

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Степанов Павел Иванович  
Должность: Руководитель НТИ НИЯУ МИФИ  
Дата подписания: 27.02.2026 10:25:41  
Уникальный программный ключ:  
8c65c591e26b2d8e460927740c1791d022aa9b299

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

**Новоуральский технологический институт –**  
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения  
высшего образования «Национальный исследовательский ядерный университет  
«МИФИ»

УТВЕРЖДЕНА  
Ученым советом НТИ НИЯУ МИФИ  
Протокол № 1 от 30.01.2024 г.

## Рабочая программа учебной дисциплины "Организационное поведение"

|  |  |
|--|--|
| Направление подготовки (специальность) | 15.03.05 Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств |
| Профиль подготовки (специализация)     | Технология машиностроения  |
| Квалификация (степень) выпускника      | бакалавр   |
| Форма обучения                         | очная  |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| Семестр                     | 2     |
| Трудоемкость, ЗЕТ           | 2     |
| Трудоемкость, ч.            | 72    |
| Аудиторные занятия, в т.ч.: | 32    |
| - лекции                    | 16    |
| - практические занятия      | 16    |
| - лабораторные работы       |       |
| - курсовой проект (работа)  |       |
| Самостоятельная работа      | 40    |
| Контроль                    |       |
| Форма итогового контроля    | зачет |

Учебную программу составил ст. преподаватель кафедры экономики и управления Михайлова Ольга Михайловна

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| 1 ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                      | 4  |
| 2 МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО .....                           | 4  |
| 3 ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ.....              | 4  |
| 4 ВОСПИТАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                   | 5  |
| 5 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                             | 6  |
| 6 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....  | 10 |
| 7 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ .....  | 10 |
| 8 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ<br>ДИСЦИПЛИНЫ..... | 11 |
| 9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....                | 12 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА .....   | 14 |

## 1 ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения учебной дисциплины «Организационное поведение» является формирование представлений, знаний, умений и навыков в сфере управления организованными сообществами людей в рамках производственных предприятий, учреждений и других организаций.

## 2 МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО

В соответствии с Образовательной программой подготовки бакалавров по направлению подготовки 15.03.05 "Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств" (профиль – "Технология машиностроения") данная учебная дисциплина входит в обязательную часть общепрофессионального модуля.

Изучение дисциплины необходимо для успешного освоения дисциплины «Основы управления персоналом».

## 3 ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Универсальные (УК) компетенции

| <b>Код и наименование компетенции</b>  | <b>Код и наименование индикатора достижения компетенции</b>   |
|--|---|
| УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде | З-УК-3 Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии<br>У-УК-3 Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды<br>В-УК-3 Владеть: простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде |

#### 4 ВОСПИТАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДИСЦИПЛИНЫ

Цели и задачи воспитания, воспитательный потенциал дисциплин

| Направления/цели воспитания | Задачи воспитания (код)   | Воспитательный потенциал дисциплин  |
|-----------------------------|---|---|
| Профессиональное воспитание | формирование навыков коммуникации, командной работы и лидерства (В20) | <p>1.Использование воспитательного потенциала дисциплин профессионального модуля для развития навыков коммуникации, командной работы и лидерства, творческого инженерного мышления, стремления следовать в профессиональной деятельности нормам поведения, обеспечивающим нравственный характер трудовой деятельности и неслужебного поведения, ответственности за принятые решения через подготовку групповых курсовых работ и практических заданий, решение кейсов, прохождение практик и подготовку ВКР.</p> <p>2.Использование воспитательного потенциала дисциплин профессионального модуля для формирования производственного коллективизма в ходе совместного решения как модельных, так и практических задач, а также путем подкрепление рациональнотехнологических навыков взаимодействия в проектной деятельности эмоциональным эффектом успешного взаимодействия, ощущением роста общей эффективности при распределении проектных задач в соответствии с сильными компетентностными и эмоциональными свойствами членов проектной группы.</p> |

## 5 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1 Структура учебной дисциплины

| Название темы/раздела учебной дисциплины                  | Неделя семестра | Виды учебных занятий, и их трудоемкость (в часах) |                      |                                     |                     | Текущий контроль (форма*, неделя) | Максимальный балл за раздел** | Индикаторы освоения компетенции |
|---|-----------------|---|----------------------|-------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
|   |                 | Лекции  | Практические занятия | Самостоятельная работа              |                     |                                   |                               |                                 |
|   |                 |   |                      | Подготовка к выполнению контрольной | Подготовка к зачету |                                   |                               |                                 |
| Тема 1 Понятие организационного поведения                 | 1-2             | 2   | 2                    | 4                                   |                     | АКР                               | 2                             | 3-УК-3<br>У-УК-3<br>В-УК-3      |
| Тема 2 Теоретические подходы к организационному поведению | 3-4             | 2   | 2                    | 4                                   |                     | АКР                               | 6                             |                                 |
| Тема 3 Взаимодействие человека и организации              | 5-6             | 2   | 2                    | 4                                   |                     | АКР                               | 12                            |                                 |
| Тема 4 Групповая динамика                                 | 7-8             | 2   | 2                    | 4                                   |                     | АКР                               | 8                             |                                 |
| Тема 5 Руководство в организации                          | 9-10            | 2   | 2                    | 4                                   |                     | АКР                               | 12                            |                                 |
| Тема 6 Управление конфликтами                             | 11-12           | 2   | 2                    | 4                                   |                     | АКР                               | 13                            |                                 |
| Тема 7 Коммуникативное поведение в организации            | 13-14           | 2   | 2                    | 4                                   |                     | АКР                               | 9                             |                                 |
| Тема 8 Организационная культура                           | 15-16           | 2   | 2                    | 4                                   |                     | АКР                               | 8                             |                                 |
| <b>Итого по дисциплине</b>                                | <b>1-16</b>     | <b>16</b>   | <b>16</b>            | <b>32</b>                           | <b>8</b>            | -                                 | <b>70</b>                     | -                               |
|   |                 |   |                      |                                     |                     |                                   | <b>30</b><br>(зачет)          |                                 |
|   |                 |   |                      | <b>40</b>                           |                     |                                   | <b>100</b>                    |                                 |

\* – сокращенное наименование формы контроля

\*\* – сумма максимальных баллов должна быть равна 100 за семестр, включая зачет и (или) экзамен

Сокращение наименований форм текущего контроля и аттестации разделов:

| Обозначение | Полное наименование           |
|-------------|-------------------------------|
| Т           | Тестирование                  |
| Реф         | Реферат                       |
| КИ          | Контроль по итогам            |
| АКР         | Аудиторная контрольная работа |
| ДЗ          | Домашняя работа               |

|        |                          |
|--------|--------------------------|
| З      | Зачет                    |
| Э      | Экзамен                  |
| Диф.з. | Дифференцированный зачет |
| КР     | Курсовая работа          |

## 5.2 Содержание учебной дисциплины

### 5.2.1 Лекции

| Трудоемкость  | Темы и содержание занятий   |
|---|---|
| <b>Раздел 1. Основы организационного поведения</b>                            |   |
| 2   | <b>Тема 1 Понятие организационного поведения</b><br>Сущность ОП. Объекты и цели изучения ОП, Силы, определяющие организационное поведение.<br>Базисные концепции о природе человека и организации.  |
| 2   | <b>Тема 2 Теоретические подходы к организационному поведению</b><br>Подход, ориентированный на человеческие ресурсы. Системный подход. Ситуационный подход. Подход, ориентированный на результаты. Модели организационного поведения  |
| <b>Раздел 2. Индивидуальное и групповое поведение персонала в организации</b> |   |
| 2   | <b>Тема 3 Взаимодействие человека и организации</b><br>Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения, основные подходы к установлению данного взаимодействия.<br>Индивидуальное поведение. Поведение личности в группе.  |
| 2   | <b>Тема 4 Групповая динамика</b><br>Группы и их значимость. Формальные и неформальные группы. Стадии развития группы. Способы управления группой в зависимости от стадии развития. Факторы, влияющие на эффективность работы группы: размер группы, ее состав, групповые нормы, сплоченность, степень конфликтности, статус и функциональные роли членов группы, социально-психологический климат.  |
| <b>Раздел 3. Управление организационным поведением</b>                        |   |
| 2   | <b>Тема 5 Руководство в организации</b><br>Содержание понятий «руководство», «лидерство», «власть», «влияние», «партнерство».<br>Принципы и отличительные особенности управления человеком и группой. Типология стилей руководства и лидерства. Теории лидерства: теории личностных качеств лидера, поведенческие теории (преобладающий стиль руководства лидера, сосредоточенность лидера на работе или человеке, стили лидерства по «системе Лайкерта», двумерная трактовка стилей лидерства, управленческая решетка), теории лидерства, основанные на ситуационном подходе (ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела - Хауса «путь-цель», теория жизненного цикла Херси – Бланшара, модель принятия решений Врума – Йеттона). |
| 2   | <b>Тема 6 Управление конфликтами</b><br>Природа конфликта в организации. Типы конфликта: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт. Причины конфликта. Модель процесса конфликта. Управление конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные стили разрешения конфликтов: уклонение, уступчивость, принуждение (противоборство), компромисс и сотрудничество.  |

|   |  |
|---|--|
| 2 | <b>Тема 7 Коммуникативное поведение в организации</b><br>Виды коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций<br>Коммуникационные сети. Процесс коммуникации и его основные элементы. Коммуникационный стиль. Повышение эффективности коммуникаций в организации. |
| 2 | <b>Тема 8 Организационная культура</b><br>Составляющие организационной культуры. Типы организационной культуры. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры. Формирование и поддержание организационной культуры.   |

