



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»  
INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Факультет мировой экономики и международной торговли

Кафедра менеджмента

**УТВЕРЖДЕНО**

на заседании Ученого Совета ИМЭС  
Протокол №11 от 29 июня 2017 года

Ректор ИМЭС

 Т.П. Богомолова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль: «Международный менеджмент»

Предназначена для очной, очно-заочной и заочной форм обучения

Москва  
2017

## Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	3
3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования .....	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	4
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	5
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю).....	9
7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	27
7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы .....	27
7.2. Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций.....	27
7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	29
7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний .....	29
7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений.....	41
Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности.....	52
7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	55
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	58
8.1. Основная литература.....	58
8.2. Дополнительная литература.....	58
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	59
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	59
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	62

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

Целью дисциплины «Организационное поведение» является формирование у студентов системных научных представлений о закономерностях мышления и поведения индивидов и групп, обусловленного их принадлежностью к организации и ориентированного на ее оптимальное функционирование в рыночных условиях.

### Задачи дисциплины:

- анализ сущности, содержания и системы факторов организационного поведения субъекта;
- исследование генезиса и эволюции научных концепций, школ и теорий в области организационного поведения, их места и роли в системе научного знания;
- выявление закономерностей формирования и развития групп, в том числе управления внутрифирменными коммуникациями в организации;
- конкретизация сущности, функций и основных механизмов стимулирования и мотивации, лидерства и руководства в организации;
- раскрытие перспективных направлений развития организации и методологических основ управления изменениями и инновациями;
- сравнительный анализ современных моделей формирования личности и персонального развития сотрудников в организации;
- выявление особенностей поддержания и развития организационной (корпоративной) культуры современных мультинациональных компаний, а также основных правил и процедур международного бизнеса.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	З <sup>1</sup> .2. <sup>2</sup> . – основные этапы формирования и развития личности и профессиональных групп, специфику управления человеческими ресурсами с учетом различных (гендерного, этнического и иных) факторов
		У <sup>3</sup> .2. – осуществлять поиск и выбор оптимальных решений в стандартных и нестандартных ситуациях на основе анализа отечественного и зарубежного опыта, включая элементы корпоративной социальной ответственности
		В <sup>4</sup> .2. – навыками оценки поведения сотрудников с клиентами, обучения и воспитания персонала в соответствии с принятой в организации корпоративной стратегией
ПК-1	владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стра-	З.1. – процессы групповой динамики и принципы формирования команд, типы организационной (корпоративной) культуры и основные элементы деловой репутации современных организаций

<sup>1</sup> З. – Знать (здесь и далее в таблице)

<sup>2</sup> 2 – Этап формирования компетенции из таблицы в п.7.1. (здесь и далее в таблице)

<sup>3</sup> У. – Уметь (здесь и далее в таблице)

<sup>4</sup> В. – Владеть (здесь и далее в таблице)

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
	тегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	<p>У.1. – выявлять и моделировать механизмы организационного поведения личности, стимулировать персонал к совместной деятельности и формированию продуктивных взаимоотношений</p> <p>В.1. – навыками диагностики личностных, личностно-групповых и межгрупповых проблем, урегулирования и профилактики организационных конфликтов</p>

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования

Учебная дисциплина «**Организационное поведение**» входит в базовую часть учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Международный менеджмент». В содержательном плане она связана с дисциплинами «Менеджмент», «Теория организации», «Управление человеческими ресурсами», а в концептуальном плане – выступает фундаментальной основой подготовки управленческих кадров, имеет выраженную мировоззренческую и методологическую направленность. Кроме того, дисциплина определяет подготовку бакалавра широкого профиля для работы во внешне-торговых коммерческих структурах, организациях и предприятиях госсектора, учебных, научных и проектных организациях отраслей экономики России.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, всего – 144 часов.

