://habr.com/ru/>
12. Сеть разработчиков Microsoft <https://msdn.microsoft.com/ru-ru/>

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

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. 100% доступ - <http://минобрнауки.рф/>
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. 100% доступ - <http://obrnadzor.gov.ru/>
3. Федеральный портал «Российское образование». 100% доступ - <http://www.edu.ru/>
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. 100% доступ - <http://fcior.edu.ru/>
6. Электронно-библиотечная система, содержащая полнотекстовые учебники, учебные пособия, монографии и журналы в электронном виде 5100 изданий открытого доступа. 100% доступ - <http://bibliorossica.com/>
7. Федеральная служба государственной статистики. 100% доступ - <http://www.gks.ru>

### **8. Программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Операционная система Windows 10, Microsoft office, Интернет-браузер Яндекс.браузер  
Антивирус Windows Defender (входит в состав операционной системы Microsoft Windows)

#### **Программное обеспечение отечественного производства**

INDIGO  
Яндекс.Браузер

#### **Свободно распространяемое программное обеспечение**

Adobe Reader для Windows  
Архиватор HaoZip

### **9. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для проведения учебных занятий используются учебные аудитории, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям; персональные компьютеры, с доступом к сети Интернет, переносная аудио и видеоаппаратура (проектор, экран, персональный компьютер или ноутбук с необходимым программным обеспечением для тематических иллюстраций и демонстраций, соответствующих программе дисциплины), мультимедийное оборудование, интерактивная доска.

Для самостоятельной работы обучающихся используются помещения, оснащенные компьютерной техникой: персональные компьютеры с доступом к сети Интернет и ЭИОС института, принтеры; специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья институтом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

### **10. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### «БАНК ТЕСТОВ»

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

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

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

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

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

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

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

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

**5. «Двухфакторная» теория мотивации была разработана**

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

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

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

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

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

**8. Малые группы подразделяют на референтные и нереферентные по**

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

**9. Лидер – это человек, который представляет**

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

#### **10. Термин «позиция» обозначает**

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

#### **11. Термин «внутренняя установка» обозначает**

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

#### **12. Термин «роль» обозначает**

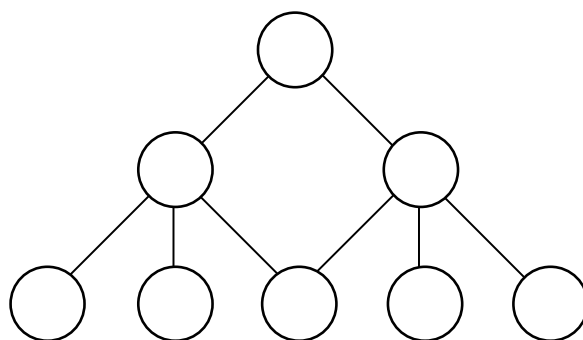
- 1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы
- 2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обуславливающее меру его потенциального влияния на других членов группы
- 3) субъективное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

#### **13. Термин «статус» обозначает**

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

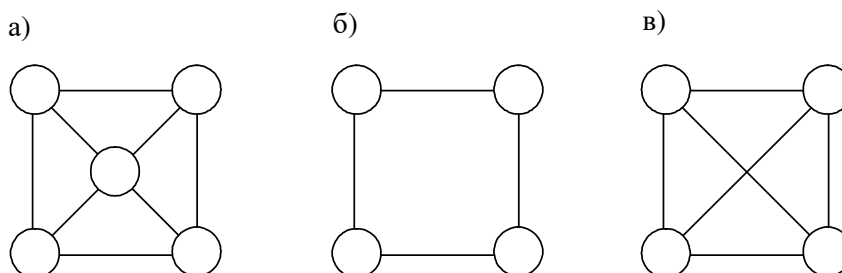
#### **14. Представленная схема является комбинацией нескольких вариантов централизованной структуры коммуникаций, а именно**





- 1) фронтального и радиального
- 2) фронтального и иерархического
- 3) фронтального, иерархического и сетевого
- 4) фронтального, иерархического и кругового