### 5.2.2 Практические занятия

Практические занятия проводятся в форме разбора ситуационных заданий и выполнения аудиторных контрольных работ по каждой рассматриваемой теме. Трудоемкость одной контрольной работы – 1 часа.

| № п/п | Тема/раздел учебной дисциплины                            | Содержание                               | Трудоемкость, час. |
|-------|---|--|--------------------|
| 1     | Тема 1 Понятие организационного поведения                 | Выполнение аудиторной контрольной работы | 1                  |
| 2     | Тема 2 Теоретические подходы к организационному поведению | Выполнение аудиторной контрольной работы | 1                  |
| 3     | Тема 3 Взаимодействие человека и организации              | Выполнение аудиторной контрольной работы | 1                  |
| 4     | Тема 4 Групповая динамика                                 | Выполнение аудиторной контрольной работы | 1                  |
| 5     | Тема 5 Руководство в организации                          | Выполнение аудиторной контрольной работы | 1                  |
| 6     | Тема 6 Управление конфликтами                             | Выполнение аудиторной контрольной работы | 1                  |
| 7     | Тема 7 Коммуникативное поведение в организации            | Выполнение аудиторной контрольной работы | 1                  |
| 8     | Тема 8 Организационная культура                           | Выполнение аудиторной контрольной работы | 1                  |
| 9     | Тема 1 Понятие организационного поведения                 | Разбор ситуационных заданий              | 1                  |
| 10    | Тема 2 Теоретические подходы к организационному поведению | Разбор ситуационных заданий              | 1                  |
| 11    | Тема 3 Взаимодействие человека и организации              | Разбор ситуационных заданий              | 1                  |
| 12    | Тема 4 Групповая динамика                                 | Разбор ситуационных заданий              | 1                  |
| 13    | Тема 5 Руководство в организации                          | Разбор ситуационных заданий              | 1                  |
| 14    | Тема 6 Управление конфликтами                             | Разбор ситуационных заданий              | 1                  |

|              |  |                             |           |
|--------------|--|-----------------------------|-----------|
| 15           | Тема 7 Коммуникативное поведение в организации | Разбор ситуационных заданий | 1         |
| 16           | Тема 8 Организационная культура                | Разбор ситуационных заданий | 1         |
| <b>Всего</b> |  |                             | <b>16</b> |

### 5.2.3 Самостоятельная работа обучающихся

Самостоятельная работа студента по учебной дисциплине регламентируется «Положением об организации самостоятельной работы студентов в НТИ НИЯУ МИФИ».

| № п/п | Тема/раздел учебной дисциплины                            | Вид самостоятельной работы и ее содержание   | Трудоемкость, час. |
|-------|---|--|--------------------|
| 1     | Тема 1 Понятие организационного поведения                 | Подготовка к выполнению контрольной работы<br><i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i> | 4                  |
| 2     | Тема 2 Теоретические подходы к организационному поведению | Подготовка к выполнению контрольной работы<br><i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i> | 4                  |
| 3     | Тема 3 Взаимодействие человека и организации              | Подготовка к выполнению контрольной работы<br><i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i> | 4                  |
| 4     | Тема 4 Групповая динамика                                 | Подготовка к выполнению контрольной работы<br><i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i> | 4                  |
| 5     | Тема 5 Руководство в организации                          | Подготовка к выполнению контрольной работы<br><i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i> | 4                  |
| 6     | Тема 6 Управление конфликтами                             | Подготовка к выполнению контрольной работы<br><i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i> | 4                  |
| 7     | Тема 7 Коммуникативное поведение в                        | Подготовка к выполнению  | 4                  |

|              |  |  |           |
|--------------|--|--|-----------|
|              | организации  | контрольной работы<br><i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i>                         |           |
| 8            | Тема 8 Организационная культура  | Подготовка к выполнению контрольной работы<br><i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i> | 4         |
| 9            | Раздел 1. Основы организационного поведения<br>Раздел 2. Индивидуальное и групповое поведение персонала в организации<br>Раздел 3. Управление организационным поведением | Подготовка к зачету<br><i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i>                        | 8         |
| <b>Всего</b> |  |  | <b>40</b> |

## 6 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Рекомендации для преподавателя по использованию информационно-образовательных технологий содержатся в «Положении об организационных формах и технологиях образовательного процесса в НТИ НИЯУ МИФИ».

При реализации программы дисциплины используются различные образовательные технологии. Аудиторные занятия проводятся в форме лекций, практических занятий.

Для повышения уровня знаний студентов в течение семестра организуются консультации, во время которых:

- проводится объяснение непонятных для студентов разделов теоретического курса;
- принимаются текущие задолженности и т.д.

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, предполагающих активную обратную связь между преподавателем и студентами.

В процессе изучения дисциплины используются интерактивные формы обучения при проведении занятий:

- дискуссии;
- работа в группе (метод кооперативного обучения).

## 7 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Фонд оценочных средств по дисциплине обеспечивает проверку освоения планируемых результатов обучения (компетенций и их индикаторов) посредством мероприятий рубежного и промежуточного контроля по дисциплине.

Связь между формируемыми компетенциями и формами контроля их освоения представлена в таблице (*данные из таблицы п.5.1*):

| Компетенция  | Индикаторы освоения  | Текущий контроль и аттестация разделов (форма, неделя) |
|--|--|--|
| УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде | <p>З-УК-3 Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии</p> <p>У-УК-3 Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды</p> <p>В-УК-3 Владеть: простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде</p> | <p>АКР<br/>(2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16 недели)</p>     |

Средства текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине представлены в ФОС. Шкала каждого контрольного мероприятия лежит в пределах от 0 до установленного максимального балла включительно. Итоговая аттестация по дисциплине оценивается по 100-балльной шкале и представляет собой сумму баллов, заработанных студентом при выполнении контрольных мероприятий. Полученные баллы переводятся в 5-балльную систему по следующей шкале:

| Оценка по 5 балльной шкале | Зачет      | Сумма баллов по дисциплине | Оценка (ECTS) | Градация            |
|----------------------------|------------|----------------------------|---------------|---------------------|
| 5 (отлично)                | Зачтено    | 90-100                     | A             | Отлично             |
| 4 (хорошо)                 |            | 85-89                      | B             | Очень хорошо        |
|                            |            | 75-84                      | C             | Хорошо              |
|                            |            | 70-74                      | D             | Удовлетворительно   |
|                            |            | 65-69                      | E             | Посредственно       |
| 60-64                      |            |                            |               |                     |
| 3 (удовлетворительно)      | Не зачтено | Ниже 60                    | F             | Неудовлетворительно |
| 2 (неудовлетворительно)    |            |                            |               |                     |

## 8 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 8.1 Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490227>

2. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489213>

3. Менеджмент: организационное поведение : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 301 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09898-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495058>

4. Голубкова, О. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09014-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490229>

## 8.2 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

1. Михайлова О.М. Учебно-методическое пособие. Курс лекций по дисциплине «Организационное поведение» для студентов направления подготовки 15.03.05 Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств (все формы обучения) – Новоуральск, НТИ НИЯУ МИФИ, 2022. - 76 с.

2. Михайлова О.М. Фонд оценочных средств по дисциплине «Организационное поведение» для студентов направления подготовки 15.03.05 Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств (все формы обучения) – Новоуральск, НТИ НИЯУ МИФИ, 2022. - 24 с.

## 8.3 Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

| Наименование ресурса              | Электронный адрес ресурса                       |
|-----------------------------------|---|
| 1) Официальный сайт НТИ НИЯУ МИФИ | <a href="http://nsti.ru">http://nsti.ru</a>     |
| 2) ЭБС ЮРАЙТ                      | <a href="https://urait.ru">https://urait.ru</a> |

## 9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная дисциплина обеспечена учебно-методической документацией и материалами. Её содержание представлено в локальной сети учебного заведения и находится в режиме свободного доступа для студентов. Доступ студентов для самостоятельной подготовки осуществляется через компьютеры библиотеки и компьютерных классов НТИ НИЯУ МИФИ.

Материально-техническое обеспечение аудиторных занятий:

- 1) комплект электронных презентаций/слайдов,
- 2) аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер)

## 10 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

### Вводная часть

Цель курса – формирование представлений, знаний, умений и навыков в сфере управления организованными сообществами людей в рамках производственных предприятий, учреждений и других организаций, а также осуществление социального взаимодействия и реализацию роли личности в команде.

Основной упор на лекциях необходимо делать на понимание излагаемого материала и умения его использования при подготовке для сдачи зачета, на практических занятиях и при выполнении самостоятельной работы.

Изучение учебной дисциплины включает: получение практических навыков для повышения коммуникативной компетентности студентов и умения работать в команде.

Для освоения учебной дисциплины специальных образовательных технологий не требуется, так как используются только: занятия лекционного типа; практические занятия. Специальное материально-техническое обеспечение не требуется. Лекционная часть курса обеспечивает получение необходимых знаний; практические занятия посвящены решению конкретных учебных задач с использованием индивидуальных средств организационно-экономических расчетов.