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц		
	очное	очно-заочное	заочное
<b>Контактная работа с преподавателем (всего)</b>	<b>60/1,67</b>	<b>20/0,56</b>	<b>12/0,34</b>
В том числе:			
Лекции	28/0,78	10/0,28	6/0,17
Практические занятия (ПЗ)	32/0,89	10/0,28	6/0,17
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>57/1,58</b>	<b>97/2,69</b>	<b>123/3,41</b>
<b>Контроль</b>	<b>27/0,75</b>	<b>27/0,75</b>	<b>9/0,25</b>
Форма контроля	экзамен	экзамен	экзамен
<b>Общая трудоемкость: 144 ак. часов, 4 зачетные единицы</b>	<b>144/4</b>	<b>144/4</b>	<b>144/4</b>

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
<b>Раздел 1. Организационное поведение как наука</b>	
<b>Тема 1.1. Введение в организационное поведение</b>	Сущность и специфика организационного поведения субъекта, или какими стремятся быть люди: бедными или богатыми. Система основных понятий (тезаурус) учебной дисциплины: личность, группа, организация, общение, сознание, поведение (деятельность), стимулирование, мотивация, структура, система, лидерство (руководство), позиция, функция, статус, внутренняя установка, роль. Менеджер как субъект культуры, духовности нации и человечества.
<b>Тема 1.2. Организационное поведение как мультидисциплинарная область науки</b>	Генезис и эволюция науки об организационном поведении (по Ф. Лютенсу). Школы «научного управления» и «человеческих отношений», психология и социология, политическая наука, экономика, антропология и психиатрия как фундаментальные основания ОП. Общая характеристика ОП: место в системе научного знания, объект, предмет, функции и концептуальные подходы. Модели финансово-трудовых отношений в современной России: «профессиональная», «многостаночная», «зебра», «айсберг».
<b>Тема 1.3. Личность в организации</b>	Личность в системе общественных отношений. Современные концепции и модели поведения личности в организации. Генетико-субъектно-функциональная концепция личности: сущность, специфика, прикладное значение.
<b>Раздел 2. Внутригрупповые явления и процессы</b>	
<b>Тема 2.1. Формирование группы и мотивация группового поведения</b>	Природа группового поведения. Основные этапы и проблемы формирования группы. Содержательные и процессуальные теории мотивации, их прикладное значение. Основные мотивационные подходы (системы) по Э. Локе (E. Locke): целевой, денежный, обогащение труда, партисипативный. Методы оптимизации профессиональной деятельности малых групп.
<b>Тема 2.2. Лидерство в организации</b>	Феноменология лидерства. Диалектика формальных и неформальных отношений в организации. «Классические» и современные концепции лидерства. Модель «Эффективный менеджер». Основные типы и формы организационной власти. Актуальные проблемы управления современным трудовым коллективом.

<p><b>Тема 2.3.</b> <b>Коммуникативное поведение и управление коммуникациями</b></p>	<p>Деловое общение как коммуникация, интеракция, перцепция. Сущность и структура коммуникации. Основные элементы коммуникативного процесса: отправитель, кодирование, сообщение (текст, смысл) каналы передачи, декодирование, получатель, обратная связь.</p> <p>Классификация коммуникаций: а) по субъектам (межличностные, личностно-групповые, межгрупповые); б) по форме и средствам общения (вербальные, невербальные, письменные, электронные); в) по каналам общения (формальные, неформальные); г) по организационному признаку и направленности (вертикальные, горизонтальные, диагональные).</p> <p>Коммуникативные барьеры и средства их преодоления.</p>
<p><b>Тема 2.4.</b> <b>Управление изменениями и нововведениями в организации</b></p>	<p>Понятие жизненного цикла организации (ЖЦО). Теория ЖЦО М. Портера (рождение, детство, юность, молодость, взросление, зрелость, старость), ее достоинства и недостатки. Особенности управления поведением организации на различных этапах ее ЖЦ.</p> <p>Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера: давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения – эксперимент и выявление последствий – получение поддержки изменений. Классификация типичных реакций на внедрение инноваций А.В. Филиппова (активное принятие, пассивное принятие, выжидание, активное неприятие, противодействие).</p> <p>Формы сопротивления работников изменениям (рациональные, эмоциональные, социальные). Модель организационных изменений К. Левина и матрица «отношение к изменению / сопротивление изменению». Методы преодоления сопротивления организационным изменениям: представление информации, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение.</p>
<p><b>Раздел 3. Поведенческий менеджмент и маркетинг</b></p>	
<p><b>Тема 3.1.</b> <b>Персональное развитие в организации</b></p>	<p>Понятие профессионального и персонального развития сотрудника. Характеристики личностной незрелости (пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, низкий уровень самосознания) и зрелости (активность, независимость, разнообразные поведенческие модели, глубокие интересы, долгосрочная перспектива, главенствующее положение, самосознание и контроль). Проблема «умный, но бедный» и ее интерпретация в современной России.</p> <p>Сущность и специфика организационной социализации (упреждающей, приспособительной, ролевой, управленческой). Основные типы личности (обычный, социальный, реалистический, исследовательский, инициативный, артистический) и программы их самореализации.</p> <p>Понятие и основные этапы карьеры личности. Карьера менеджера в рамках организационной структуры управления. Моделирование карьеры в рамках ЖЦ личности. Ошибки начинающих менеджеров.</p> <p>Методы самосовершенствования: общая характеристика. Классификация Т. Бойделла.</p> <p>Гендерные аспекты менеджмента. Формула «Менеджер = аМ + bF = 1» и гендерные организационно-управленческие стратегии: индифферентная, патриархатная, феминистская, андрогинная.</p>

