

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»

ОДОБРЕНО
Ученым советом НТИ НИЯУ МИФИ
протокол №5 от 02.09.2025

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Организационное поведение

Направление подготовки (специальность)	38.03.05 Бизнес-информатика
Профиль подготовки (специализация)	Корпоративные информационные системы
Квалификация (степень) выпускника	Бакалавр
Форма обучения	Очная

г. Новоуральск, 2025

Семестр	4
Трудоемкость, ЗЕТ	2
Трудоемкость, ч.	72
Контактная работа, в т.ч.:	32
Лекции	16
Практические занятия	16
Самостоятельная работа	40
Контроль	-
Форма итогового контроля	зачет

Содержание

1. Цели освоения учебной дисциплины.....	4
2. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Планируемые результаты обучения	4
4. Структура и содержание учебной дисциплины	4
5. Информационно-образовательные технологии.....	6
6. Фонд оценочных средств.....	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины	7
8. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	8
9. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины	8
10. Учебно-методические рекомендации для студентов и преподавателей.....	8
ПРИЛОЖЕНИЕ А.Оценочные средства	10

1. Цели освоения учебной дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины 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 образовательной программы

В соответствии с Образовательной программой подготовки бакалавров «Корпоративные информационные системы» по направлению 38.03.05 Бизнес-информатика данная учебная дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений и относится к факультативам.

3. Планируемые результаты обучения

В результате освоения содержания дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями.

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. Структура и содержание учебной дисциплины

Объем дисциплины

Название темы/раздела учебной дисциплины	Виды учебных занятий, и их трудоемкость (в часах)		
	Лекции	Практи- ческие занятия	Самостоятельная работа
Тема 1 Понятие организационного поведения	2	2	5
Тема 2 Теоретические подходы к организационному поведению	2	2	5
Тема 3 Взаимодействие человека и организации	2	2	5
Тема 4 Групповая динамика	2	2	5
Тема 5 Руководство в организации	2	2	5
Тема 6 Управление конфликтами	2	2	5
Тема 7 Коммуникативное поведение в организации	2	2	5
Тема 8 Организационная культура	2	2	5
Итого по дисциплине	16	16	40
Зачет			

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1. Основы организационного поведения

Тема 1 Понятие организационного поведения

Сущность ОП. Объекты и цели изучения ОП, Силы, определяющие организационное поведение. Базисные концепции о природе человека и организации.

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

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.

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

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).

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.

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.

Тема 8 Организационная культура

Составляющие организационной культуры. Типы организационной культуры. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры. Формирование и поддержание организационной культуры.

Практические занятия

Практические занятия проводятся в форме выполнения аудиторных контрольных работ по каждой рассматриваемой теме.

Самостоятельная работа обучающихся

Самостоятельная работа студента по учебной дисциплине регламентируется

«Положением об организации самостоятельной работы студентов в НТИ НИЯУ МИФИ».

Виды самостоятельной работы студентов:

- Работа с конспектами.
- Поиск дополнительной информации в различных источниках, в т.ч. использование Интернет-ресурсов. Чтение дополнительной литературы.
- Выполнение домашней работы.
- Подготовка к текущей и промежуточной аттестации.
- Подготовка к коллоквиуму.

5. Информационно-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 информационно-образовательные технологии. Аудиторные занятия проводятся в форме практических занятий, во время которых применяются: аудио- и видеоматериалы, интернет ресурсы, презентации. Для контроля усвоения студентом разделов данного курса и проверки домашнего задания широко используются тестовые технологии, то есть специальный банк вопросов в открытой и закрытой форме, ответы на которые позволяют судить об усвоении студентом данного курса.

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

- проводятся консультации;
- принимаются задолженности по дисциплине и т.д.

6. 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 следующей таблице:

Раздел/тема	Вид оценочного средства	Формируемые компетенции и индикаторы их достижения
Текущий контроль		
Тема 1 Понятие организационного поведения	Контрольная работа 1	УК-3: З-УК-3 У-УК-3 В-УК-3
Тема 2 Теоретические подходы к организационному поведению	Контрольная работа 2	УК-3: З-УК-3 У-УК-3 В-УК-3
Тема 3 Взаимодействие человека и организации	Контрольная работа 3	УК-3: З-УК-3 У-УК-3 В-УК-3
Тема 4 Групповая динамика	Контрольная работа 4	УК-3: З-УК-3 У-УК-3 В-УК-3
Тема 5 Руководство в	Контрольная работа 5	УК-3:

Раздел/тема	Вид оценочного средства	Формируемые компетенции и индикаторы их достижения
организации		З-УК-3 У-УК-3 В-УК-3
Тема 6 Управление конфликтами	Контрольная работа 6	УК-3: З-УК-3 У-УК-3 В-УК-3
Тема 7 Коммуникативное поведение в организации	Контрольная работа 7	УК-3: З-УК-3 У-УК-3 В-УК-3
Тема 8 Организационная культура	Контрольная работа 8	УК-3: З-УК-3 У-УК-3 В-УК-3
Промежуточная аттестация		
зачет	Экзаменационный билет	УК-3: З-УК-3 У-УК-3 В-УК-3

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

1. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

2. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

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, 2025. —

301 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09898-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

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, 2025. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09014-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

8. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Официальный сайт НТИ НИЯУ МИФИ <http://nti.mephi.ru>

Электронные библиотечные системы:

- ЭБС Айбукс.ру (<https://ibooks.ru/>)
- ЭБС Лань (<https://e.lanbook.com/>)
- ЭБС Консультант студента (<https://www.studentlibrary.ru>)
- Образовательная платформа Юрайт (<https://urait.ru/>)
- ЭБС НИЯУ МИФИ (<http://libcatalog.mephi.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.

Аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также для самостоятельной работы студентов:

- доступ к сети интернет;
- комплект мультимедийного оборудования: персональный компьютер (процессор с базовой частотой 3,7 ГГц, количество ядер- 4; ОЗУ - 16Гб; накопитель SSD с объемом - 512Гб) с лицензионным программным обеспечением отечественного производства – 1 шт., проектор – 1 шт.;
- комплект интерактивного оборудования: интерактивная панель– 1 шт.; мобильная стойка– 1 шт.;
- конференц-камера – 1 шт.;
- телевизор 75” – 1 шт.;
- стол преподавателя – 1 шт.;
- стул преподавателя – 1 шт.;
- стол ученический – 16 шт.;
- стул ученический – 32 шт.;
- доска меловая – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы

Электронный читальный зал (библиотека)

- стеллаж для книг – 2 шт.;
- стол – 12 шт.;
- стул офисный – 12 шт.;
- персональный компьютер (процессор с базовой частотой 2,4 ГГц, количество ядер- 4; ОЗУ - 8Гб; накопитель SSD с объемом - 500 Гб) с лицензионным программным обеспечением отечественного производства – 12 шт.;
- комплект мультимедийного оборудования: проектор – 1 шт., экран – 1 шт., акустические колонки – 1 шт.

10. Учебно-методические рекомендации для студентов и преподавателей

Во время лекционных занятий по дисциплине студент должен уметь

сконцентрировать внимание на рассматриваемых проблемах и включить в работу все виды памяти: словесную, образную и моторно-двигательную. Для этого ему необходимо конспектировать материал, излагаемый преподавателем. Во время конспектирования в работу включается моторно-двигательная память, позволяющая эффективно усвоить лекционный материал. Весь иллюстративный материал, представляемый на лекции (на слайдах, на доске, в раздаточном материале) также должен быть зафиксирован в конспекте лекций. Каждому студенту необходимо помнить о том, что конспектирование лекции – это не диктант. Студент должен выделять главное и фиксировать основные моменты.

Методические рекомендации по организации работы студента на практических занятиях: Наряду с прослушиванием лекций по курсу важное место в учебном процессе занимают практические занятия, призванные закреплять полученные студентами теоретические знания. Перед практическим занятием студенту необходимо восстановить в памяти теоретический материал по теме практического занятия. Для этого следует обратиться к первоисточникам, конспекту лекций, настоящим методическим указаниям. Каждое занятие начинается с повторения теоретического материала по соответствующей теме. Студенты должны уметь чётко ответить на вопросы, поставленные преподавателем. По характеру ответов преподаватель делает вывод о том, насколько тот или иной студент готов к выполнению различных заданий.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студента: Для эффективного достижения указанных выше целей обучения по дисциплине процесс изучения материала курса предполагает достаточно интенсивную работу не только на аудиторных занятиях, но и с различными текстами и информационными ресурсами в ходе самостоятельной работы.

По результатам работы студента на занятиях проставляется оценка в ведомость текущего контроля успеваемости и посещаемости студентов. Перед проведением промежуточной аттестации студенту необходимо восстановить в памяти теоретический материал по всем темам курса. Для этого следует обратиться к соответствующим главам учебника, конспекту лекций и другим источникам.