### Методические указания к лекциям и практическим занятиям

Преподавателям на каждой лекции рекомендуется очень кратко повторять пройденный материал предыдущих лекций. При этом следует останавливаться на сложных для понимания студентами ключевых элементах дисциплины.

Студентам перед текущей лекцией (заранее) рекомендуется очень кратко повторять пройденный материал предыдущих лекций. При этом следует сосредоточить свое внимание на сложных для понимания ключевых элементах дисциплины.

Основной упор на изучаемых лекциях необходимо делать именно на понимание представленного материала и на умение его использовать при выполнении практических работ.

Изучение текущего материала рекомендуется проводить, опираясь на следующие пособия [1, 2, 3, 4].

В рамках дисциплины предусмотрено проведение практических занятий, на которых учащиеся должны, используя представленный на лекциях материал, закрепить знания по изучаемой дисциплине. Практика показала, что следует быть готовым заранее к различным приемам вовлечения студентов в творческий процесс освоения учебного материала.

### Методические указания к практическим занятиям

В рамках дисциплины предусмотрено проведение практических занятий, на которых учащиеся должны, используя представленный на лекциях материал, закрепить знания по изучаемой дисциплине. Практические занятия проводятся в виде аудиторных контрольных работ, задания к которым представлены в Фонде оценочных средств по дисциплине.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

### **1. Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации**

- 1 Понятие организационного поведения
- 2 Основные силы, определяющие организационное поведение
- 3 Базисные концепции о природе человека и организации. Человеческая природа: индивидуальные особенности, восприятие, целостность личности, мотивированное поведение, стремление к соучастию, ценность личности
- 4 Базисные концепции о природе человека и организации. Природа организации: социальные системы, взаимные интересы, этические принципы
- 5 Теоретические подходы к ОП: Подход, ориентированный на результаты
- 6 Теоретические подходы к ОП: Подход, ориентированный на человеческие ресурсы
- 7 Теоретические подходы к ОП: Системный подход
- 8 Теоретические подходы к ОП: Ситуационный подход
- 9 Способы взаимодействия человека с организационным окружением
- 10 Конфликт взаимодействия организации и индивида
- 11 Подходы к установлению взаимодействия организации и индивида
- 12 Индивидуальное поведение
- 13 Факторы, влияющие на индивидуальное поведение работника
- 14 Поведение личности в группе
- 15 Стадии формирования трудового коллектива
- 16 Особенности управления коллективом на различных стадиях формирования трудового коллектива
- 17 Понятие неформальных групп
- 18 Факторы, влияющие на эффективность работы группы
- 19 Процесс управления конфликтами
- 20 Стиль руководства
- 21 Формы власти
- 22 В чем главное значение коммуникации в процессе управления организацией
- 23 Какие виды коммуникаций в организациях вы можете назвать
- 24 Какие коммуникации имеют особое значение для изучения ОП и почему
- 25 Какая система коммуникаций носит название «виноградная лоза»? В чем состоят ее особенности
- 26 Почему организационная структура управления и коммуникации так тесно связаны
- 27 Назовите типы коммуникационных сетей в группах
- 28 Что понимается под термином «корпоративная культура»
- 29 Каковы основные элементы корпоративной культуры

### **2. Оценочные материалы для проведения текущего контроля**

#### **Контрольное задание № 1 по теме «Понятие организационного поведения».**

*Стоимость одного задания – 1 балл.  
Максимальная стоимость работы – 2 балла.*

#### **ВАРИАНТ 1**

#### **Задание 1.**

*Продолжите фразу:*

*Организационное поведение – это наука, изучающая поведение людей с целью ...*

- а) осуществления текущей оперативной работы с кадрами
- б) социального развития персонала
- в) использования практических знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека

**Задание 2.**

*Соотнесите параметры, определяющие поведение человека с их характеристикой в соответствии с базисной концепцией о природе человека и организации.*

| Параметры                    | Характеристика  |
|------------------------------|---|
| 1 Индивидуальные особенности | а) поведение человека базируется на основе накопленного опыта   |
| 2 Восприятие                 | б) трудовая функция человека неотделима от индивидуальных особенностей  |
| 3 Целостность личности       | в) для человека важно, чтобы руководство организации  |
| 4 Мотивированное поведение   | внимательно и с уважением относилось к нему   |
| 5 Стремление к соучастию     | г) при управлении персоналом, менеджер должен использовать специфический подход к каждому работнику                           |
| 6 Ценность личности          | д) поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида |
|                              | е) сотрудники активно стремятся, используя свои идеи, способствовать успеху организации                                       |

**ОТВЕТЫ:**

- 1 - ....
- 2 - ....
- 3 - ....
- 4 - ....
- 5 - ....
- 6 - ....

**ВАРИАНТ 2**

**Задание 1.**

К факторам внешней среды, влияющим на формирование организационного поведения, относят:

- а) деятельность законодательных и исполнительных органов власти и управления;
- б) техника и программное обеспечение организации;
- в) руководители организации и структурного подразделения, где работает индивид;

- г) конкуренция на рынке;  
 д) демографическая ситуация, этические правила и культурные традиции в стране.

**Задание 2.**

*Соотнесите параметры, определяющие природу организации с их характеристикой в соответствии с базисной концепцией о природе человека и организации.*

| Параметры            | Характеристика   |
|----------------------|--|
| 1 Социальные системы | а) организация нуждается в людях, люди нуждаются в организации   |
| 2 Взаимный интерес   | б) организации разрабатывают кодексы поведения с целью привлечения и удержания ценных сотрудников  |
| 3 Этические принципы | в) в организации взаимодействуют формальная и неформальная организации, деятельность которых регулируется как законами общества, так и психологическими законами |

ОТВЕТЫ:

1 - ....

2 - ....

3 - ....

**Контрольное задание № 2**  
**по теме «Теоретические подходы к организационному поведению».**

*Стоимость задания № 1 и 2 – 1 балл, задания № 3 – 4 балла.  
 Максимальная стоимость работы – 6 баллов.*

**ВАРИАНТ 1**

**Задание 1.**

*Соотнесите подходы организационного поведения с их сущностью.*

| Подходы                                 | Сущность   |
|---|--|
| 1 Подход, ориентированный на результаты | а) задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников                                  |
| 2 Ситуационный подход                   | б) организация стремится к достижению результатов, поэтому основой организационного поведения является ориентация на результат |
| 3 Системный подход                      | в) достижение эффективности управления персоналом предполагает использование специфических образцов поведения                  |
| 4 Подход,                               |  |

|   |   |
|---|---|
| ориентированный на человеческие ресурсы | в зависимости от результатов анализа сложившихся в организации условий<br>г) достижение эффективности управления персоналом предполагает необходимость учета как можно большего числа факторов, влияющих на поведение человека. |
|---|---|

ОТВЕТЫ:

1 - ....

2 - ....

3 - ....

4 - ....

### Задание 2.

*Подберите для каждой характеристики соответствующую модель организационного поведения.*

| Характеристика  | Модель   |
|---|--|
| 1. Была популярна в конце 19 – начале 20 века при реализации компаниями программ социального обеспечения персонала. | а) авторитарная модель<br>б) коллегиальная модель<br>в) модель опеки |
| 2. Оптимальна для интеллектуальных видов труда не поддающихся регламентации.  | г) поддерживающая модель   |
| 3. Доминировала в эпоху промышленной революции.   |  |

ОТВЕТЫ:

1 - ....

2 - ....

3 - ....

### Задание 3.

*Системный подход предполагает, что руководители и менеджеры обладают целостным взглядом на субъект управления. Поэтому все вопросы анализируются в рамках целостной, определяющей поведение людей ситуации, что предполагает выход за рамки изолированного события или проблемы.*

Для подтверждения правильности такого подхода приведите пример, когда событие, которое вроде бы влияет только на одного сотрудника или одно подразделение (цех, отдел), в действительности может сыграть важную роль и для других подсистем и организации в целом.

## ВАРИАНТ 2

### Задание 1

Соотнесите названия моделей организационного поведения с их сутью.

| Модель                   | Сущность   |
|--------------------------|--|
| 1. Авторитарная модель   | <p>а) предполагает формирования (под руководством менеджмента) у работников чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности, стремление к достижению общей цели;</p> <p>б) руководители и менеджеры требуют от подчиненного «ты обязан сделать это — или ...» и обладают соответствующими властными полномочиями, позволяющими подвергнуть штрафным санкциям не подчиняющегося приказам работника;</p> <p>в) предполагает, что сотрудникам компании постоянно внушаются мысли об экономических поощрениях и льготах и в результате такого рода психологической обработки они чувствуют себя вполне довольными жизнью;</p> <p>г) предполагает оказание помощи руководителями и менеджерами сотрудникам в решении возникающих проблем и выполнении рабочих заданий.</p> |
| 2. Модель опеки          |  |
| 3. Поддерживающая модель |  |
| 4. Коллегиальная модель  |  |

ОТВЕТЫ:

1 - ....

2 - ....

3 - ....

4 - ....

### Задание 2.

В соответствии с подходом, ориентированном на результаты «*Организационные результаты напрямую формируют ...*».

