

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Степанов Павел Иванович

Должность: Руководитель НТИ НИЯУ МИФИ

Дата подписания: 23.02.2026 20:57:02

Уникальный программный ключ:

8c65c591e26b2d8e460927740c752622aa50295

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 № 3 от 24.04.2023 г.

Рабочая программа учебной дисциплины "Теория менеджмента: организационное поведение"

Направление подготовки (специальность)	38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки (специализация)	Управление инвестиционными проектами
Квалификация (степень) выпускника	бакалавр
Форма обучения	очно-заочная

г. Новоуральск, 2023

Семестр	5
Трудоемкость, ЗЕТ	5
Трудоемкость, ч.	180
Аудиторные занятия, в т.ч.:	18
- лекции	10
- практические занятия	8
- лабораторные работы	
- курсовой проект (работа)	
Самостоятельная работа	117
Контроль	45
Форма итогового контроля	экзамен

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	4
5 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	5
6 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	8
7 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	9
8 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	10
9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	10
10 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ	11
ПРИЛОЖЕНИЕ А ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА	12

1 ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения учебной дисциплины «Теория менеджмента: 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 «Управление инвестиционными проектами» по направлению 38.03.02 «Менеджмент» данная учебная дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений общепрофессионального модуля.

Для успешного освоения дисциплины необходимы компетенции, формируемые в результате освоения следующих дисциплин: «Теория менеджмента: история управленческой мысли», «Теория менеджмента: теория организации».

Изучение дисциплины необходимо для успешного освоения следующих дисциплин: «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент».

3 ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Универсальные (УК) компетенции

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
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 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 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 и трудовое воспитание	формирование психологической готовности к профессиональной деятельности по избранной профессии (В15)	Использование воспитательного потенциала дисциплин общепрофессионального модуля для: - формирования устойчивого интереса к профессиональной деятельности, потребности в достижении результата, понимания функциональных обязанностей и задач избранной профессиональной деятельности, чувства профессиональной ответственности через выполнение учебных, в том числе практических заданий, требующих строгого соблюдения правил техники безопасности и инструкций по работе с оборудованием в рамках лабораторного практикума.

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	Контроль			
Тема 1 Понятие организационного поведения	1-2	1	1	14	-	АКР	2	З-УК-3 У-УК-3 В-УК-3
Тема 2 Теоретические подходы к организационному поведению	3-4	1	1	14	-	АКР	6	
Тема 3 Взаимодействие человека и организации	5-6	1	1	14	-	АКР	12	
Тема 4 Групповая динамика	7-8	1	1	15	-	АКР	8	
Тема 5 Руководство в организации	9-11	2	1	15	-	АКР	12	
Тема 6 Управление конфликтами	12-14	2	1	15	-	АКР	13	
Тема 7 Коммуникативное поведение в организации	15-16	1	1	15	-	АКР	9	
Тема 8 Организационная культура	17-18	1	1	15	-	АКР	8	
Итого по дисциплине	1-18	10	8	117	45	-	70	-
							30 (экзамен)	
							100	

* – 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

№1	Темы и содержание занятий
Раздел 1. Основы организационного поведения	
1	Тема 1 Понятие организационного поведения Сущность ОП. Объекты и цели изучения ОП, Силы, определяющие организационное поведение. Базисные концепции о природе человека и организации.
2	Тема 2 Теоретические подходы к организационному поведению Подход, ориентированный на человеческие ресурсы. Системный подход. Ситуационный подход. Подход, ориентированный на результаты. Модели организационного поведения
Раздел 2. Индивидуальное и групповое поведение персонала в организации	
3	Тема 3 Взаимодействие человека и организации Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения, основные подходы к установлению данного взаимодействия. Индивидуальное поведение. Поведение личности в группе.
4	Тема 4 Групповая динамика 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.
Раздел 3. Управление организационным поведением	
5	Тема 5 Руководство в организации Содержание понятий «руководство», «лидерство», «власть», «влияние», «партнерство». 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).
6	Тема 6 Управление конфликтами 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.
7	Тема 7 Коммуникативное поведение в организации Виды коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций Коммуникационные сети. Процесс коммуникации и его основные элементы. Коммуникационный стиль. Повышение эффективности коммуникаций в организации.
8	Тема 8 Организационная культура 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 выполнения аудиторных контрольных работ по каждой рассматриваемой теме.