Общий подход к реализации дисциплины предполагает широкое использование активных методических форм преподавания материала. Необходимо также обратить внимание на сочетание различных форм и методов обучения, включая лекционную форму подачи наиболее фундаментальных положений, изложение доступного материала в виде непрерывного диалога, проведение практикумов, закрепляющих полученные теоретические знания посредством конкретных расчетов и принятия решений, проведение конкурсов среди учащихся по мере прохождения крупных разделов. При изучении курса рекомендуется широко использовать наглядные пособия (плакаты, модели и т.п.), презентации, фрагменты учебных кинофильмов по отдельным разделам дисциплины и обучающие программы. Педагогические функции преподавания дисциплины реализуются через совокупность педагогических приемов. В качестве основных можно выделить следующие: Дидактические (способность к передаче знаний в краткой и интересной форме, т. е. умение делать учебный материал доступным для студентов, опираясь на взаимосвязь теории и практики, учебного материала и реальной экономической действительности). Рефлексивно-гностические (способность понимать студентов, базирующаяся на интересе к ним и личной наблюдательности; самостоятельный и творческий склад мышления; находчивость или быстрая и точная ориентировка). Интерактивно-коммуникативные (педагогически волевое влияние на студентов, требовательность, педагогический такт, организаторские способности, необходимые как для обеспечения работы самого преподавателя, так и для создания хорошего психологического климата в учебной группе). Речевые (содержательность, яркость, образность и убедительность речи преподавателя; способность ясно и четко выражать свои мысли и чувства с помощью речи, а также мимики и жестов).

ПРИЛОЖЕНИЕ А.

Оценочные средства

1. Вопросы для подготовки к промежуточному контролю

1. Сущность ОП. Объекты и цели изучения ОП,
2. Силы, определяющие организационное поведение. Базисные концепции о природе человека и организации.
3. Подход, ориентированный на человеческие ресурсы. Системный подход. Ситуационный подход. Подход, ориентированный на результаты. Модели организационного поведения
4. Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения, основные подходы к установлению данного взаимодействия.
5. Индивидуальное поведение. Поведение личности в группе.
6. Группы и их значимость. Формальные и неформальные группы.
7. Стадии развития группы. Способы управления группой в зависимости от стадии развития.
8. Факторы, влияющие на эффективность работы группы: размер группы, ее состав, групповые нормы, сплоченность, степень конфликтности, статус и функциональные роли членов группы, социально-психологический климат.
9. Содержание понятий «руководство», «лидерство», «власть», «влияние», «партнерство».
10. Принципы и отличительные особенности управления человеком и группой. Типология стилей руководства и лидерства.
11. Теории лидерства: теории личностных качеств лидера, поведенческие теории. Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе.
12. Природа конфликта в организации.
13. Типы конфликта: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.
14. Причины конфликта.
15. Модель процесса конфликта.
16. Управление конфликтной ситуацией.
17. Структурные методы разрешения конфликта.
18. Межличностные стили разрешения конфликтов: уклонение, уступчивость, принуждение (противоборство), компромисс и сотрудничество.
19. Виды коммуникаций в организации.
20. Классификация коммуникаций.
21. Коммуникационные сети. Процесс коммуникации и его основные элементы.
22. Коммуникационный стиль.
23. Повышение эффективности коммуникаций в организации.
24. Составляющие организационной культуры.
25. Типы организационной культуры.
26. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
27. Формирование и поддержание организационной культуры.

2. Оценочные материалы для проведения текущего контроля

УК-3

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

ВАРИАНТ 1

Стоимость одного задания – 1 балл.

Максимальная стоимость работы – 2 балла.

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 внимательно и с уважением относилось к нему
4 Мотивированное поведение	г) при управлении персоналом, менеджер должен использовать специфический подход к каждому работнику
5 Стремление к соучастию	д) поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида
6 Ценность личности	е) сотрудники активно стремятся, используя свои идеи, способствовать успеху организации

ОТВЕТЫ:

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

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

ВАРИАНТ 2

Стоимость одного задания – 1 балл.

Максимальная стоимость работы – 2 балла.

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 б) организации разрабатывают кодексы поведения с целью привлечения и удержания ценных сотрудников в) в организации взаимодействуют формальная и неформальная организации, деятельность которых регулируется как законами общества, так и психологическими законами
2 Взаимный интерес	
3 Этические принципы	

ОТВЕТЫ:

1 -

2 -

3 -

Ответы к работе 1.

Вариант 1.

Задание 1 – в

Задание 2.

1 – г

2 – а

3 – б

4 – д

5 – е

6 - в

Вариант 2

Задание 1 – а, г, д.

Задание 2.

1 – в

2 – а

3 – б

Контрольное задание № 2

по теме «Теоретические подходы к организационному поведению».

ВАРИАНТ 1

Стоимость задания № 1 и 2 – 1 балл, задания № 3 – 4 балла.

Максимальная стоимость работы – 6 баллов.

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 в зависимости от результатов анализа сложившихся в организации условий
4 Подход, ориентированный на человеческие ресурсы	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
2. Оптимальна для интеллектуальных видов труда не поддающихся регламентации.	б) коллегиальная модель
3. Доминировала в эпоху промышленной революции.	в) модель опеки
	г) поддерживающая модель

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.

Контрольное задание № 2

по теме «Теоретические подходы к организационному поведению».