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



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

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

**17. Родоначальником транзактного анализа считается**

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

**18. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую транзакцию**

**Продавец:** «Конечно, эта модель лучше, но обойдется Вам значительно дороже».

**Покупатель:** «Именно её я и возьму».

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

19. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую транзакцию

**Начальник:** «Вы снова опоздали на работу, и мне придется Вас наказать».

**Подчиненный:** «Я у Вас всегда крайний. Неужели у нас никто не опаздывает?».

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

20. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую транзакцию

**Ковбой:** «Красавица, не хотите ли взглянуть на моих чудесных лошадей?»

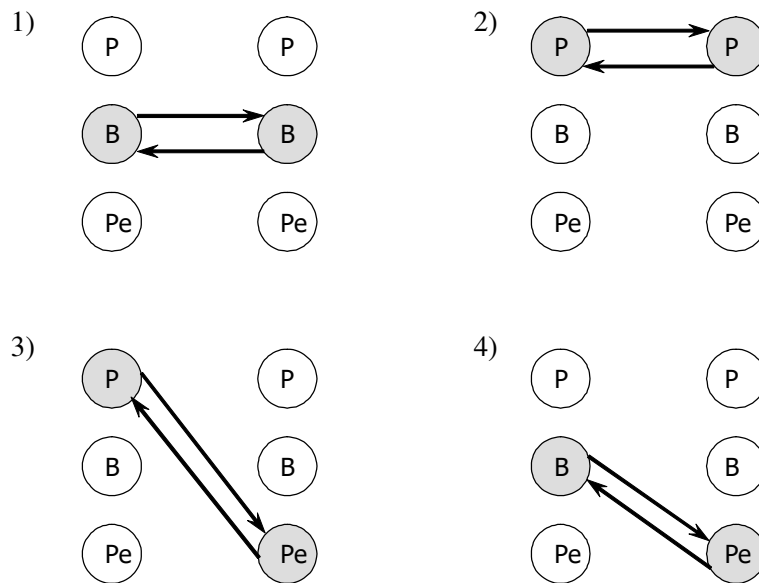
**Девушка:** «С удовольствием, я их люблю с раннего детства».

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

21. Проанализируйте следующий фрагмент диалога и укажите соответствующую ему дополнительную транзакцию

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

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



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

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

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

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

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

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

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

- 1) информационно-рецептивный
- 2) репродуктивный

- 3) проблемного изложения
- 4) эвристический

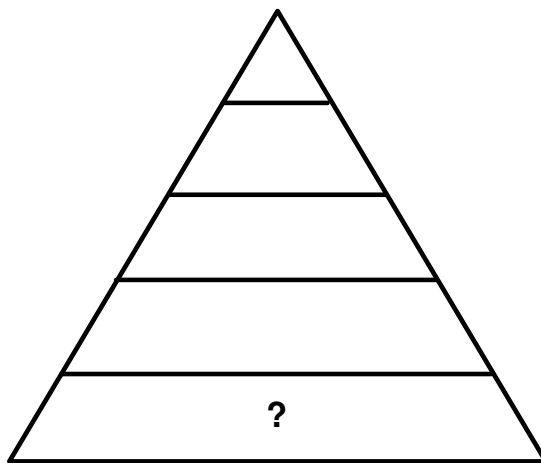
**26. В общий ряд приемов снятия психофизиологического напряжения и активизации способностей человека не вписывается**

- 1) гипноз
- 2) аутогенная тренировка
- 3) медитация
- 4) йога

27. Автором «пирамиды» иерархии потребностей является

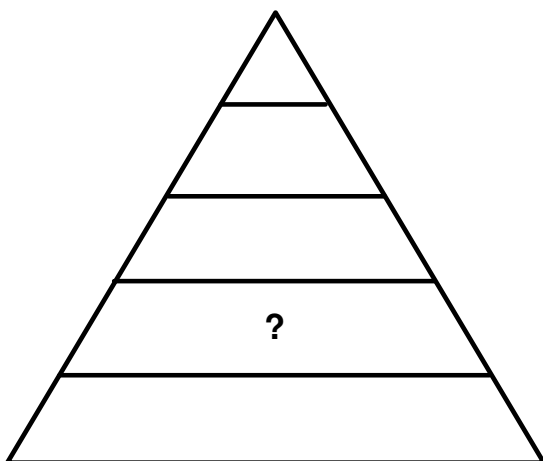
- 1) Клейтон Альдерфер**
- 2) Фредерик Герцберг**
- 3) Абрахам Маслоу**
- 4) Дуглас МакГрегор**