№ п/п	Тема/раздел учебной дисциплины	Содержание
1	Тема 1 Понятие организационного поведения	Выполнение аудиторной контрольной работы
2	Тема 2 Теоретические подходы к организационному поведению	Выполнение аудиторной контрольной работы
3	Тема 3 Взаимодействие человека и организации	Выполнение аудиторной контрольной работы
4	Тема 4 Групповая динамика	Выполнение аудиторной контрольной работы
5	Тема 5 Руководство в организации	Выполнение аудиторной контрольной работы
6	Тема 6 Управление конфликтами	Выполнение аудиторной контрольной работы
7	Тема 7 Коммуникативное поведение в организации	Выполнение аудиторной контрольной работы
8	Тема 8 Организационная культура	Выполнение аудиторной контрольной работы

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
1.	Тема 1 Понятие организационного поведения	Подготовка к выполнению контрольной работы <i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i>
2.	Тема 2 Теоретические подходы к организационному поведению	Подготовка к выполнению контрольной работы <i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i>
3.	Тема 3 Взаимодействие человека и организации	Подготовка к выполнению контрольной работы <i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i>
4.	Тема 4 Групповая динамика	Подготовка к выполнению контрольной работы <i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i>
5.	Тема 5 Руководство в организации	Подготовка к выполнению контрольной работы <i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i>
6.	Тема 6 Управление конфликтами	Подготовка к выполнению контрольной работы <i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i>
7.	Тема 7 Коммуникативное поведение в организации	Подготовка к выполнению контрольной работы <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 <i>Подготовку рекомендуется проводить, опираясь на материалы лекций и пособия [1, 2, 3, 4]</i>

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;
- презентации;
- 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

Компетенция	Индикаторы освоения	Текущий контроль и аттестация разделов (форма, неделя)
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 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 В-УК-3 Владеть: простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде	АКР (2, 4, 6, 8, 11, 14, 16, 18 недели)

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		
3 (удовлетворительно)		60-64	E	Посредственно
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	F	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 «Теория менеджмента: организационное поведение» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (все формы обучения) – Новоуральск, НТИ НИЯУ МИФИ, 2019. - 76 с.

2. Михайлова О.М. Фонд оценочных средств по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (все формы обучения) – Новоуральск, НТИ НИЯУ МИФИ, 2019. - 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	http://nti.mephi.ru
2) ЭБС ЮРАЙТ	https://urait.ru

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 экзамена, 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 Стил ь 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
- 30 Какие международные факторы влияют на ОП и организационную культуру компании
- 31 Какие аспекты национальной культуры оказывают влияние на ОП и организационную культуру компании

Зачет у студентов очной формы обучения и экзамен у студентов заочной формы обучения проводится в форме тестирования. Тестовые задания на зачет, экзамен формируются из банка тестов для текущего контроля, представленного далее.

2. Оценочные материалы для проведения текущего контроля

Тестовые задания

Тестовое задание №1

по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Темы ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОП
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ

ВАРИАНТ 1

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

2 Соотнесите концепции, определяющие поведение человека с их характеристикой

Концепции, базирующиеся на человеческой природе	Характеристика
1 индивидуальные особенности г	а) поведение человека базируется на основе накопленного опыта
2 восприятие а	б) трудовая функция человека неотделима от индивидуальных особенностей
3 целостность личности б	в) для человека важно, чтобы руководство организации внимательно и с уважением относилось к нему
4 мотивированное поведение д	г) при управлении персоналом, менеджер должен использовать специфический подход к каждому работнику
5 стремление к соучастию е	д) поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида
6 ценность личности в	е) сотрудники активно стремятся, используя свои идеи, способствовать успеху организации

3 Продолжите фразу: «Ситуационный подход к организационному поведению предполагает, что...»

а) задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников

б) организация стремится к достижению результатов, поэтому основой организационного поведения является ориентация на результат

в) достижение эффективности управления персоналом предполагает использование специфических образцов поведения в зависимости от результатов анализа сложившихся в организации условий

г) достижение эффективности управления персоналом предполагает необходимость учета как можно большего числа факторов, влияющих на поведение человека.

4 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.

5 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.

6 Организационное окружение человека — это:

- а) Потребители, поставщики и конкуренты организации;
- б) Коллеги по работе, вышестоящий начальник и подчиненные конкретного работника
- в) Совокупность факторов внешней и внутренней среды;
- г) **Факторы внутренней среды организации, окружающие работника.**

7 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

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

а) **кооперация**

б) слияние

в) конфликт

9 Рассмотрите взаимосвязь потребностей, мотивов и интересов с точки зрения удовлетворения потребности в самовыражении

Тестовое задание №1

по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Темы ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОП
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ

ВАРИАНТ 2

1 Какая наука изучает поведение людей в организациях с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности персонала:

- а) психология
- б) **организационное поведение**
- в) менеджмент
- г) управление персоналом

2 Соотнесите концепции, определяющие поведение человека с их характеристикой

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

3 Соотнесите подходы организационного поведения с их определениями

Подходы	Определения
1 Подход, ориентированный на результаты б	а) задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников
2 Ситуационный подход в	б) организация стремится к достижению результатов, поэтому основой организационного поведения является ориентация на результат
3 Системный подход г	в) достижение эффективности управления персоналом предполагает использование специфических образцов поведения в зависимости от результатов анализа сложившихся в организации условий
4 Подход, ориентированный на человеческие ресурсы а	г) достижение эффективности управления персоналом

	предполагает необходимость учета как можно большего числа факторов, влияющих на поведение человека.
--	---

4 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.

5 Верно ли, что основой конфликта взаимодействия работников и организационного окружения является неудовлетворенность администрации деятельностью работника:

а) верно;

б) неверно

6 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

7 Организационное окружение человека — это:

а) Потребители, поставщики и конкуренты организации;

б) Коллеги по работе, вышестоящий начальник и подчиненные конкретного работника

в) Совокупность факторов внешней и внутренней среды;

г) Факторы внутренней среды организации, окружающие работника.

8 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

9 Рассмотрите взаимосвязь потребностей, мотивов и интересов с точки зрения удовлетворения потребности в самовыражении

Тестовое задание №2

по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Темы ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА
РУКОВОДСТВО И ВЛАСТЬ

ВАРИАНТ 1

1 Соотнесите понятия и определения

Понятия	Определения
1 Группа б	а) Совокупность формальных и неформальных групп
2 Формальная группа в	б) Два и более индивидов, взаимодействующих и взаимозависимых, которые действуют вместе для достижения конкретных целей
3 Неформальная группа г	в) Группа, предусмотренные в структуре организации для выполнения конкретных, задач
4 Трудовой коллектив д	г) Группа, созданные для удовлетворения социальных потребностей и общения людей

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

а) экономическая

- б) социальная
- в) трудовая
- г) коммуникативная

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

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

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

5 Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам.

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

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.