ВАРИАНТ 2

Стоимость задания № 1 и 2 – 1 балл, задания № 3 – 4 балла.

Максимальная стоимость работы – 6 баллов.

Задание 1

Соотнесите названия моделей организационного поведения с их сутью.

Модель	Сущность
1. Авторитарная модель	а) предполагает формирования (под руководством

2. Модель опеки	менеджмента) у работников чувства партнерства,
3. Поддерживающая модель	ощущения своей необходимости и полезности,
4. Коллегиальная модель	стремление к достижению общей цели;
	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;
	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;
	г) предполагает оказание помощи руководителями и менеджерами сотрудникам в решении возникающих проблем и выполнении рабочих заданий.

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.

ОТВЕТЫ к работе 2.

Вариант 1

Задание 1.

1 – б

2 – в

3 – г

4 – а

Задание 2.

1 – в

2 – б, г

3 – а

Вариант 2

Задание 1.

1 – б

- 2 – в
3 – г
4 – а

Задание 2. б, в, д.

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

ВАРИАНТ 1

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

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.

Причины поведения	мало вероятно 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			

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.

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

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

ВАРИАНТ 2

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

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; б) внутреннее побуждение к действию, связанное с удовлетворением определенных потребностей; в) форма проявления потребности, направленная на тот или иной предмет; г) осознание отсутствия у человека чего-либо, вызывающее побуждение к действию.
2 Потребность	
3 Установка	
4 Интерес	

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.

Причины поведения	мало вероятно 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			

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.

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

ОТВЕТЫ к работе 3.

Вариант № 1.

Вариант 1

Задание 1 - б

Задание 2 - в

Задание 3 - а

Задание 4 - а

Вариант 2

Задание 1 - а

Задание 2 - б

Задание 3.

1 - б

2 - г

3 - а

4 - в

Задание 4 - б

Контрольное задание № 4 по теме «Групповая динамика».

ВАРИАНТ 1

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

Максимальная стоимость работы – 8 баллов.

Задание 1. Соотнесите понятия и определения.

Понятия	Определения	ОТВЕТЫ:
1 Группа	а) Совокупность формальных и неформальных групп	1 -

2 Формальная группа	б) Два и более индивидов, взаимодействующих и взаимозависимых, которые действуют вместе для достижения конкретных целей	2 - 3 - 4 -
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	

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		3 -
4 Стадия наивысшей работоспособности и производительности	б) Руководитель управляет коллективом через актив, т.е. наиболее авторитетную группу, стремящихся к достижению целей организации	4 - 5 - ...
5 Заключительная стадия	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	1 -
2 Нормы, касающиеся внешних факторов	б) Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!	2 - 3 -
3 Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	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.	
--	------------------------------------	--

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		

Контрольное задание № 4 по теме «Групповая динамика».

ВАРИАНТ 2

*Стоимость задания № 1, 2, 3, 4, 5, 6 – 1 балл, задания № 7 – 2 балла.
Максимальная стоимость работы – 8 баллов.*

Задание 1. Соотнесите понятия и определения.

Понятия	Определения	ОТВЕТЫ:
1 Группа управления	а) Совокупность формальных и неформальных групп	1 - 2 -

2 Рабочая (оперативная) группа	б) Группа подчиненных во главе с руководителем	3 -
3 Трудовой коллектив	в) Группа, созданная для выполнения конкретных задач	4 -
4 Неформальная группа	г) Группы, созданные для удовлетворения социальных потребностей и общения людей	

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 б) В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках	1 -
2 Нормы, касающиеся внешних факторов	в) Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому — поровну»	2 -
3 Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	г) Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации 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	1 - 2 - 3 -
2 Групповые нормы	члену этой группы другими ее членами	
3 Групповой статус	б) модели поведения, ожидаемые от членов групп в соответствии с тем местом, которое они занимают в группе	
	в) принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами	

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		

ОТВЕТЫ к работе 4.

Задание	Вариант 1	Вариант 2
---------	-----------	-----------

1	1 - б 2 - в 3 - г 4 - а	1 - б 2 - в 3 - а 4 - г
2	б	а
3	а, г	б, г
4	1 - а 2 - а 3 - б 4 - в 5 - в	1 - в 2 - а 3 - б 4 - д 5 - г
5	1 - в 2 - а, г 3 - б, д	1 - а 2 - б, д 3 - в, г
6	в	1 - б 2 - в 3 - а

Задание 7.

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».

ВАРИАНТ 1

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

Максимальная стоимость работы – 12 баллов.