а) способности сотрудников;

б) ресурсы организации;

в) возможности для сотрудников;

г) мотивация сотрудников;

д) потенциальные результаты сотрудников.

### Задание 3.

*Системный подход предполагает, что руководители и менеджеры обладают целостным взглядом на субъект управления. Поэтому все вопросы анализируются в рамках целостной, определяющей поведение людей ситуации, что предполагает выход за рамки изолированного события или проблемы.*

Для подтверждения правильности такого подхода приведите пример, когда событие, которое вроде бы влияет только на одного сотрудника или одно подразделение (цех, отдел), в действительности может сыграть важную роль и для других подсистем и организации в целом.

**Контрольное задание № 3  
по теме «Взаимодействие человека и организации».**

*Стоимость задания № 1, 2, 3, 4 – 1 балл, задания № 5, 6 – 4 балла.  
Максимальная стоимость работы – 12 баллов.*

**ВАРИАНТ 1**

**Задание 1.** *Для какой модели поведения человека характерно утверждение: «Человек формирует свое поведение на рабочем месте в зависимости от стимулирующего воздействия со стороны организационного окружения»?*

- а) модель организации, включающей в себя индивидов;
- б) модель взаимодействия человека с организационным окружением.

**Задание 2.** *Какой из ниже перечисленных факторов является основой конфликта взаимодействия работников и организационного окружения?*

- а) неудовлетворенность работника деятельностью администрации;
- б) неудовлетворенность администрации деятельностью работника;
- в) ожидания работника и администрации по отношению друг к другу.

**Задание 3.** *Рассмотрите ситуацию и выберите подход к установлению взаимодействия человека и организации: «При поступлении на работу производится оценка трудового потенциала, на основании которой предлагается наиболее подходящая должность».*

- а) работа подбирается для человека;
- б) человек подбирается для выполнения работы.

**Задание 4.** *Определите вид взаимодействия человека с группой: «Между группой и индивидом устанавливаются доверительные отношения, которые поддерживаются на взаимовыгодной основе».*

- а) кооперация;
- б) слияние;
- в) конфликт.

**Задание 5. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ**

1. На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина.
2. Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения.

**Ситуация.**

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2010 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3%. У его коллег брак не превышает 1,5%.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

*Используя таблицу, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-ми балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.*

| <b>Причины поведения</b>           | <b>мало вероятно<br/>очень вероятно</b> | <b>Комментарий</b> |
|------------------------------------|---|--------------------|
| 1. Низкая мотивация                | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |
| 2. Недостаточная самостоятельность | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |
| 3. Проблемы со здоровьем           | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |
| 4. Семейные проблемы               | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |
| 5. Плохое руководство              | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |
| 6. Отсутствие перспектив роста     | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |
| 7. Другие причины                  | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |

*Что можно предпринять менеджеру? Заполните таблицу*

| <b>Варианты действий</b>  | <b>Да</b> | <b>Нет</b> | <b>Почему?</b> |
|---|-----------|------------|----------------|
| 1. Перевести Малевина на другую работу                              |           |            |                |
| 2. Уволить Малевина   |           |            |                |
| 3. Поговорить с Малевиним   |           |            |                |
| 4. Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности |           |            |                |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 5. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы |  |  |  |
| 6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев                                   |  |  |  |
| 7. Проанализировать свое поведение как менеджера                            |  |  |  |
| 8. Повысить Малевина, т. к. он работает в нынешней должности уже 6 лет      |  |  |  |
| 9. Другие варианты  |  |  |  |

### Задание 6. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОКРУЖЕНИЯ НА ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).

2. Сравнить системы управления в двух рассматриваемых организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

#### Ситуация.

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

— Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание.

— Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

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

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

— Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

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

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

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

— Тебе нравится то, что ты делаешь? — спросила Анна.

— Да, это очень интересная работа, — ответила Лида. — Она сложнее того, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это крайне необходимо.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

— В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

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

— Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обоих повысят.

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

|   |
|---|
| <b>1 Факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами)</b> |
|   |
|   |
| <b>2 Сильные и слабые стороны системы управления в двух рассматриваемых организациях</b>  |
|   |
|   |

## ВАРИАНТ 2

**Задание 1.** Для какой модели поведения человека характерно утверждение: «Человек выступает в качестве ресурса, который организация наряду с другими ресурсами использует в процессе преобразования входов в выходы»?

- а) модель организации, включающей в себя индивидов;
- б) модель взаимодействия человека с организационным окружением.

**Задание 2.** Рассмотрите ситуацию и выберите подход к установлению взаимодействия человека и организации: «При поступлении на работу производится оценка трудового потенциала на соответствие требованиям рабочего места».

- а) работа подбирается для человека;
- б) человек подбирается для выполнения работы.

**Задание 3.** Соотнесите понятия с их сущностью.

| Понятия       | Сущность   |
|---------------|--|
| 1 Мотив       | а) ощущения, чувства и убеждения, в значительной мере определяющие восприятие человека внешней среды, побуждающие его к планированию определенных действий и поступкам;<br><br>б) внутреннее побуждение к действию, связанное с удовлетворением определенных потребностей;<br><br>в) форма проявления потребности, направленная на тот или иной предмет; |
| 2 Потребность |  |
| 3 Установка   |  |
| 4 Интерес     |  |

|  |   |
|--|---|
|  | г) осознание отсутствия у человека чего-либо, вызывающее побуждение к действию. |
|--|---|

ОТВЕТЫ:

1 - ....

2 - ....

3 - ....

4 - ....

**Задание 4.** *Определите вид взаимодействия человека с группой: «Человек подчиняет свои интересы интересам группы, которая в свою очередь берет на себя заботу о нем».*

- а) кооперация;
- б) слияние;
- в) конфликт.

**Задание 5. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ**

1. На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина.
2. Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения.

**Ситуация.**

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2010 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3%. У его коллег брак не превышает 1,5%.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

*Используя таблицу, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-ми балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.*

| <b>Причины поведения</b>           | <b>мало вероятно<br/>очень вероятно</b> | <b>Комментарий</b> |
|------------------------------------|---|--------------------|
| 1. Низкая мотивация                | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |
| 2. Недостаточная самостоятельность | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |
| 3. Проблемы со здоровьем           | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |
| 4. Семейные проблемы               | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |
| 5. Плохое руководство              | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |
| 6. Отсутствие перспектив роста     | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |
| 7. Другие причины                  | 1 2 3 4 5 6 7                           |                    |

Что можно предпринять менеджеру? Заполните таблицу

| <i>Варианты действий</i>  | <i>Да</i> | <i>Нет</i> | <i>Почему?</i> |
|---|-----------|------------|----------------|
| 1. Перевести Малевина на другую работу                                      |           |            |                |
| 2. Уволить Малевина   |           |            |                |
| 3. Поговорить с Малевиним   |           |            |                |
| 4. Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности         |           |            |                |
| 5. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы |           |            |                |
| 6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев                                   |           |            |                |
| 7. Проанализировать свое поведение как менеджера                            |           |            |                |
| 8. Повысить Малевина, т. к. он работает в нынешней должности уже 6 лет      |           |            |                |
| 9. Другие варианты  |           |            |                |

#### **Задание 6. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОКРУЖЕНИЯ НА ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ**

1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).

2. Сравнить системы управления в двух рассматриваемых организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

#### **Ситуация.**

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

— Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание.

— Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

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

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

— Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

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

Анна сочувственно взглянула на подругу. — У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15... В итоге прошло уже 18 месяцев, но никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас,

двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно было бы, конечно, обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая.

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

— Тебе нравится то, что ты делаешь? — спросила Анна.

— Да, это очень интересная работа, — ответила Лида. — Она сложнее того, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это крайне необходимо.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

— В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

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

— Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обеих повысят.

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

|   |
|---|
| <b>1 Факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами)</b> |
|   |
|   |
| <b>2 Сильные и слабые стороны системы управления в двух рассматриваемых организациях</b>  |
|   |
|   |
|   |

**Контрольное задание № 4  
по теме «Групповая динамика».**

*Стоимость задания № 1, 2, 3, 4, 5, 6 – 1 балл, задания № 7 – 2 балла.*

*Максимальная стоимость работы – 8 баллов.*

**ВАРИАНТ 1**

**Задание 1.** *Соотнесите понятия и определения.*

| Понятия               | Определения   | ОТВЕТЫ:                          |
|-----------------------|---|----------------------------------|
| 1 Группа              | а) Совокупность формальных и неформальных групп   | 1 - ....<br>2 - ....<br>3 - .... |
| 2 Формальная группа   | б) Два и более индивидов, взаимодействующих и взаимозависимых, которые действуют вместе для достижения конкретных целей |                                  |
| 3 Неформальная группа | в) Группа, предусмотренные в структуре организации для выполнения конкретных, задач                                     |                                  |

|                      |   |          |
|----------------------|---|----------|
| 4 Трудовой коллектив | г) Группа, созданные для удовлетворения социальных потребностей и общения людей | 4 - .... |
|----------------------|---|----------|

**Задание 2.** Назовите функцию трудового коллектива: «Удовлетворение социальных потребностей членов коллектива».

- а) экономическая;
- б) социальная;
- в) трудовая;
- г) коммуникативная.