7 Соотнесите функции лидера и их содержание

Функции лидера	Содержание
1 Лидер как регулятор отношений внутри группы в	а) Лидер часто принимает обязанности разработчика методов и средств, при помощи которых группа достигает целей
	б) Лидер часто является тем лицом, к которому обращаются как к

2 Лидер как планировщик а	источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту
3 Лидер как третейский судья г	в) Вся информация в группе проходит через лидера
4 Лидер как эксперт б	г) Лидер разрешает конфликты между членами группы: кого-то поощряет, а кого-то наказывает

8 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

9 Соотнесите поведенческие теории лидерства с их содержанием

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

10 Соотнесите стадии зрелости подчиненных и стиль руководства в соответствии с Моделью ситуационного лидерства Херсея и Бланишара

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

11 Для какой формы власти характерно следующее утверждение «Влиять с помощью данной власти можно только тогда, когда культурные ценности поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением»:

а) власть, основанная на принуждении;

б) власть, основанная на вознаграждении;

в) законная власть;

г) эталонная власть;

д) экспертная власть

Тестовое задание №2

по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Темы ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

РУКОВОДСТВО И ВЛАСТЬ

ВАРИАНТ 2

1 Соотнесите понятия и определения

Понятия	Определения
1 Группа управления б	а) Совокупность формальных и неформальных групп
2 Рабочая (оперативная) группа в	б) Группа подчиненных во главе с руководителем
3 Неформальная группа	в) Группа, созданная для выполнения конкретных, задач
	г) Группы, созданные для удовлетворения социальных

г	потребностей и общения людей
4 Трудовой коллектив а	

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

а) **экономическая**

б) социальная

в) трудовая

г) коллективная

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

а) Безопасность

б) **Статус**

в) Самооценка

г) **Причастность**

д) Власть

е) Достижение цели

4 Определите стадии развития группы

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

5 Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам.

Нормы	Содержание
1 Нормы относительно процесса выполнения работы и ее качества а	а) Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель
2 Нормы, касающиеся внешних факторов б д	б) В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках
3 Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы в г	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 работы информации
	д) Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя

6 Соотнесите понятия и определения

Понятия	Определения
1 Групповые роли б	а) положение или ранг, который присваивается тому или иному члену этой группы другими ее членами
2 Групповые нормы в	б) модели поведения, ожидаемые от членов групп в соответствии с

3 Групповой статус а	тем местом, которое они занимают в группе
	в) принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами

7 Соотнесите функции лидера и их содержание

Функции лидера	Содержание
1 Лидер как пример г	а) В ответ на преданность последователя лидер берет на себя труд принимать за него решения
2 Лидер как символ группы б	б) Группа может носить имя лидера
3 Лидер как фактор, отменяющий индивидуальную ответственность а	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
4 Лидер как «козел отпущения» в	г) Лидер может служить моделью поведения для остальных членов группы

8 Какие из перечисленных ниже утверждений относятся к теории «У»:

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

9 Соотнесите ситуационные теории лидерства с их содержанием

Теории лидерства	Содержание
1 модель Фидлера в	а) эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей
2 модель Митчела - Хауса "путь-цель" б ;	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 а	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	г) для принятия решений используются различные стили руководства в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных

10 Соотнесите стили лидерства по «Системе Лайкерта»

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

11 Для какой формы власти характерно следующее утверждение «Многие люди испытывают беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, уважения, работы и т.д., поэтому люди сознательно или бессознательно позволяют на себя влиять»:

- а) **власть, основанная на принуждении;**
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) законная власть;
- г) эталонная власть;
- д) экспертная власть

Тестовое задание №3

по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Темы УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ; КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ; ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ; ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

ВАРИАНТ 1

1 Конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации, называется:

- а) организационным
- б) формальным
- в) **функциональным**
- г) эффективным
- д) дисфункциональным

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

3 Что из перечисленного не является причиной конфликта в организациях:

- а) **возраст**
- б) различия в целях
- в) Неудовлетворительные коммуникации
- г) недостаток ресурсов

4 Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда решение очевидно и изменить его в Вашу пользу не представляется возможным:

- а) уклонение, устранение
- б) противоборство, конкуренция
- в) **уступчивость, приспособление**
- г) сотрудничество, единение
- д) компромисс

5 Какой из перечисленных ниже видов коммуникаций называется «виноградной лозой»:

- а) формальные коммуникации
- б) **неформальные коммуникации**
- в) вертикальные коммуникации
- г) диагональные коммуникации

6 На пути эффективных коммуникаций встречаются следующие барьеры:

- а) экономические
- б) **физические**
- в) **временные**
- г) юридические
- д) **культурные**

7 Определите, в какой из коммуникационных сетей формальное лидерство разделено или полностью отсутствует:

- а) «колесо»
- б) «игрек»
- в) «всеканальная»**
- г) «вертушка»
- д) «круг»

8 Что из перечисленного НЕ относится к элементам организационной культуры

- а) система ценностей
- б) внешний вид персонала
- в) церемонии и ритуалы
- г) культурная сеть
- д) стиль руководства

е) философия организации

9 К какому фактору противодействия культурной адаптации относится предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как предпочтительные; убежденность, что культурные ценности и обычаи собственной страны превосходят все другие ценности

- а) культурные различия
- б) тип организационной культуры
- в) особенности восприятия
- г) этноцентризм**

Тестовое задание №3

по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Темы УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

ВАРИАНТ 2

1 Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон:

- а) уклонение, устранение
- б) противоборство, конкуренция
- в) уступчивость, приспособление
- г) сотрудничество, единение**
- д) компромисс

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

3 Каков заключительный этап конфликта?

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

4 Такое последствие конфликта, как разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, является:

- а) функциональным последствием**
- б) дисфункциональным последствием

5 Какое из приведенных ниже утверждений верно:

- а) коммуникация состоялась, если коммуникатор отправил сообщение
- б) коммуникация состоялась, если получатель получил, понял и принял сообщение**
- в) коммуникация состоялась, если получатель декодировал сообщение
- г) коммуникация состоялась, если отправитель передал сообщение

6 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.

7 Для решения простых проблем в группе могут быть использованы следующие типы коммуникационных сетей:

- а) «вертушка»;
- б) «шпора»;**
- в) «цепочка»;**
- г) «игрек»;**
- д) «всеканальная».

8 Верно ли утверждение, что корпоративная культура является элементом внутренней среды?

- а) верно**
- б) неверно

9 Заполните пропуск: «_____ факторы характеризуют различный уровень развития человеческих ресурсов в той или иной стране.

- а) национальные
- б) социальные**
- в) экономические
- г) политические
- д) юридические
- е) этические

Задания для практических работ

Практическое задание №1
по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Тема ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОКРУЖЕНИЯ НА ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Задание.

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 большему 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.

1 Факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами)
--

2 Сильные и слабые стороны системы управления в двух рассматриваемых организациях

--

Практическое задание №2
по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»
Тема ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Задание.

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 1999 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.

Причины поведения	маловероятно очень вероятно	Комментарий
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

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
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			

Практическое задание №3

по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Тема ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

ГРУППОВАЯ СПЛОЧЕННОСТЬ

Важной интегральной характеристикой группы выступает сплоченность. Она оказывает большое воздействие на индивидуальное поведение, результаты работы группы и, в конечном счете, организации в целом. Поэтому крайне важно знать определяющие ее факторы и характер их влияния. Это позволит менеджерам повышать или понижать групповую сплоченность, добиваясь тех целей, которых они хотят достичь.

Задание.

Проанализируйте предложенные в таблице факторы. Определите характер влияния отдельных факторов на групповую сплоченность, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Факторы, влияющие на групповую сплоченность	Характер влияния на групповую сплоченность	
	повышает	понижает
1 Число членов группы — 7 человек		
2 Однородная половозрастная структура группы: мужчины от 30 до 35 лет		
3 Группа только что создана		
4 Руководство организации придает большое значение созданию и работе данной группы		
5 Руководство организации придерживается мнения, что каждый ее сотрудник должен нести персональную ответственность за результат своей деятельности		
6 Перед группой поставлена сложная нестандартная задача		
7 Сотрудники, включенные в состав группы, никогда ранее не работали вместе и плохо знают друг друга		
8 Каждый член группы имеет высокую квалификацию		
9 Отбор в группу производился очень тщательно, в несколько этапов		
10 Цели, поставленные перед группой, вызвали интерес со стороны всех включенных в нее членов		

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД

В настоящее время важной проблемой является формирование управленческой команды (команды менеджеров), которая смогла бы обеспечить эффективное функционирование и достижение целей организаций

Задание.