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 - 4 -
3 Лидер как третейский судья	в) Вся информация в группе проходит через лидера	
4 Лидер как эксперт	г) Лидер разрешает конфликты между членами группы: кого-то поощряет, а кого-то наказывает	

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 - 3 - 4 -
2) Сосредоточенность лидера на работе или человеке (Д. Мак Грегор)	б) теория предусматривает 4 стиля лидерства: эксплуататорско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический, демократический стили	
3) Стили лидерства ("системы Лайкерта")	в) основан на сравнении эффективности достижения результатов группой при использовании различных стилей руководства	
4) Двумерная трактовка стилей лидерства	г) поведение руководителя классифицируется сразу по 2-м параметрам: структуре и вниманию к подчиненным	

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

Задание 5. «ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА»

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			

Задание 6. «СРАВНЕНИЕ СИТУАЦИОННЫХ ТЕОРИЙ»

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

Теории ситуационного лидерства			
<i>Фидлера</i>	<i>Херсея и Бланишара</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 Бланишара, 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: _ Стил ь 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: _ Стил ь 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: _ Стил ь руководства: _

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

ВАРИАНТ 2

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

Задание 1. Соотнесите функции лидера и их содержание

Функции лидера	Содержание	ОТВЕТЫ
1 Лидер как пример	а) В ответ на преданность последователя лидер берет на себя	1 -.....
2 Лидер как символ группы	б) Группа может носить имя лидера	2 -.....
3 Лидер как фактор, отменяющий индивидуальную ответственность	в) Лидер может быть объектом положительных чувств в случае достижения группой поставленных целей, настолько же он может служить мишенью для агрессии со стороны членов	3 -.....
4 Лидер как «козел отпущения»	г) Лидер может служить моделью поведения для остальных членов группы	4 -.....

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	ОТВЕТЫ
1) Модель Фидлера	а) эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей	1 -
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	2 -
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>	3 -
4) Модель принятия решений Врума – Йеттона	г) для принятия решений используются различные стили руководства в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных	4 -

Задание 4. Соотнесите стили лидерства по «Системе Лайкерта»

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

Задание 5. «ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА»

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			

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 Бланишара, 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: _

ОТВЕТЫ НА АКР № 5

Задание	Вариант 1	Вариант 2
1	1 - в 2 – а 3 – г 4 – б	1 - г 2 – б 3 – а 4 – в
2	а, г, д	б, г, д
3	1 - в 2 – а 3 – б 4 – г	1 - в 2 – б 3 – а 4 – г
4	1 - б 2 – а 3 – г 4 – в	1 - в 2 – а 3 – б 4 – г

Контрольное задание № 6 по теме «Управление конфликтами».

ВАРИАНТ 1

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

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 руководителем:
-структурные_

- межличностный стиль (стратегия) поведения

Возможные последствия данного конфликта:

- функциональные

- дисфункциональные

Согласны ли вы с действиями руководителя 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 руководителем:

-структурные_

- межличностный стиль (стратегия) поведения

Возможные последствия данного конфликта:

- функциональные

- дисфункциональные

Согласны ли вы с действиями руководителя 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 № 6
по теме «Управление конфликтами».**

ВАРИАНТ 2

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

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 руководителем:

-структурные_

- межличностный стиль (стратегия) поведения

Возможные последствия данного конфликта:

- функциональные

- дисфункциональные

Согласны ли вы с действиями руководителя 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 руководителем:

-структурные_

- межличностный стиль (стратегия) поведения

Возможные последствия данного конфликта:

- функциональные

- дисфункциональные

Согласны ли вы с действиями руководителя 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?

ОТВЕТЫ НА АКР № 6

Задание	Вариант 1	Вариант 2
1	в	б
2	б	в
3	а	г
4	г	а

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

ВАРИАНТ 1

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

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

Контрольное задание № 7
по теме «Коммуникативное поведение в организации».
ВАРИАНТ 2
Стоимость задания № 1 – 1 балл, задания № 2, 3, 4, 5 – 2 балла.
Максимальная стоимость работы 9 баллов.

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.

Виды коммуникаций	
вербальные	невербальные

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

ОТВЕТЫ НА АКР № 7

Задание	Вариант 1	Вариант 2
1	б	а, в, д
5	1	

Вариант 1

Задание 2.

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

Задание 3.

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

Задание 4.

<i>Виды коммуникаций</i>	
<i>вербальные</i>	<i>невербальные</i>
а, г	б, в

Вариант 2

Задание 2.

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

Задание 3.

Помехи	Барьер
1 Неумение слушать собеседника	<i>индивидуальный</i>
2 Повышенный уровень шума в цехе из-за работающего оборудования	<i>средовой</i>
3 Сбой в компьютерной сети организации	<i>технический</i>

Задание 4.

Виды коммуникаций	
<i>вербальные</i>	<i>невербальные</i>
б, г	а, в

**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.);**
- **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?

Итоговое тестирование на зачете

Максимальная стоимость каждого вопроса 2 балла.