<p><b>Тема 3.2.</b> <b>Поведенческий маркетинг</b></p>	<p>Сущность поведенческого маркетинга и его основные элементы (исследование рынка поведения, формирование поведенческих стандартов в организации, измерение поведенческих событий, проведение функционального анализа поведения, разработка стратегии «позиционирования» организационно-поведенческих норм, осуществление мероприятий по поддержанию конструктивных поведенческих норм и искоренению деструктивных).</p> <p>Типы поведения работника по отношению к клиенту (притягательное, избирательное, псевдо-и антиклиентурное). Управление поведением сотрудников (расширение полномочий и повышение значимости работы, повышение квалификации, проведение тренингов, управление карьерой, организационная регламентация, поведенческий аудит).</p>
<p><b>Тема 3.3.</b> <b>Организационное поведение в международном бизнесе</b></p>	<p>Специфика организационного поведения на международном уровне. Факторы развития организационной культуры мультинациональной компании: «внутренние» (отношение к природе, отношение ко времени, взаимоотношения индивида и общества, язык, бытовые условия, пища, одежда, искусство, мораль, религия) и «внешние» (экономика, финансы, политика, право, военное сотрудничество).</p> <p>Современные демографические тенденции и проблемы культурной адаптации рабочей силы. Факторы, способствующие культурной адаптации (квалифицированный отбор, расстановка с учетом национальной и межнациональной специфики, предварительное обучение, ориентация и поддержка, толерантность, контроль, «кросскультурный эффект»). Факторы, препятствующие культурной адаптации (этноцентризм, существенные межнациональные различия, «эффект маргинализации»).</p> <p>Социокультурные и субкультурные особенности организационного поведения представителей отдельных «цивилизаций» и стран: англо-американской (США, Великобритания, Канада, Австралия), центрально-европейской (Германия, Австрия, Швейцария), скандинавской (Норвегия, Швеция, Финляндия, Дания), восточноевропейской (Чехия, Польша, Венгрия, Болгария, Литва, Латвия, Эстония и др.), латиноамериканской (Мексика, Аргентина, Чили, Перу, Бразилия и др.), латиноевропейской (Испания, Португалия, Италия, Франция, Бельгия), тихоокеанской (Япония, Китай, Гонконг, Тайвань, Корея), а также Израиля, Индии, России.</p>

**Структура дисциплины  
Очная форма обучения (в часах)**

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практиче- ские заня- тия		
1	1.1. Введение в организационное поведение	2	2	6	10
2	1.2. Организационное поведение как мультидисциплинарная область науки	2	2	6	10
3	1.3. Личность в организации	2	4	6	12
4	2.1. Формирование группы и мотивация группового поведения	2	4	6	12
5	2.2. Лидерство в организации	2	4	6	12
6	2.3. Коммуникативное поведение и управление коммуникациями	2	4	6	12
7	2.4. Управление изменениями и нововве- дениями в организации	4	2	6	12
8	3.1. Персональное развитие в организа- ции	4	4	5	13
9	3.2. Поведенческий маркетинг	4	4	5	13
10	3.3. Организационное поведение в меж- дународном бизнесе	4	2	5	11
<b>Контроль:</b>					<b>27</b>
<b>Итого:</b>		<b>28</b>	<b>32</b>	<b>57</b>	<b>144</b>

**Очно-заочная форма обучения (в часах)**

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практиче- ские заня- тия		
1	1.1. Введение в организационное поведение	1	1	9	11
2	1.2. Организационное поведение как мультидисциплинарная область науки	1	1	9	11
3	1.3. Личность в организации	1	1	9	11
4	2.1. Формирование группы и мотивация группового поведения	1	1	10	12
5	2.2. Лидерство в организации	1	1	10	12
6	2.3. Коммуникативное поведение и управление коммуникациями	1	1	10	12
7	2.4. Управление изменениями и нововве- дениями в организации	1	1	10	12
8	3.1. Персональное развитие в организа- ции	1	1	10	12