Проанализируйте приведенные в таблице формулировки, раскрывающие сущность принципов формирования управленческой команды. Определите, какому из указанных ниже принципов соответствует каждая из них.

Основные принципы формирования управленческих команд: Принцип «дополнения»; принцип «согласия целей»; принцип конкретности, персонификации заданий, ролей, ответственности каждого члена команды; принцип делового сотрудничества; принцип обмена информацией.

Сущность принципа	Название принципа
Функции, роль, ответственность каждого члена команды должны быть четко определены, исходя из его знаний, умений, способностей	
Работа команды предполагает готовность к сотрудничеству, деловому общению, открытость к мнениям других и к новым идеям, а также готовность поступиться собственными позициями	
Команда подбирается с учетом сильных и слабых сторон лидера, опыта его работы. Лидер при формировании команды должен выбирать людей, которые способны компенсировать его слабые стороны, недостаток идей и опыта	
Чтобы совместно решать проблемы, необходимо обеспечить каждому члену команды свободный доступ к информации, чтобы он мог знать то, что знает руководитель и другие члены команды, и обмениваться с ними информацией. Никакая важная для совместной работы в команде информация не должна утаиваться	
В команде все должны правильно представлять себе цель и принимать ее. Общая цель должна органично сочетаться с целями каждого участника команды. Кратко этот принцип можно сформулировать так: «Мы в одной лодке»	

Практическое задание №4

по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Тема РУКОВОДСТВО И ВЛАСТЬ

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

В соответствии с поведенческим подходом выделяют три стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный стили.

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных сотрудников. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях.

Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы. Это доброжелательный и открытый человек, как правило, не поддающийся соблазнам, т.к. они крайне раздражают завистников и способствуют росту оппозиции. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников.

Либеральный стиль заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, "сталкивает" их между собой, пытается быть "добрым шефом", но иногда невольно становится марионеткой в руках неформального лидера, который фактически

управляет коллективом. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии.

Задание

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

Параметры 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			

Практическое задание №5

по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Тема РУКОВОДСТВО И ВЛАСТЬ

СРАВНЕНИЕ СИТУАЦИОННЫХ ТЕОРИЙ

Задание.

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 - Яго

«СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ» ПО ТЕОРИИ СИТУАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА ХЕРСЕЯ И БЛАНШАРА

Задание.

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: _____

Практическое задание №6

по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Тема УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

В деятельности каждого менеджера приходится уделять большое внимание разрешению различных конфликтных ситуаций. Как показывают исследования, до 80% своего рабочего времени менеджер уделяет работе с людьми, а из этого времени практически те же 80% – на разрешение конфликтных ситуаций.

Целью данной работы является: на основе полученных теоретических знаний развить у студентов навыки анализа конфликтных ситуаций, сформировать умение управлять и

находить оптимальные решения конфликтных ситуаций. Для развития и закрепления указанных навыков и умений представлены наиболее типичные конфликтные ситуации.

Задание: Выбрать одну из предложенных ниже конфликтных ситуаций и провести ее анализ по схеме:

Причины:

1. Распределение ресурсов

2. Взаимозависимость задач

3. Различия в целях

4. Различия в представлениях и ценностях

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте

6.

Неудовлетворительные коммуникации

Объект конфликта:

Оппоненты:

1. Субъекты:

2. Посредники:

3. Нейтральные:

Инцидент (повод):

Методы управления конфликтом:

Ситуация 1.