Вариант 1

ВОПРОС N 1. Продолжите фразу: «Организационное поведение – это наука, изучающая поведение людей с целью»

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) осуществления текущей оперативной работы с кадрами б) социального развития персонала в) использования практических знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека

ВОПРОС N 2. В соответствии с подходом, ориентированном на результаты «Организационные результаты напрямую формируют ...».

Тип вопроса: 2. Выбор нескольких правильных ответов а) способности сотрудников; б) ресурсы организации; в) возможности для сотрудников; г) мотивация сотрудников; д) потенциальные результаты сотрудников.

ВОПРОС N 3. Для какой модели поведения человека характерно утверждение: *«Человек формирует свое поведение на рабочем месте в зависимости от стимулирующего воздействия со стороны организационного окружения»?*

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) модель организации, включающей в себя индивидов;
б) модель взаимодействия человека с организационным окружением.

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

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа
а) кооперация; б) слияние;
в) конфликт.

ВОПРОС N 5. Назовите функцию трудового коллектива: *«Удовлетворение социальных потребностей членов коллектива».*

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) экономическая;
б) социальная; в) трудовая;
г) коммуникативная.

ВОПРОС N 6. Группа, созданная для удовлетворения социальных потребностей и общения людей, называется ...

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) группа управления;
б) рабочая (оперативная) группа; в) трудовой коллектив;
г) неформальная группа.

ВОПРОС N 7. Какая стадия развития группы характеризуется борьбой за лидерство и распределение ролей между членами группы?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) начальная стадия формирования;
б) внутригрупповой конфликт;
в) обеспечение сплоченности членов группы;
г) стадия наивысшей работоспособности и производительности.

ВОПРОС N 8. В соответствии с моделью ситуационного лидерства Херсея и Бланшара стадии зрелости подчиненных *«Люди способны, но не желают работать»* соответствует стиль руководства ...

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) участвующий стиль;
б) указывающий стиль; в) делегирующий стиль; г) убеждающий стиль.

ВОПРОС N 9. Какие из перечисленных ниже утверждений относятся к теории «Х»?

Тип вопроса: 2. Выбор нескольких правильных ответов

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.

ВОПРОС N 10. Сущность функции лидера *«Лидер как пример»* заключается в том, что

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа
а) в ответ на преданность последователя лидер берет на себя труд принимать за него решения;
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.

ВОПРОС N 11. Конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации, называется ...

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) организационным;

б) формальным;

в) функциональным; г) эффективным;

д) дисфункциональным.

ВОПРОС N 12. Что из перечисленного НЕ ЯВЛЯЕТСЯ причиной конфликта в организациях?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) возраст;

б) различия в целях;

в) неудовлетворительные коммуникации; г) недостаток ресурсов.

ВОПРОС N 13. Коммуникации, которые связывают руководителя с рабочей группой в целом, называются

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) горизонтальные;

б) формальные; в) неформальные.

ВОПРОС N 14. Приказ руководителя является примером

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) вербальных коммуникаций;

б) невербальных коммуникаций.

ВОПРОС N 15. Какой тип организационной культуры проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) бюрократическая культура;

б) опекунская культура;

в) прагматическая культура;

г) предпринимательская культура.

Вариант 2

ВОПРОС N 1. *«При управлении персоналом, менеджер должен использовать специфический подход к каждому работнику».*

Какому параметру, определяющему поведение человека в соответствии с базисной концепцией о природе человека и организации, соответствует приведенная выше характеристика?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) индивидуальные особенности;

б) целостность личности;

в) мотивированное поведение; г) стремление к соучастию;

д) ценность личности.

ВОПРОС N 2. Какая модель организационного поведения предполагает формирования (под руководством менеджмента) у работников чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности, стремление к достижению общей цели?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) авторитарная модель;

б) модель опеки;

в) поддерживающая модель; г) коллегиальная модель.

ВОПРОС N 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».*

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) работа подбирается для человека;

б) человек подбирается для выполнения работы.

ВОПРОС N 4. Какой из ниже перечисленных факторов является основой конфликта взаимодействия работников и организационного окружения?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа

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

ВОПРОС N 5. Назовите причины создания групп: *«Человек чувствует себя сильнее, испытывает меньше сомнений и более устойчив к угрозам, когда он является частью группы».*

Тип вопроса: 2. Выбор нескольких правильных ответов а) безопасность;

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

ВОПРОС N 6. Группа подчиненных во главе с руководителем называется ... Тип вопроса:

1. Выбор единственно правильного ответа

- а) группа управления;
- б) рабочая (оперативная) группа; в) трудовой коллектив;
- г) неформальная группа.

ВОПРОС N 7. На каких этапах развития группы руководитель должен предъявлять четкие требования к выполнению работы и осуществлять жесткий контроль за исполнением приказов и распоряжений?