**Задание 3.** Назовите причины создания групп: «Человек чувствует себя сильнее, испытывает меньше сомнений и более устойчив к угрозам, когда он является частью группы».

- а) безопасность;
- б) статус;
- в) самооценка;
- г) причастность;
- д) власть;
- е) достижение цели.

**Задание 4.** Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны.

| Этапы   | Поведение   | ОТВЕТЫ:  |
|---|---|----------|
| 1 Начальная стадия формирования                           | а) Руководитель должен предъявлять четкие требования к выполнению работы и осуществлять жесткий контроль за исполнением приказов и распоряжений | 1 - .... |
| 2 Внутригрупповой конфликт                                |   | 2 - .... |
| 3 Обеспечение сплоченности членов группы                  | б) Руководитель управляет коллективом через актив, т.е. наиболее авторитетную группу, стремящихся к достижению целей организации                | 3 - .... |
| 4 Стадия наивысшей работоспособности и производительности |   | 4 - .... |
| 5 Заключительная стадия                                   |   | 5 - ...  |
|   | в) Руководитель «незаметно» регулирует деятельность членов коллектива, направляя их к достижению целей организации                              |          |

**Задание 5.** Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам.

| Нормы  | Содержание   | ОТВЕТЫ:  |
|--|--|----------|
| 1 Нормы относительно процесса выполнения работы и ее качества  | а) Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации<br>б) Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных! | 1 - .... |
| 2 Нормы, касающиеся внешних факторов                           |  | 2 - .... |
| 3 Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы | в) Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы  | 3 - .... |
|  | г) Никаких украшений персонал организации носить не должен!<br>д) Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.                       |          |

**Задание 6.** Выберите из представленных утверждений НЕВЕРНОЕ.

- а) Чем больше времени люди проводят вместе, тем более сплоченными они становятся

- б) Чем труднее вступить в ту или иную группу, тем, более сплоченными становятся ее члены.
- в) По мере того как количество членов в группе увеличивается, возможности для взаимодействия каждого члена группы друг с другом так же увеличиваются
- г) Под угрозой неблагоприятных внешних факторов сплоченность людей в группах обычно увеличивается.

**Задание 7.** Проанализируйте предложенные в таблице факторы, влияющие на эффективность работы группы. Определите характер влияния отдельных факторов на результат работы группы, заполнив соответствующие столбцы таблицы (поставив знак «+» в соответствующей графе).

| Факторы, влияющие на эффективность работы группы   | Характер влияния на эффективность результатов работы группы |          |
|--|---|----------|
|  | повышает  | понижает |
| 1. Между членами группы высокий уровень конкуренции и стремления доминировать  |   |          |
| 2. Цели, поставленные перед группой, вызвали интерес со стороны всех включенных в нее членов   |   |          |
| 3. Сотрудники, включенные в состав группы, никогда ранее не работали вместе и плохо знают друг друга   |   |          |
| 4. Число членов группы — 16 человек  |   |          |
| 5. В состав группы входят сотрудники разнородные по полу, возрасту и стажу работы в организации  |   |          |
| 6. Плохо налажен обмен информацией внутри группы   |   |          |
| 7. Число членов группы — 6 человек   |   |          |
| 8. Группа имеет однородную половозрастную структуру: мужчины от 30 до 35 лет   |   |          |
| 9. Коллективная ответственность за результат труда группы  |   |          |
| 10. Руководство организации придерживается мнения, что каждый ее сотрудник должен нести персональную ответственность за результат своей деятельности |   |          |
| 11. Все члены группы имеют высокий уровень интеллектуальных возможностей и способностей  |   |          |
| 12. Напряженные отношения между формальным и неформальным лидерами в группе  |   |          |

## ВАРИАНТ 2

**Задание 1.** Соотнесите понятия и определения.

| Понятия                        | Определения   | ОТВЕТЫ:  |
|--------------------------------|---|----------|
| 1 Группа управления            | а) Совокупность формальных и неформальных групп                                 | 1 - .... |
| 2 Рабочая (оперативная) группа | б) Группа подчиненных во главе с руководителем                                  |          |
| 3 Трудовой коллектив           | в) Группа, созданная для выполнения конкретных задач                            | 2 - .... |
| 4 Неформальная группа          | г) Группы, созданные для удовлетворения социальных потребностей и общения людей | 3 - .... |

**Задание 2.** Назовите функцию трудового коллектива: «Коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность для достижения организационных целей»

- а) экономическая;
- б) социальная;
- в) трудовая;
- г) коллективная.

**Задание 3.** Назовите причину создания групп: «Группы могут удовлетворять социальные потребности».

- а) безопасность;
- б) статус;
- в) самооценка;
- г) причастность;
- д) власть;
- е) достижение цели.

**Задание 4.** Определите стадии развития группы

| Стадия  | Поведение   | ОТВЕТЫ:  |
|---|---|----------|
| 1 Начальная стадия формирования                           | а) стадия характеризуется борьбой за лидерство и распределение ролей между членами группы                     | 1 - .... |
| 2 Внутригрупповой конфликт                                | б) на данной стадии происходит установление неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе | 2 - .... |
| 3 Обеспечение сплоченности членов группы                  | в) стадия характеризуется неопределенностью относительно структуры группы, ее целей                           | 3 - .... |
| 4 Стадия наивысшей работоспособности и производительности | г) завершается выполнения задач, происходит снижение работоспособности  | 4 - .... |
| 5 Заключительная стадия                                   | д) обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов  | 5 - ...  |

**Задание 5.** Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам.

| Нормы   | Содержание   | ОТВЕТЫ:  |
|---|--|----------|
| 1 Нормы относительно процесса выполнения работы и ее качества | а) Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель                       | 1 - .... |
| 2 Нормы, касающиеся внешних факторов                          | б) В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках                                | 2 - .... |
| 3 Нормы,  | в) Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому — поровну» |          |
|   | г) Каждый член группы имеет доступ к необходимой для   |          |

|   |  |          |
|---|--|----------|
| регламентирующие распределение ресурсов внутри группы | работы информации<br>д) Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя | 3 - .... |
|---|--|----------|

**Задание 6.** Соотнесите понятия и определения

| Понятия            | Определения   | ОТВЕТЫ:  |
|--------------------|---|----------|
| 1 Групповые роли   | а) положение или ранг, который присваивается тому или иному члену этой группы другими ее членами          | 1 - .... |
| 2 Групповые нормы  | б) модели поведения, ожидаемые от членов групп в соответствии с тем местом, которое они занимают в группе |          |
| 3 Групповой статус | в) принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами                  | 2 - .... |
|                    |   | 3 - .... |

**Задание 7.** Проанализируйте предложенные в таблице факторы, влияющие на эффективность работы группы. Определите характер влияния отдельных факторов на результат работы группы, заполнив соответствующие столбцы таблицы (поставив знак «+» в соответствующей графе).

| Факторы, влияющие на эффективность работы группы   | Характер влияния на эффективность результатов работы группы |          |
|--|---|----------|
|  | повышает  | понижает |
| 1. Между членами группы высокий уровень конкуренции и стремления доминировать  |   |          |
| 2. Цели, поставленные перед группой, вызвали интерес со стороны всех включенных в нее членов   |   |          |
| 3. Сотрудники, включенные в состав группы, никогда ранее не работали вместе и плохо знают друг друга   |   |          |
| 4. Число членов группы — 16 человек  |   |          |
| 5. В состав группы входят сотрудники разнородные по полу, возрасту и стажу работы в организации  |   |          |
| 6. Плохо налажен обмен информацией внутри группы   |   |          |
| 7. Число членов группы — 6 человек   |   |          |
| 8. Группа имеет однородную половозрастную структуру: мужчины от 30 до 35 лет   |   |          |
| 9. Коллективная ответственность за результат труда группы  |   |          |
| 10. Руководство организации придерживается мнения, что каждый ее сотрудник должен нести персональную ответственность за результат своей деятельности |   |          |
| 11. Все члены группы имеют высокий уровень интеллектуальных возможностей и способностей  |   |          |
| 12. Напряженные отношения между формальным и неформальным лидерами в группе  |   |          |

**Контрольное задание № 5**  
по теме «Руководство в организации».

*Стоимость заданий № 1, 2, 3, 4 – 1 балл, № 5 – 3 балла, № 6 – 1 балл, № 7 – 4 балла.  
Максимальная стоимость работы – 12 баллов.*

**ВАРИАНТ 1**

**Задание 1.** *Соотнесите функции лидера и их содержание*

| Функции лидера                                | Содержание   | ОТВЕТЫ    |
|---|--|-----------|
| 1 Лидер как регулятор отношений внутри группы | а) Лидер часто принимает обязанности разработчика методов и средств, при помощи которых группа достигает целей                     | 1 - ..... |
| 2 Лидер как планировщик                       | б) Лидер часто является тем лицом, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту | 2 - ..... |
| 3 Лидер как третейский судья                  | в) Вся информация в группе проходит через лидера   | 3 - ..... |
| 4 Лидер как эксперт                           | г) Лидер разрешает конфликты между членами группы: кого-то поощряет, а кого-то наказывает  | 4 - ..... |

**Задание 2.** *Какие из перечисленных ниже утверждений относятся к теории «Х»:*

- а) Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы
- б) Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней
- в) Если люди приобщены к целям организации, они будут использовать самоуправление и самоконтроль
- г) Люди стремятся избавиться от ответственности
- д) Больше всего люди хотят защищенности