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 настоял на своей просьбе о представлении ему отчета за минувший месяц.

Ситуация 2.

Алексей Сергеевич уже несколько лет руководил отделом продаж компании «Дельта», занимающейся оптовой продажей продуктов питания. Он имел высшее экономическое образование, а год назад закончил Президентскую программу подготовки управленческих кадров. У него был своеобразный стиль управления, демократический. Он очень гордился своими сотрудниками, стремился к развитию и обучению сотрудников, их личной и карьерной целеустремленности. Сотрудники в свою очередь его не подводили, профессионально выполняли свои обязанности и проявляли заинтересованность в получении новых знаний. В один из дней, двое из сотрудников – Сергей и Дмитрий, подошли к нему и сказали о своем желании обучиться в рамках той же Президентской программы, что и некогда закончил сам Алексей Сергеевич и по которой сейчас происходил конкурсный отбор.

Алексей Сергеевич не возразил, а поприветствовал желание Сергея и Дмитрия. Юноши нашли себе замену на время обучения, и рабочий процесс бы не нарушился. Оставалось решить этот вопрос с генеральным директором, человеком консервативных правил и очень строгим. Юноши попросили Алексея Сергеевича попросить разрешения об их обучении и подписать соответствующую документацию. Но генеральный директор категорически запретил какое-либо обучение сотрудников, объясняя это тем, что учеба придется на последний квартал года, а это время подготовки к праздникам и время активным продаж. При этом он не стал слушать никаких аргументов со стороны Алексея Сергеевича в защиту своих сотрудников, сказав, что ему достаточно и одного «умного», имея в виду самого Алексея Сергеевича.

Алексей Сергеевич рассказал об этом Сергею и Дмитрию. Юноши расстроились, но Алексей Сергеевич, стремящийся к совершенствованию своего персонала, предложил неожиданное решение. Он взял смелость подписать все документы от имени генерального директора сам. Тем более, что директор редко приезжает в отдел продаж и не заметит их периодического отсутствия, да и их заменят и работа будет продолжаться. Сергей и Дмитрий согласились. Документы были поданы в региональную комиссию и юноши успешно прошли тестирование. Казалось бы, на этом все, но через пару месяцев в приемную генерального директора пришло письмо с уведомлением и приглашением Сергея и Дмитрия на обучение. Директор, узнав, что этому предшествовало, без промедления просто уволил Алексея Сергеевича, а юношам принципиально разрешил идти учиться. Они даже не сказали ни слова в защиту своего руководителя, сказав, что будто он сам настоял на подобном решении.

Практическое задание №7
по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Тема УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

ПРОСМОТР УЧЕБНОГО ФИЛЬМА «ПРАВИЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ»

Задание. Ответьте на вопросы:

1. Каковы четыре типа конфликтных ситуаций?
2. Какие из четырех типов конфликтных ситуаций наиболее трудно разрешить? Почему?
3. Какие из четырех типов конфликтных ситуаций разрешить легче всего? Почему?
4. Каковы четыре наиболее распространенных типа поведения в конфликтных ситуациях?
5. Какие из них наиболее эффективны для разрешения конфликта?

Практическое задание №8
по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»

Тема КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 1.

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

Цели коммуникации	Виды коммуникации
1 Постановка задачи исполнителям	
2 Координация работ подразделений аппарата управления	
3 Получение достоверной информации о конечных результатах работы	
4 Интеграция усилий подразделений аппарата управления для решения комплексных проблем	
5 Обеспечение обратной связи о полученных заданиях	
6 Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы	
7 Эффективное использование всех видов ресурсов в организации	
8 Разрешение межгрупповых конфликтов в организации	
9 Изучение мнения коллектива по интересующей проблеме	
10 Обмен информацией	
11 Обеспечение социальной поддержки подчиненных	
12 Инструктирование по выполнению работы	
13 Разрешение внутригрупповых конфликтов	
14 Повышение оперативности решения проблем	

Задание 2.