28. Первый «этаж» пирамиды иерархии потребностей называется



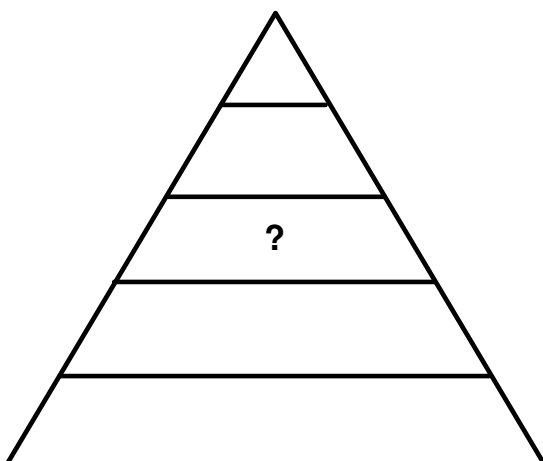
- 1) потребности безопасности
- 2) потребности принадлежности
- \*3) физиологические потребности
- 4) потребности самоактуализации
- 5) потребности самоуважения

29. Второй «этаж» пирамиды иерархии потребностей называется



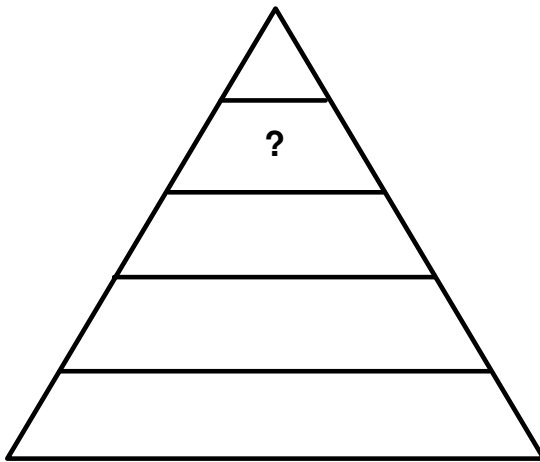
- \*1) потребности безопасности
- 2) потребности принадлежности
- 3) физиологические потребности
- 4) потребности самоактуализации
- 5) потребности самоуважения

30. Третий «этаж» пирамиды иерархии потребностей называется



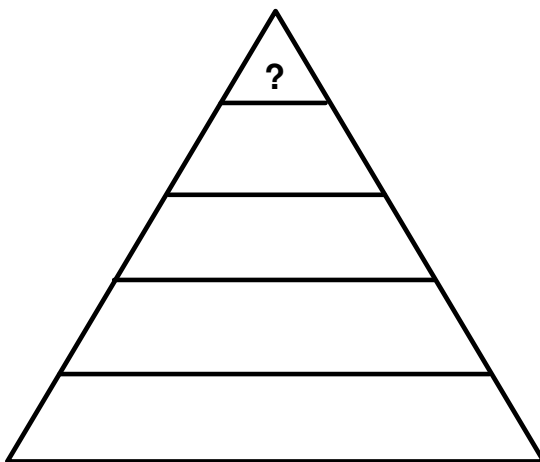
- 1) потребности безопасности
- \*2) потребности принадлежности
- 3) физиологические потребности
- 4) потребности самоактуализации
- 5) потребности самоуважения

31. Четвертый «этаж» пирамиды иерархии потребностей называется



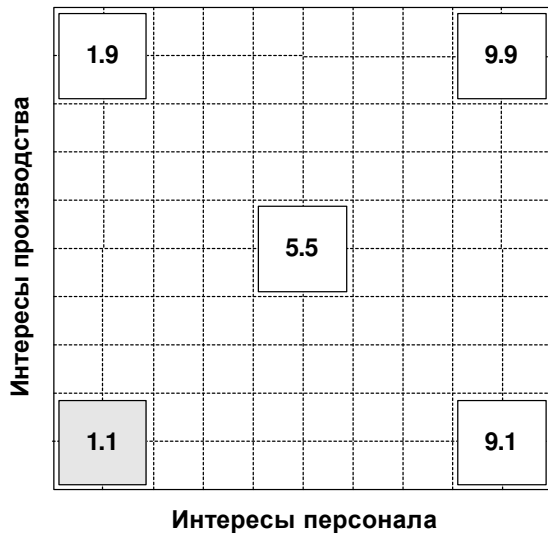
- 1) потребности безопасности
- 2) потребности принадлежности
- 3) физиологические потребности
- 4) потребности самоактуализации
- \*5) потребности самоуважения