**Задание 3.** *Соотнесите поведенческие теории лидерства с их содержанием*

| Теории лидерства   | Содержание  | ОТВЕТЫ    |
|--|---|-----------|
| 1) Преобладающий стиль руководства лидера (К. Левин)               | а) поведение лидера описывается с помощью теорий Х и Y  | 1 - ..... |
| 2) Сосредоточенность лидера на работе или человеке (Д. Мак Грегор) | б) теория предусматривает 4 стиля лидерства: эксплуататорско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический, демократический стили | 2 - ..... |
| 3) Стили лидерства ("системы Лайкерта")                            | в) основан на сравнении эффективности достижения результатов группой при использовании различных стилей руководства   | 3 - ..... |
| 4) Двумерная трактовка стилей лидерства                            | г) поведение руководителя классифицируется сразу по 2-м параметрам: структуре и вниманию к подчиненным  | 4 - ..... |

**Задание 4.** *Соотнесите стадии зрелости подчиненных и стиль руководства в соответствии с Моделью ситуационного лидерства Херсея и Бланишара*

| Стадии зрелости подчиненных | Стиль руководства | ОТВЕТЫ |
|-----------------------------|-------------------|--------|
|-----------------------------|-------------------|--------|

|   |                       |           |
|---|-----------------------|-----------|
| 1 Люди не способны и не желают работать.                    | а) Участвующий стиль  | 1 - ..... |
| 2 Люди не способны, но желают работать.                     | б) Указывающий стиль  | 2 - ..... |
| 3 Люди способны, но не желают работать.                     | в) Делегирующий стиль | 3 - ..... |
| 4 Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер | г) Убеждающий стиль   | 4 - ..... |

**Задание 5. «ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА»**

Сравните авторитарный, демократический и либеральный стили руководства с помощью критериев, заполнив соответствующие строки таблицы.

| Параметры<br>сравнения                   | Стили руководства |                 |             |
|--|-------------------|-----------------|-------------|
|  | авторитарный      | демократический | либеральный |
| Приемы принятия решений                  |                   |                 |             |
| Способ доведения решений до исполнителей |                   |                 |             |
| Распределение ответственности            |                   |                 |             |
| Отношение к инициативе                   |                   |                 |             |
| Отношение к подбору кадров               |                   |                 |             |
| Отношение к дисциплине                   |                   |                 |             |
| Характер отношений с подчиненными        |                   |                 |             |

**Задание 6. «СРАВНЕНИЕ СИТУАЦИОННЫХ ТЕОРИЙ»**

Впишите в таблицу факторы, влияющие на стиль руководства в соответствии с различными теориями ситуационного лидерства.

| Теории ситуационного лидерства |                    |                  |                 |
|--------------------------------|--------------------|------------------|-----------------|
| Фидлера                        | Херсея и Бланишара | Хауза и Митчелла | Врума - Йеттона |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Задание 7. «СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ» ПО ТЕОРИИ СИТУАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА ХЕРСЕЯ И БЛАНШАРА»**

Используя теорию лидерства Херсея и Блانشара, проанализируйте приведенные ниже ситуации. Определите уровень зрелости группы и стиль поведения руководителя.

**Ситуация 1.**

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Задача руководителя: \_\_\_\_\_

Уровень зрелости группы: \_\_\_\_\_

Стиль руководства: \_\_\_\_\_

**Ситуация 2.**

Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Задача руководителя: \_\_\_\_\_

Уровень зрелости группы: \_\_\_\_\_

Стиль руководства: \_\_\_\_\_

**Ситуация 3.**

Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

Задача руководителя: \_\_\_\_\_

Уровень зрелости группы: \_\_\_\_\_

Стиль руководства: \_\_\_\_\_

**Ситуация 4.**

Вы намечает изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость.

Задача руководителя: \_\_\_\_\_

Уровень зрелости группы: \_\_\_\_\_

Стиль руководства: \_\_\_\_\_

**ВАРИАНТ 2**

**Задание 1. Соотнесите функции лидера и их содержание**

| Функции лидера     | Содержание  | ОТВЕ |
|--------------------|---|------|
| 1 Лидер как пример | а) В ответ на преданность последователя лидер берет на себя |      |

|   |  |   |
|---|--|---|
| 2 Лидер как символ группы<br>3 Лидер как фактор, отменяющий индивидуальную ответственность<br>4 Лидер как «козел отпущения» | труд принимать за него решения   | <b>ТЫ</b><br><br>1 - .....<br>2 - .....<br>3 - .....<br>4 - ... |
|   | б) Группа может носить имя лидера  |   |
|   | в) Лидер может быть объектом положительных чувств в случае достижения группой поставленных целей, настолько же он может служить мишенью для агрессии со стороны членов группы в случае неудачи |   |
|   | г) Лидер может служить моделью поведения для остальных членов группы   |   |

**Задание 2.** Какие из перечисленных ниже утверждений относятся к теории «Y»:

- а) Люди предпочитают, чтобы ими руководили
- б) Приобщить людей к целям организации можно посредством функции вознаграждения
- в) Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания
- г) Способность к творческому решению проблем встречается часто
- д) Интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично

**Задание 3.** Соотнесите ситуационные теории лидерства с их содержанием

| Теории лидерства                            | Содержание  | ОТВЕ<br>ТЫ                               |
|---|---|--|
| 1) Модель Фидлера                           | а) эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей   | 1 - ...<br>2 - ...<br>3 - ...<br>4 - ... |
| 2) Модель Митчела - Хауса "путь-цель"       | б) работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением |  |
| 3) Теория жизненного цикла Херси – Бланшара | в) На выбор стиля поведения руководителя влияют следующие факторы: <i>Отношение между руководителем и членами коллектива, Структура задачи, Должностные полномочия</i>      |  |
| 4) Модель принятия решений Врума – Йеттона  | г) для принятия решений используются различные стили руководства в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных  |  |

**Задание 4.** Соотнесите стили лидерства по «Системе Лайкерта»

| Стиль лидерства                        | Формулировка   | ОТВЕ<br>ТЫ                               |
|--|--|--|
| 1 Эксплуататорско-авторитарный стиль   | а) основан на отношениях типа "начальник - подчиненный"  | 1 - ...<br>2 - ...<br>3 - ...<br>4 - ... |
| 2 Благоклонно-авторитарный стиль       | б) доминируют отношения типа "выборный руководитель - подчиненный", когда важные решения принимаются лидером, а некоторые решения - непосредственно в группе |  |
| 3 Консультативно-демократический стиль | в) лидер преимущественно пользуется наказанием и принуждением к труду, а отношения управления - "хозяин - раб"   |  |
| 4 Демократический стиль                | г) строится на отношениях типа "лидер - последователь"   |  |

**Задание 5. «ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА»**

Сравните авторитарный, демократический и либеральный стили руководства с помощью

критериев, заполнив соответствующие строки таблицы.

| <b>Параметры<br/>сравнения</b>           | <b>Стили руководства</b> |                 |             |
|--|--------------------------|-----------------|-------------|
|  | авторитарный             | демократический | либеральный |
| Приемы принятия решений                  |                          |                 |             |
| Способ доведения решений до исполнителей |                          |                 |             |
| Распределение ответственности            |                          |                 |             |
| Отношение к инициативе                   |                          |                 |             |
| Отношение к подбору кадров               |                          |                 |             |
| Отношение к дисциплине                   |                          |                 |             |
| Характер отношений с подчиненными        |                          |                 |             |

**Задание 6. «СРАВНЕНИЕ СИТУАЦИОННЫХ ТЕОРИЙ»**

Впишите в таблицу факторы, влияющие на стиль руководства в соответствии с различными теориями ситуационного лидерства.

| <b>Теории ситуационного лидерства</b> |                          |                         |                        |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|
| <i>Фидлера</i>                        | <i>Херсея и Бланшара</i> | <i>Хауза и Митчелла</i> | <i>Врума - Йеттона</i> |
|                                       |                          |                         |                        |

**Задание 7. «СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ» ПО ТЕОРИИ СИТУАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА ХЕРСЕЯ И БЛАНШАРА»**

Используя теорию лидерства Херсея и Бланшара, проанализируйте приведенные ниже ситуации. Определите уровень зрелости группы и стиль поведения руководителя.

**Ситуация 1.**

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Задача руководителя: \_\_\_\_\_

Уровень зрелости группы: \_\_\_\_\_

Стиль руководства: \_\_\_\_\_

### **Ситуация 2.**

Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Задача руководителя: \_\_\_\_\_

Уровень зрелости группы: \_\_\_\_\_

Стиль руководства: \_\_\_\_\_

### **Ситуация 3.**

Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

Задача руководителя: \_\_\_\_\_

Уровень зрелости группы: \_\_\_\_\_

Стиль руководства: \_\_\_\_\_

### **Ситуация 4.**

Вы намечает изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость.