Тип вопроса: 2. Выбор нескольких правильных ответов а) начальная стадия формирования;

- б) внутригрупповой конфликт;
- в) обеспечение сплоченности членов группы;
- г) стадия наивысшей работоспособности и производительности.

ВОПРОС N 8. Консультативно-демократический стиль лидерства по «системе Лайкерта» характеризуется тем, что ...

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) основан на отношениях типа "начальник - подчиненный";

- б) доминируют отношения типа "выборный руководитель - подчиненный", когда важные решения принимаются лидером, а некоторые решения - непосредственно в группе;
- в) лидер преимущественно пользуется наказанием и принуждением к труду, а отношения управления - "хозяин - раб";
- г) строится на отношениях типа "лидер - последователь".

ВОПРОС N 9. Выберите из представленных утверждений *НЕВЕРНОЕ*.

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа

- 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.

ВОПРОС N 10. Сущность функции лидера *«Лидер как символ группы»* заключается в том, что

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа

- а) в ответ на преданность последователя лидер берет на себя труд принимать за него решения;
- 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.

ВОПРОС N 11. К структурным методам разрешения конфликтов НЕ ОТНОСЯТ ... Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа

а) разъяснение требований к работе;

б) выбор формы поведения к конфликтной ситуации; в) использование системы вознаграждений;

г) установление общеорганизационных комплексных целей.

ВОПРОС N 12. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) уклонение (устранение);

б) противоборство (конкуренция); в) уступчивость (приспособление); г) сотрудничество (единение);

д) компромисс.

ВОПРОС N 13. Критериями классификации коммуникаций в организации выступают

Тип вопроса: 2. Выбор нескольких правильных ответов а) каналы общения;

б) мотивы коммуникации; в) средства коммуникации;

г) реальность осуществления коммуникаций; д) пространственное расположение каналов;

е) тип коммуникационной сети.

ВОПРОС N 14. Рукопожатие является примером

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) вербальных коммуникаций;

б) невербальных коммуникаций.

ВОПРОС N 15. Функция организационной культуры, формирующая чувство

принадлежности к организации, гордости за неё, стремление включиться, называется

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) адаптивная;

б) интегрирующая; в) регулирующая; г) мотивационная.

Вариант 3

ВОПРОС N 1. К факторам внешней среды, влияющим на формирование организационного поведения, относят ...

Тип вопроса: 2. Выбор нескольких правильных ответов

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.

ВОПРОС N 2. Какой подход организационного поведения характеризуется тем, что достижение эффективности управления персоналом предполагает использование специфических образцов поведения в зависимости от результатов анализа сложившихся в организации условий?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) подход, ориентированный на результаты;

б) ситуационный подход; в) системный подход;

г) подход, ориентированный на человеческие ресурсы.

ВОПРОС N 3. 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»?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) модель организации, включающей в себя индивидов;

б) модель взаимодействия человека с организационным окружением.

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

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) кооперация;

б) слияние; в) конфликт.

ВОПРОС N 5. Назовите функцию трудового коллектива: *«Коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность для достижения организационных целей»*.

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) экономическая;

б) социальная; в) трудовая;

г) коллективная.

ВОПРОС N 6. Группа, созданная для выполнения конкретных задач, называется ... Тип

вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа

а) группа управления;

б) рабочая (оперативная) группа; в) трудовой коллектив;

г) неформальная группа.

ВОПРОС N 7. Какая стадия развития группы характеризуется установление неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) начальная стадия формирования;

б) внутригрупповой конфликт;

в) обеспечение сплоченности членов группы;

г) стадия наивысшей работоспособности и производительности.

ВОПРОС N 8. В соответствии с моделью ситуационного лидерства Херсея и Бланшара стадии зрелости подчиненных *«Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер»* соответствует стиль руководства ...

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) участвующий стиль;

б) указывающий стиль; в) делегирующий стиль; г) убеждающий стиль.

ВОПРОС N 9. Какие из перечисленных ниже утверждений относятся к теории «Y»:

Тип вопроса: 2. Выбор нескольких правильных ответов 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.

ВОПРОС N 10. Сущность функции лидера *«Лидер как фактор, отменяющий индивидуальную ответственность»* заключается в том, что

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа

а) в ответ на преданность последователя лидер берет на себя труд принимать за него решения;

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.

ВОПРОС N 11. Какие последствия конфликта относятся к функциональным?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа

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.

ВОПРОС N 12. Каков заключительный этап конфликта?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) разрешение конфликта;

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

ВОПРОС N 13. Коммуникации, которые связывают как отдельных работников, так и рабочие группы, функционирующие в рамках одного иерархического уровня управления, называются

- Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) горизонтальные;
- б) диагональные; в) вертикальные.

ВОПРОС N 14. Диалог между коллегами на совещании является примером

- Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) вербальных коммуникаций;
- б) невербальных коммуникаций.