9	3.2. Поведенческий маркетинг	1	1	10	12
10	3.3. Организационное поведение в международном бизнесе	1	1	10	12
<b>Контроль:</b>					<b>27</b>
<b>Итого:</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>97</b>	<b>144</b>

#### Заочная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практические занятия		
1	1.1. Введение в организационное поведение	0,5	0,5	12	13
2	1.2. Организационное поведение как мультидисциплинарная область науки	0,5	0,5	12	13
3	1.3. Личность в организации	0,5	0,5	12	13
4	2.1. Формирование группы и мотивация группового поведения	0,5	0,5	12	13
5	2.2. Лидерство в организации	0,5	0,5	12	13
6	2.3. Коммуникативное поведение и управление коммуникациями	0,5	0,5	12	13
7	2.4. Управление изменениями и нововведениями в организации	0,5	0,5	12	13
8	3.1. Персональное развитие в организации	1	1	13	15
9	3.2. Поведенческий маркетинг	0,5	0,5	13	14
10	3.3. Организационное поведение в международном бизнесе	1	1	13	15
<b>Контроль:</b>					<b>9</b>
<b>Итого:</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>123</b>	<b>144</b>

#### 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа является одним из основных видов учебной деятельности, составной частью учебного процесса и имеет своей целью: глубокое усвоение материала дисциплины, совершенствование и закрепление навыков самостоятельной работы с литературой, рекомендованной преподавателем, умение найти нужный материал и самостоятельно его использовать, воспитание высокой творческой активности, инициативы, привычки к постоянному совершенствованию своих знаний, к целеустремленному научному поиску.

Контроль самостоятельной работы, является важной составляющей текущего контроля успеваемости, осуществляется преподавателем во время лекционных и практиче-

ских (семинарских) занятий и обеспечивает оценивание хода освоения изучаемой дисциплины.

**Вопросы для самостоятельной подготовки, самопроверки к опросам, диспутам на занятиях лекционного, практического типов (Практикум<sup>5</sup>):**

**Тема 1.1. Введение в организационное поведение**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Тема 1.2. Организационное поведение как мультидисциплинарная область знания**

---

<sup>5</sup> Проблемно-поисковые и практические задания для обсуждения в рамках семинаров, коллоквиумов и иных форм групповых занятий.

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

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

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

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

Хорошо известно, что ни одна из многочисленных теорий не способна всецело объяснить поведение личности в организации. Некоторые ученые видят возможное решение этого противоречия в эклектизме. Они призывают теоретиков и практиков менеджмента прекратить быть «воинами принципа» и вместо этого «поискать более полное объяснение через объединение точек зрения». Различные концепции, даже «идеи, кажущиеся противоречивыми, позволяют нам лучше понять, что значит для организации человек и что значат для человека организации»<sup>6</sup>.

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

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

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

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

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

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

**8. Проведите PEST-анализ<sup>7</sup> одного из приоритетных для России проектов: а) Чемпионат мира по футболу – 2018, б) Стратегия модернизации экономики РФ на период до 2020 года, «Стратегия – 2030».**

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

### Тема 1.3. Личность в организации

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

<sup>6</sup> Организационное поведение в таблицах и схемах / Под науч. ред. Г.Р. Латфуллина и О.Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 288. С. 32-33.

<sup>7</sup> Предполагает исследование политического, экономического, социального и духовного факторов общественного развития.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Предложенная Р. Киосаки классификация современных работников по типу занятости включает: служащего (Employee), предпринимателя (Self-employed), владельца крупного бизнеса (Businessman), инвестора (Investor). При этом автор подчеркивал, что в секторе E находятся разные люди: от дворников до президентов компаний...

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

Таблица 1.

SWOT-анализ	
Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

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

Таблица 2.

Анализ типов организационного поведения

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

### **Тема 2.1 Формирование группы и мотивация группового поведения**

Известно, что формирование трудового коллектива – процесс объективный и необходимый, длительный и сложный, требующий от менеджеров всех уровней слаженной и целенаправленной деятельности на каждом его этапе. Вместе с тем, опыт современной России свидетельствует о том, что во многих компаниях текучесть кадров является своеобразным ноу-хау, которое позволяет экономить немалые средства на персонале.