Задача руководителя: \_\_\_\_\_

Уровень зрелости группы: \_\_\_\_\_

Стиль руководства: \_\_\_\_\_

## **Контрольное задание № 6 по теме «Управление конфликтами».**

*Стоимость заданий № 1, 2, 3, 4 – 1 балл, № 5, 6, 7 – 3 балла.  
Максимальная стоимость работы – 13 баллов.*

### **ВАРИАНТ 1**

**Задание 1.** *Конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации, называется ...*

- а) организационным
- б) формальным
- в) функциональным

- г) эффективным
- д) дисфункциональным

**Задание 2.** *Какие последствия конфликта относятся к функциональным?*

- а) неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров;
- б) решение проблемы приемлемым для всех сторон путем;
- в) сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- г) увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- д) смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

**Задание 3.** *Что из перечисленного **не является** причиной конфликта в организациях.*

- а) возраст;
- б) различия в целях;
- в) неудовлетворительные коммуникации;
- г) недостаток ресурсов.

**Задание 4.** *Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон?*

- а) уклонение, устранение;
- б) противоборство, конфронтация;
- в) уступчивость, приспособление;
- г) сотрудничество, единение;
- д) компромисс.

**Задание 5.**

**Ситуация:**

Александр Васильевич, проработав около года в должности менеджера по продажам, был назначен на должность руководителя отдела сбыта. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Александр Васильевич имел хорошее базовое образование, был коммуникабельным энергичным, исполнительным. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности.

Однако первый рабочий день Александра Васильевича в качестве руководителя не удался. В целом коллектив отдела встретил его доброжелательно. Но одна из опытных сотрудниц, Валентина Ильинична демонстративно отказалась признать его в качестве нового руководителя

Дело в том, что она сама хотела занять эту должность. Поэтому в ответ на просьбу Александра Васильевича, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц Валентина Ильинична заявила следующее: «Я работаю в отделе 6 лет. И ваш предшественник никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. Недоверие ко мне как к специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет».

Александр Васильевич отклонил заявление Валентины Ильиничны и, напомнив содержание должностной инструкции, настоял на своей просьбе о предоставлении ему отчета за минувший месяц.

*Провести анализ данной конфликтной ситуации по схеме:*

Тип конфликта \_\_\_\_\_

Объект конфликта \_\_\_\_\_

Инцидент (повод) конфликта \_\_\_\_\_

Причины конфликта (в соответствии с классификацией) \_\_\_\_\_

Методы управления конфликтом, выбранные вышестоящим руководством:

- структурные \_\_\_\_\_

- межличностный стиль (стратегия) поведения \_\_\_\_\_

Возможные последствия данного конфликта:

- функциональные \_\_\_\_\_

- дисфункциональные \_\_\_\_\_

Согласны ли вы с действиями руководства в данной конфликтной ситуации или бы вы действовали бы по другому? \_\_\_\_\_

## **Задание 6.**

### ***Ситуация:***

В конце прошлого года на работу была принята женщина на должность секретаря. Она, как и подобает секретарю, должна была отвечать на звонки, и печатать какие-либо документы, но также она занимается кадрами и по совместительству должна была работать уборщицей небольшого конторского помещения. Шло время. Новый работник прижился в коллективе. Она хорошо выполняла свои обязанности секретаря, кадрового работника, но с обязанностями уборщицы дела обстояли туго. Через некоторое время она начала жаловаться руководителю, что ей мало платят, проще сказать стала надевать маску «жертвы». Следует заметить, что зарплата этого работника составляет 30.000 рублей. Анализируя то, что работой она не так уж и загружена, можно сказать, что по меркам данного города это довольно хорошая заработная плата. Жалобы продолжаются, по сей день, а работа уборщицы выполняется изредка. Таким образом, наблюдается конфликт, когда

работник думает, что заслуживает большего, а руководитель думает, что нет. А также руководителю несколько надоело невыполнение подчиненным обязанностей в полной мере.

В данной ситуации директор решил провести беседу с секретарем и напомнить ему все обязанности, по которым она была принята на работу. После этого он, поставил секретаря перед выбором: «Если вы не хотите выполнять обязанность по уборке помещения, я урезаю вам зарплату на 7.000 рублей и вы продолжаете работу, а на освободившееся деньги найму нового сотрудника на место уборщицы».

Т.е. секретарь либо соглашается выполнять свои обязанности в полном объеме и начинает работать лучше или отказывается от одной из обязанностей и теряет часть зарплаты.

*Провести анализ данной конфликтной ситуации по схеме:*

Тип конфликта \_\_\_\_\_

Объект конфликта \_\_\_\_\_

Инцидент (повод) конфликта \_\_\_\_\_

Причины конфликта (в соответствии с классификацией) \_\_\_\_\_

Методы управления конфликтом, выбранные вышестоящим руководством:

- структурные \_\_\_\_\_

- межличностный стиль (стратегия) поведения \_\_\_\_\_

Возможные последствия данного конфликта:

- функциональные \_\_\_\_\_

- дисфункциональные \_\_\_\_\_

Согласны ли вы с действиями руководства в данной конфликтной ситуации или бы вы действовали бы по другому? \_\_\_\_\_

### **Задание 7.**

#### ***Ситуация:***

В производственное подразделение был назначен новый руководитель. При общении со своими подчиненными он постоянно выказывал своё недоброжелательное отношение ко всем рабочим, постоянно высказывался в грубой форме. Такое поведение начальника отбивало всяческое желание у рабочих трудиться и не способствовало качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, работники долгое время не решались высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не могла, и в какой-то момент претензии были частично высказаны.

Вышестоящее руководство узнало о негативной обстановке в подразделении, и попыталось вывести на откровенный разговор две конфликтующие стороны. Но такое решение ожидаемых результатов не принесло. Тогда руководство поставило свое мнение так: "Хорошего, проверенного начальника найти не так-то легко, и если даже придет другой, не факт, что и он вам не понравится, тем самым вы все –таки сами должны найти взаимопонимание и попытаться работать сплоченно. Такая же просьба и к начальнику".

*Провести анализ данной конфликтной ситуации по схеме:*

Тип конфликта \_\_\_\_\_

Объект конфликта \_\_\_\_\_

Инцидент (повод) конфликта \_\_\_\_\_

Причины конфликта (в соответствии с классификацией) \_\_\_\_\_

Методы управления конфликтом, выбранные вышестоящим руководством:

- структурные \_\_\_\_\_

- межличностный стиль (стратегия) поведения \_\_\_\_\_

Возможные последствия данного конфликта:

- функциональные \_\_\_\_\_

- дисфункциональные \_\_\_\_\_

Согласны ли вы с действиями руководства в данной конфликтной ситуации или бы вы действовали бы по другому? \_\_\_\_\_

## ВАРИАНТ 2

**Задание 1.** К структурным методам разрешения конфликтов **не относят** ...

- а) разъяснение требований к работе;
- б) выбор формы поведения к конфликтной ситуации;
- в) использование системы вознаграждений;
- г) установление общеорганизационных комплексных целей.

**Задание 2.** *Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого?*

- а) уклонение, устранение;
- б) противоборство, конкуренция;
- в) уступчивость, приспособление;

- г) сотрудничество, единение;
- д) компромисс.

**Задание 3.** *Каков заключительный этап конфликта?*

- а) разрешение конфликта;
- б) реакция на конфликтную ситуацию;
- в) управление конфликтом;
- г) функциональные и дисфункциональные последствия.

**Задание 4.** *Такое последствие конфликта, как разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, является ...*

- а) функциональным последствием;
- б) дисфункциональным последствием.

**Задание 5.**

***Ситуация:***

Александр Васильевич, проработав около года в должности менеджера по продажам, был назначен на должность руководителя отдела сбыта. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Александр Васильевич имел хорошее базовое образование, был коммуникабельным энергичным, исполнительным. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности.

Однако первый рабочий день Александра Васильевича в качестве руководителя не удался. В целом коллектив отдела встретил его доброжелательно. Но одна из опытных сотрудниц, Валентина Ильинична демонстративно отказалась признать его в качестве нового руководителя. Дело в том, что она сама хотела занять эту должность. Поэтому в ответ на просьбу Александра Васильевича, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц Валентина Ильинична заявила следующее: «Я работаю в отделе 6 лет. И ваш предшественник никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. Недоверие ко мне как к специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет».

Александр Васильевич отклонил заявление Валентины Ильиничны и, напомнив содержание должностной инструкции, настоял на своей просьбе о предоставлении ему отчета за минувший месяц.

*Провести анализ данной конфликтной ситуации по схеме:*

Тип конфликта \_\_\_\_\_

Объект конфликта \_\_\_\_\_

Инцидент (повод) конфликта \_\_\_\_\_

Причины конфликта (в соответствии с классификацией) \_\_\_\_\_

Методы управления конфликтом, выбранные вышестоящим руководством:

- структурные \_\_\_\_\_

- межличностный стиль (стратегия) поведения \_\_\_\_\_

Возможные последствия данного конфликта:

- функциональные \_\_\_\_\_

- дисфункциональные \_\_\_\_\_

Согласны ли вы с действиями руководства в данной конфликтной ситуации или бы вы действовали бы по другому? \_\_\_\_\_

#### **Задание 6.**

#### ***Ситуация:***

В конце прошлого года на работу была принята женщина на должность секретаря. Она, как и подобает секретарю, должна была отвечать на звонки, и печатать какие-либо документы, но также она занимается кадрами и по совместительству должна была работать уборщицей небольшого конторского помещения. Шло время. Новый работник прижился в коллективе. Она хорошо выполняла свои обязанности секретаря, кадрового работника, но с обязанностями уборщицы дела обстояли туго. Через некоторое время она начала жаловаться руководителю, что ей мало платят, проще сказать стала надевать маску «жертвы». Следует заметить, что зарплата этого работника составляет 30.000 рублей. Анализируя то, что работой она не так уж и загружена, можно сказать, что по меркам данного города это довольно хорошая заработная плата. Жалобы продолжаются, по сей день, а работа уборщицы выполняется изредка. Таким образом, наблюдается конфликт, когда работник думает, что заслуживает большего, а руководитель думает, что нет. А также руководителю несколько надоело невыполнение подчиненным обязанностей в полной мере.