ВОПРОС N 15. Какой тип организационной культуры характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны, а также закрытостью?

- Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) слабая культура;
- б) бесспорная культура; в) сильная культура.

Вариант 4

ВОПРОС N 1. *«Для человека важно, чтобы руководство организации внимательно и с уважением относилось к нему».* Какому параметру, определяющему поведение человека в соответствии с базисной концепцией о природе человека и организации, соответствует приведенная выше характеристика?

- Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) индивидуальные особенности;
- б) целостность личности;
 - в) мотивированное поведение; г) стремление к соучастию;
 - д) ценность личности.

ВОПРОС N 2. Какая модель организационного поведения предполагает, что руководители и менеджеры требуют от подчиненного «ты обязан сделать это — или ...» и обладают соответствующими властными полномочиями, позволяющими подвергнуть штрафным санкциям не подчиняющегося приказам работника?

- Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) авторитарная модель;
- б) модель опеки;
 - в) поддерживающая модель; г) коллегиальная модель.

ВОПРОС N 3. Рассмотрите ситуацию и выберите подход к установлению взаимодействия человека и организации: *«При поступлении на работу производится оценка трудового потенциала на соответствие требованиям рабочего места».*

- Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) работа подбирается для человека;
- б) человек подбирается для выполнения работы.

ВОПРОС N 4. Осознание отсутствия у человека чего-либо, вызывающее побуждение к действию, называется

- Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) мотив;
- б) потребность; в) установка;
 - г) интерес.

ВОПРОС N 5. Назовите причину создания групп: «Группы могут удовлетворять социальные потребности».

- Тип вопроса: 2. Выбор нескольких правильных ответов а) безопасность;
- б) статус;
 - в) самооценка; г) причастность; д) власть;
 - е) достижение цели.

ВОПРОС N 6. Совокупность формальных и неформальных групп называется ... Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа

- а) группа управления; б) рабочая группа;
- в) трудовой коллектив; г) оперативная группа.

ВОПРОС N 7. На каком этапе развития группы руководитель управляет коллективом через актив, т.е. наиболее авторитетную группу, стремящихся к достижению целей организации?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) начальная стадия формирования;

б) внутригрупповой конфликт;

в) обеспечение сплоченности членов группы;

г) стадия наивысшей работоспособности и производительности.

ВОПРОС N 8. Какой *поведенческой теорией лидерства* поведение лидера описывается с помощью теорий X и Y?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) Преобладающий стиль руководства лидера (К. Левин)

б) Сосредоточенность лидера на работе или человеке (Д. Мак Грегор) в) Стили лидерства ("системы Лайкерта")

г) Двумерная трактовка стилей лидерства (Огайская группа)

ВОПРОС N 9. Укажите нормы, относящиеся к совокупности норм, касающихся *внешних факторов*.

Тип вопроса: 2. Выбор нескольких правильных ответов

а) Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.

б) Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!

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.

ВОПРОС N 10. Сущность функции лидера «*Лидер как эксперт*» заключается в том, что

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа

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 источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту;

в) вся информация в группе проходит через лидера;

г) лидер разрешает конфликты между членами группы: кого-то поощряет, а кого-то наказывает.

ВОПРОС N 11. Такое последствие конфликта, как разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, является ...

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) функциональным последствием;

б) дисфункциональным последствием.

ВОПРОС N 12. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) уклонение (устранение);

б) противоборство (конфронтация); в) уступчивость (приспособление); г) сотрудничество (единение);

д) компромисс.

ВОПРОС N 13. Отображение информации с помощью словесных символов принято называть

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) вербальное кодирование;

б) невербальное кодирование.

ВОПРОС N 14. Коммуникации, когда информация перемещается с одного уровня иерархии на другой, называются

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) горизонтальные;
б) диагональные; в) вертикальные.

ВОПРОС N 15. Какой тип организационной культуры приспособлен к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, основывается на коллективной выработке идей и общих ценностей; основа власти в такой культуре – знания, компетентность, профессионализм и обладание информацией?

Тип вопроса: 1. Выбор единственно правильного ответа а) культура власти или Зевса;
б) ролевая культура или Аполлона; в) культура задачи или Афины;
г) культура личности или Диониса.

Ответы к итоговому тесту по курсу «Организационное поведение»

№ вопроса	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
1	в	а	а, г	д
2	б, в, д	г	б	а
3	б	а	а	б
4	а	в	б	б
5	б	а, г	а	б, г
6	г	а	б	в
7	б	а, б	в	в
8	г	б	в	б
9	а, г, д	в	б, г, д	а, г
10	г	б	а	б
11	в	б	б	а
12	а	в	г	г
13	б	а, в, д	а	а
14	а	б	а	в
15	б	б	б	в