32. Пятый «этаж» пирамиды иерархии потребностей называется



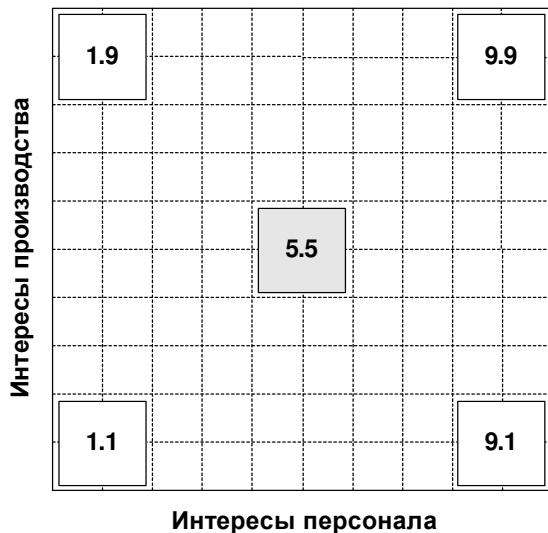
- 1) потребности безопасности
- 2) потребности принадлежности
- 3) физиологические потребности
- \* 4) потребности самоактуализации
- 5) потребности самоуважения

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



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

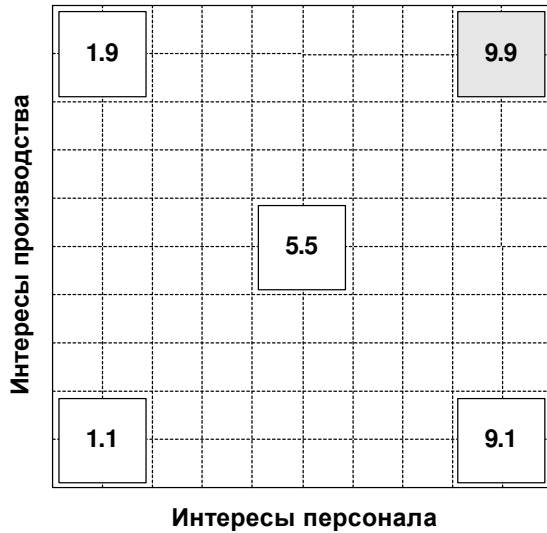
34. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «5.5» имеет обозначение



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

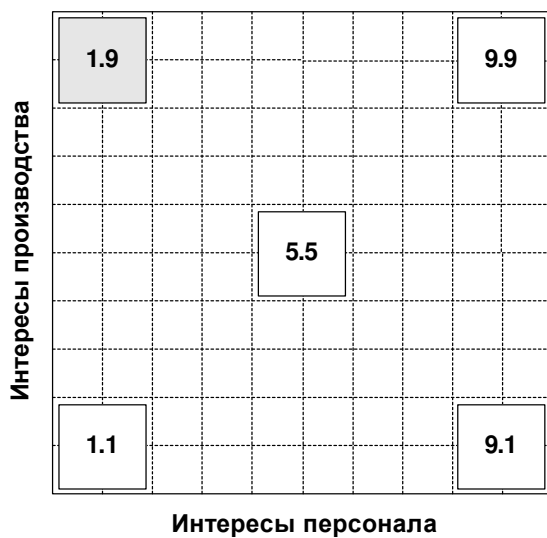
**5) «обогащенное» управление**

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



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

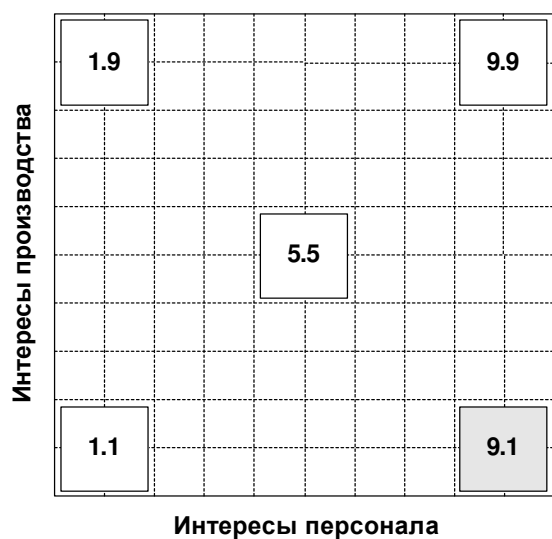
36. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.9» имеет обозначение