В данной ситуации директор решил провести беседу с секретарем и напомнить ему все обязанности, по которым она была принята на работу. После этого он, поставил секретаря перед выбором: «Если вы не хотите выполнять обязанность по уборке помещения, я урезаю вам зарплату на 7.000 рублей и вы продолжаете работу, а на освободившееся деньги найму нового сотрудника на место уборщицы».

Т.е. секретарь либо соглашается выполнять свои обязанности в полном объеме и начинает работать лучше или отказывается от одной из обязанностей и теряет часть зарплаты.

*Провести анализ данной конфликтной ситуации по схеме:*

Тип конфликта \_\_\_\_\_

Объект конфликта \_\_\_\_\_

Инцидент (повод) конфликта \_\_\_\_\_

Причины конфликта (в соответствии с классификацией) \_\_\_\_\_

Методы управления конфликтом, выбранные вышестоящим руководством:

- структурные \_\_\_\_\_

- межличностный стиль (стратегия) поведения \_\_\_\_\_

Возможные последствия данного конфликта:

- функциональные \_\_\_\_\_

- дисфункциональные \_\_\_\_\_

Согласны ли вы с действиями руководства в данной конфликтной ситуации или бы вы действовали бы по другому? \_\_\_\_\_

### **Задание 7.**

#### ***Ситуация:***

В производственное подразделение был назначен новый руководитель. При общении со своими подчиненными он постоянно выказывал своё недоброжелательное отношение ко всем рабочим, постоянно высказывался в грубой форме. Такое поведение начальника отбивало всяческое желание у рабочих трудиться и не способствовало качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, работники долгое время не решались высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не могла, и в какой-то момент претензии были частично высказаны.

Вышестоящее руководство узнало о негативной обстановке в подразделении, и попыталось вывести на откровенный разговор две конфликтующие стороны. Но такое решение ожидаемых результатов не принесло. Тогда руководство поставило свое мнение так: "Хорошего, проверенного начальника найти не так-то легко, и если даже придет другой, не факт, что и он вам не понравится, тем самым вы все –таки сами должны найти взаимопонимание и попытаться работать сплоченно. Такая же просьба и к начальнику".

*Провести анализ данной конфликтной ситуации по схеме:*

Тип конфликта \_\_\_\_\_

Объект конфликта \_\_\_\_\_

Инцидент (повод) конфликта \_\_\_\_\_

Причины конфликта (в соответствии с классификацией) \_\_\_\_\_

Методы управления конфликтом, выбранные вышестоящим руководством:

- структурные \_\_\_\_\_

- межличностный стиль (стратегия) поведения \_\_\_\_\_

Возможные последствия данного конфликта:

- функциональные \_\_\_\_\_

- дисфункциональные \_\_\_\_\_

Согласны ли вы с действиями руководства в данной конфликтной ситуации или бы вы действовали бы по другому? \_\_\_\_\_

**Контрольное задание № 7**  
**по теме «Коммуникативное поведение в организации».**

*Стоимость задания № 1 – 1 балл, задания № 2, 3, 4, 5 – 2 балла.*  
*Максимальная стоимость работы 9 баллов.*

**ВАРИАНТ 1**

**Задание 1.**

Коммуникации, которые связывают руководителя с рабочей группой в целом, называются ...

- а) горизонтальные
- б) формальные
- в) неформальные

**Задание 2.**

Проанализируйте приведенные в таблице цели различных коммуникаций. Определите, какие из них ставят перед собой нисходящие, восходящие, горизонтальные и диагональные коммуникации, и заполните таблицу.

| <i>Цели коммуникации</i>                              | <i>Виды коммуникации</i> |
|---|--------------------------|
| 1 Постановка задачи исполнителям                      |                          |
| 2 Координация работ подразделений аппарата управления |                          |
| 3 Обеспечение обратной связи о полученных заданиях    |                          |
| 4 Обмен информацией между производственными цехами    |                          |

|             |  |
|-------------|--|
| предприятия |  |
|-------------|--|

### Задание 3.

Проанализируйте приведенные в таблице помехи при общении. Определите, проявлением какого типа коммуникационных барьеров является каждая из них, и заполните таблицу.

| <i>Помехи</i>  | <i>Барьер</i> |
|--|---------------|
| 1 Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран |               |
| 2 Расстояние между общающимися более 50 м                          |               |
| 3 Психологическая несовместимость общающихся                       |               |

### Задание 4.

Способы общения:

- а) обмен репликами в ходе переговоров;
- б) рукопожатие;
- в) жестикулирование во время выступления;
- г) служебная записка.

*Заполните таблицу, распределив приведенные выше способы общения к соответствующему виду коммуникаций.*

| <i>Виды коммуникаций</i> |                     |
|--------------------------|---------------------|
| <i>вербальные</i>        | <i>невербальные</i> |
|                          |                     |

### Задание 5.

При общении с руководителем и, особенно, при приеме на работу, необходимо вести себя как заинтересованная личность. Потому что ваш собеседник, будь то руководитель или менеджер по набору персонала, в первую очередь, считывает вашу позу и манеру поведения, и лишь во вторую очередь слушает, что вы говорите.

Как вы думаете, какая из девушек пройдет собеседование:



ОТВЕТ: рисунок .....

## ВАРИАНТ 2

### Задание 1.

Критериями классификации коммуникаций в организации выступают:

- а) каналы общения;
- б) мотивы коммуникации;
- в) средства коммуникации;
- г) реальность осуществления коммуникаций;
- д) пространственное расположение каналов;
- е) тип коммуникационной сети.

### Задание 2.

Проанализируйте приведенные в таблице цели различных коммуникаций. Определите, какие из них ставят перед собой *нисходящие, восходящие, горизонтальные и диагональные коммуникации*, и заполните таблицу.

| <i>Цели коммуникации</i>   | <i>Виды коммуникации</i> |
|--|--------------------------|
| 1 Интеграция усилий подразделений аппарата управления для решения комплексных проблем  |                          |
| 2 Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы   |                          |
| 3 Инструктирование по выполнению работы  |                          |
| 4 Изучение специалистами отдела управления персоналом и бухгалтерии мнения коллектива производственного цеха по проблеме введения новой системы оплаты труда |                          |

### Задание 3.

Проанализируйте приведенные в таблице помехи при общении. Определите, проявлением какого типа коммуникационных барьеров является каждая из них, и заполните таблицу.

| Помехи  | Барьер |
|---|--------|
| 1 Неумение слушать собеседника                                  |        |
| 2 Повышенный уровень шума в цехе из-за работающего оборудования |        |
| 3 Сбой в компьютерной сети организации                          |        |

#### Задание 4.

Способы общения:

- а) объятия при поздравлении;
- б) диалог двух сослуживцев;
- в) соблюдения расстояния между собеседниками около 1,5 м во время деловой встречи;
- г) приказ руководителя.

*Заполните таблицу, распределив приведенные выше способы общения к соответствующему виду коммуникаций.*

| <b>Виды коммуникаций</b> |                     |
|--------------------------|---------------------|
| <i>вербальные</i>        | <i>невербальные</i> |
|                          |                     |

#### Задание 5.

При общении с руководителем и, особенно, при приеме на работу, необходимо вести себя как заинтересованная личность. Потому что ваш собеседник, будь то руководитель или менеджер по набору персонала, в первую очередь, считывает вашу позу и манеру поведения, и лишь во вторую очередь слушает, что вы говорите.

Как вы думаете, какая из девушек пройдет собеседование:



ОТВЕТ: рисунок .....

**Контрольное задание № 8  
по теме «Организационная культура».**

*Максимальная стоимость работы 8 балла.*

**Работа включает просмотр и анализ видеокейса.**

**Критерии оценки:**

- умение интерпретировать фильм применительно к анализу «рабочих» ситуаций;
- полнота ответов на поставленные вопросы по видеокейсу;
- стройная система аргументации и примеров (иллюстраций из содержания фильма).

**Задание:**

**- посмотреть видеокейс – фильм Дэвида Фрэнкела «Дьявол носит Prada» (2006 г.) (фильм в свободном доступе в интернете);**

**- ответить на следующие вопросы по содержанию фильма:**

1) Охарактеризуйте организационную культуру в редакции журнала в соответствии с принятыми критериями и признаками организационной культуры.

2) Какие элементы корпоративной культуры редакции вы можете выделить?

3) Охарактеризуйте степень зависимости (противостояние/включение/растворение) главной героини фильма Андреа от корпоративной культуры на разных этапах ее карьеры в редакции. Проиллюстрируйте это соответствующими примерами из фильма.

4) Как влияет корпоративная культура на образ жизни и личную жизнь героини фильма?