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

Помехи	Барьер
1 Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2 Фильтрация информации	
3 Жаргон, используемый в рабочей группе	
4 Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5 Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6 Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7 Расстояние между общающимися более 50 м	
8 Психологическая несовместимость общающихся	
9 Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
10 Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
11 Неумение слушать собеседника	
12 Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

Практическое задание №9
по дисциплине «Теория менеджмента: организационное поведение»
Тема ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Задание.

Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Как вы оцениваете уровень культуры в компании «Сигма»? Какой тип культуры сложился в компании? Ориентирует ли он всех работников на то, что является для организации ценным и важным?
2. Можно ли утверждать, что система ценностей в компании сформировалась и принята ее сотрудниками?
3. Оцените уровень проведения совещания (церемонии и ритуалы как часть культуры).

Ситуация.

Компания «Сигма» занимается разработкой, продажей и сопровождением компьютерных программ в России и некоторых странах СНГ. В настоящее время в ней работает около 60 аналитиков и программистов. Раз в месяц правление проводит обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Ниже приведена стенограмма заседания правления, на котором обсуждался вопрос о контрактах по обслуживанию проданных ранее компьютерных программ.

Михайлов Андрей, генеральный директор: «Итак, на повестке дня сегодняшнего заседания правления контракты по обслуживанию. Роман, это твой вопрос».

Дворецкий Роман, финансы и учет: «Не совсем мой, но я просмотрел контракты по обслуживанию программ, заключенные с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, было бы лучше продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ “Сигма”, чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Михайлов: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?»

Дворецкий: «Вопрос, конечно, интересный...»

Михайлов: «Так что же ты все-таки предлагаешь?»

Дворецкий: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ “Сигма” по крайней мере на 30%».

Толмачев Борис, маркетинг: «Если мы это сделаем, то можем потерять часть клиентов... может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?»

Толмачев: «Я не знаю».

Михайлов: «Алексей, сколько?»

Шустов Алексей, развитие: «Я не очень хорошо представляю себе ситуацию на сегодняшний день».

Дворецкий: «Мне кажется, около 80%».

Михайлов: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?»

Толмачев: «Это отчасти зависит от цены программы, но прежде всего от того, насколько часто она изменяется».

Шустов: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. Лучше было бы потратить время на переход к новой системе компании “Эппл”».

Семина Тамара, операции: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы вдоль и поперек».

Михайлов: «Да, Станислав был уникальный специалист и работник».

Шустов: «Все-таки интересно, почему он ушел».

Михайлов: «Не будем отвлекаться. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию пакета программ “Сигма”? Разве компании “Медсистем” и “ТМС” не делают таких же изменений, как и мы, причем так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы — самые совершенные на рынке».

Толмачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор. Тоже ушел неожиданно, как и Станислав».

Михайлов: «Иван, мы еще ничего не слышали от тебя. Какие у тебя есть идеи?»

Багров Иван, системный анализ: «Мне особо нечего сказать — это не моя тема, это проблема маркетинга. Они должны знать, как продавать контракты».

Толмачев: «Почему так ставится вопрос? Генеральный директор в начале совещания четко определил: это вопрос Романа».

Михайлов: «Это наш общий вопрос. Тамара, ты хочешь что-то сказать? Давай только по существу».

Семина: «Я думаю, нам надо иметь больше данных. Может быть, стоит отложить этот вопрос до тех пор, пока мы не изучим получше потребности наших клиентов и тому подобное».

Дворецкий: «Что конкретно мы должны знать?»

Михайлов: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько обойдется их осуществление».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00».

Дворецкий: «Может быть, нам просто поднять цену для новых клиентов на 20% и посмотреть, что произойдет? Увеличила же “ТМС” свою цену на 35% в год».

Михайлов: «Что ты думаешь, Борис?»

Толмачев: «Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Хорошо, давайте попробуем это сделать. Спасибо, совещание окончено».