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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>
<b>R1 - ?</b>	<b>R2</b>	<b>R3</b>	<b>R4</b>

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

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

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>
<b>R1</b>	<b>R2 - ?</b>	<b>R3</b>	<b>R4</b>

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

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

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>
<b>R1</b>	<b>R2</b>	<b>R3</b>	<b>R4</b>

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

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

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>
<b>R1</b>	<b>R2</b>	<b>R3</b>	<b>R4</b>

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

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

46. В теории мотивации Фредерика Герцберга факторы А и Б именуют

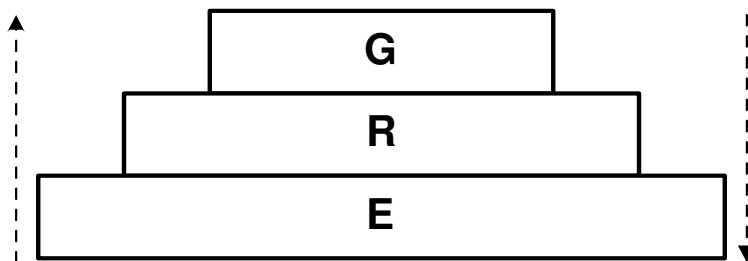


- 1) первичными и вторичными
- 2) материальными и духовными
- 3) гигиеническими и мотивирующими
- 4) основными и дополнительными

47. Основными понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются

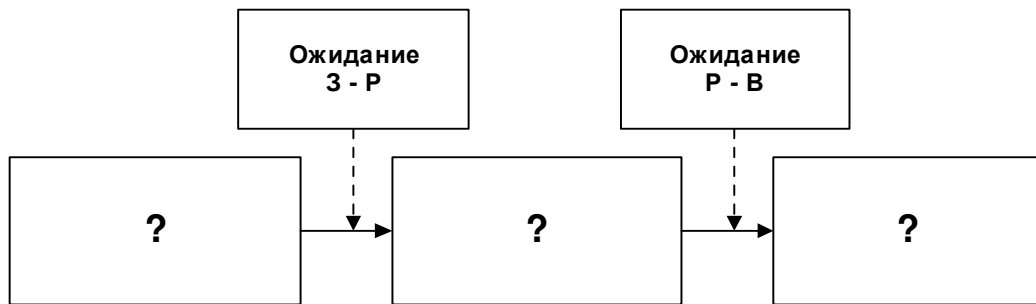
- 1) доминанта и субдоминанта
- 2) руководство и лидерство
- 3) прогресс и регресс
- 4) фрустрация и регрессия

48. Основными понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются



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

49. «Декодируйте» основные элементы теории ожиданий

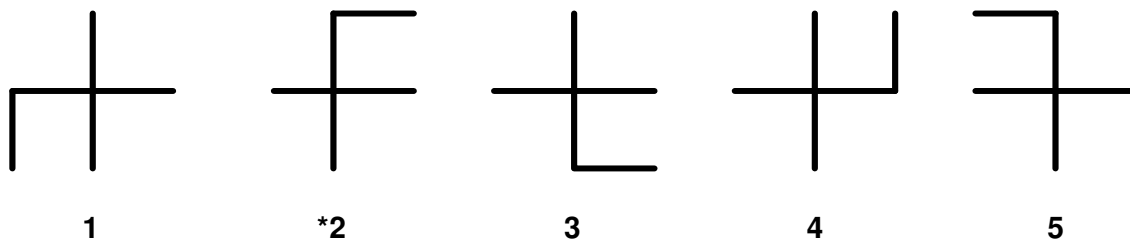


- 1) затраты – результат – вознаграждение
- 2) задание – руководство – вознаграждение
- 3) затраты – руководство - вознаграждение
- 4) задание – результат – валентность

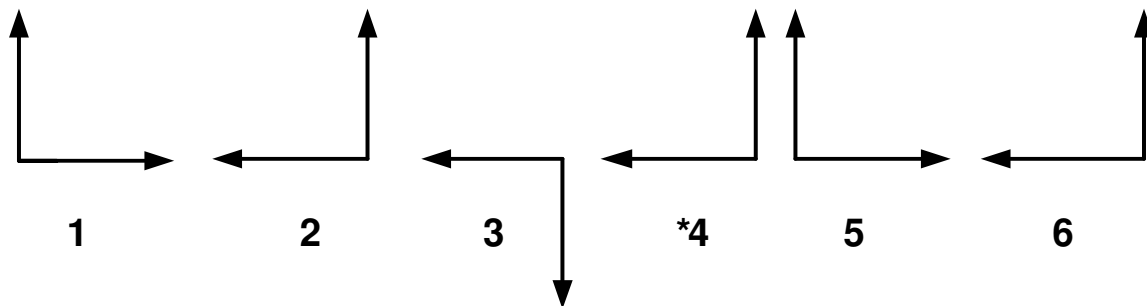
50. В теории ожидания ценность или привлекательность для индивида полученных результатов обозначают термином

- 1) валентность
- 2) двухвалентность
- 3) поливалентность
- 4) амбивалентность

51. Исключите лишнюю фигуру

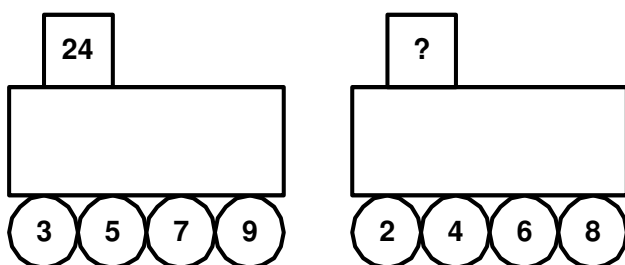


52. Исключите лишнюю фигуру

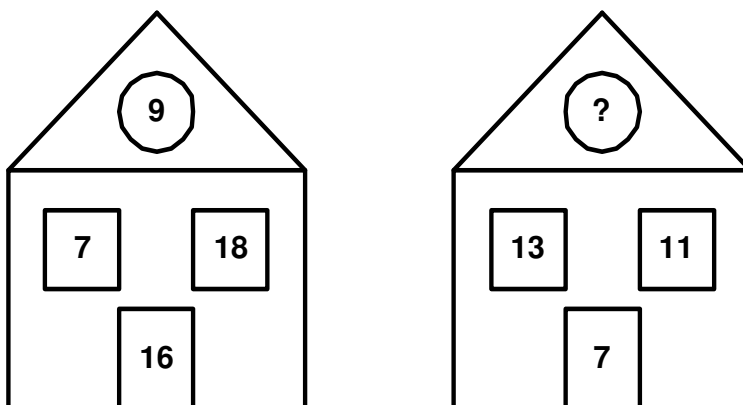


53

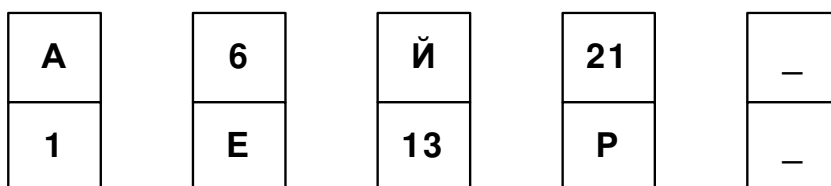
. Вставьте недостающее число



54. Вставьте недостающее число



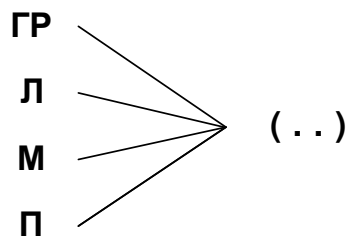
55. Вставьте нужную букву и нужное число



56. Решите анаграммы и исключите лишнее слово

**ОВЛАГ**  
**КОА**  
**БЬО**  
**НИЕЙСЕ**  
**ЙНУДА**

57. Найдите общее окончание для слов



58. Вставьте пропущенное число:

**10 (17) 18**  
**20 ( ) 45**

59. Исключите лишнее слово

**АБРИКОС**  
**БОЛОТО**  
**ВОДКА**  
**РОССИЯ**  
**ГАДОСТЬ**

60. Исключите лишнее слово

**БРЯНСК**  
**КАЗАНЬ**  
**ЛИПЕЦК**  
**РЯЗАНЬ**  
**ТЮМЕНЬ**