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

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

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

Современные программы и методы стимулирования групповой деятельности чрезвычайно разнообразны. Это осложняет их классификацию, однако попытки сопоставить и оценить эффективность таких методов предпринимались неоднократно. Например, в результате исследований под руководством Э. Локе было установлено, что из четырех наиболее распространенных программ (материального стимулирования, целевого менеджмента, обогащения труда, партисипативности) самым эффективным является «денежный» метод, а самым неэффективным – партисипативный (таблица 3).

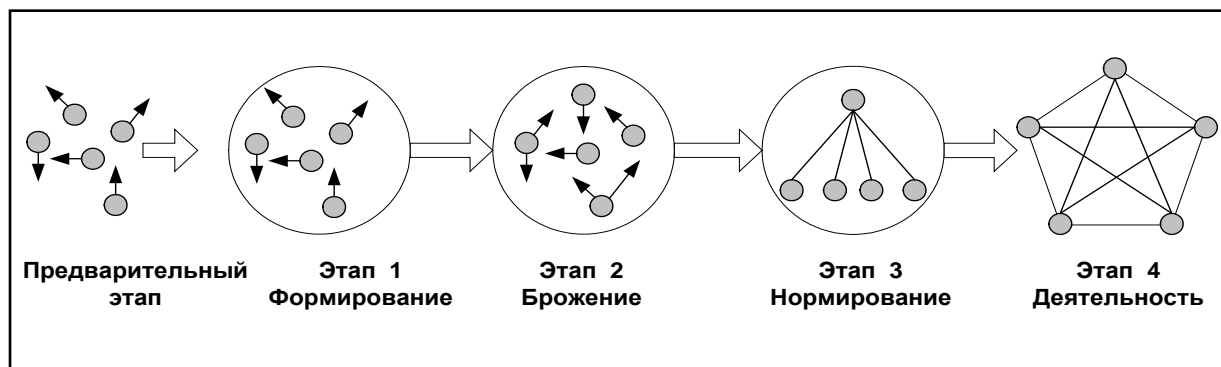


Рис. 1. Этапы развития профессиональной группы

Таблица 3.

Анализ эффективности некоторых методов стимулирования

Наименование метода и количество исследований	Повышение эффективности, %	10%-ное повышение производительности, %
Денежный (10)	+ 30	90
Целевой (17)	+ 16	94
Обогащение труда (10)	+ 8,75	50
Партисипативный (16)	+ 0,5	25

Между тем, некоторые ученые полагали, что «вопреки выводам Э. Локе вопрос о необходимости партисипативного подхода на производстве для менеджеров *предрешен*, и должным образом спроектированные партисипативные программы станут существенной предпосылкой выживания большинства организаций в новом тысячелетии»<sup>8</sup>.

**4. Каково Ваше мнение по данной проблеме? Поясните.**

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

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

**6. Приведите примеры дополнительной (Po – Pe, Pe – Po) и пересекающейся (Po – Pe, Po – Pe) трансакций.**

Теории и концепции мотивации традиционно подразделяют на две группы: содержательные и процессуальные. В первом случае целью исследователей является поиск и объяснение движущих сил, или «мотиваторов» поведения, ответ на вопрос «Что побуждает человека действовать определенным образом?». Во втором случае ученые концентрируют внимание на последовательности, или «алгоритме» достижения результата, т.е. стремятся ответить на вопрос: «Каким образом нужно «вести» человека к желаемому результату?»

Содержательные мотивационные теории разрабатывались усилиями А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфера (англ. existence – relatedness – growth, или

<sup>8</sup> См., например: Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов. М.: Флинта, 2002. С. 366-380.

ERG-теория), Д. Макклеланда (теория приобретенных потребностей), Д. МакГрегора (теория X и Y), Ф. Герцберга (двухфакторная, или «мотивационно-гигиеническая» теория). Наиболее авторитетными теоретиками процессуального «направления» считаются Э. Торндайк и Б.Ф. Скиннер (теория «подкрепления мотива»), В. Врум (теория ожидания), Д. Адамс (теория справедливости), Э. Локе (целевая теория мотивации), Л. Портер и Э. Лоулер (комплексная мотивационная модель).

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

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

Не секрет, что многие содержательные и процессуальные теории мотивации разрабатывались полвека назад и по праву стали классикой менеджмента. Между тем, никто и ничто не мешают современному менеджеру осуществить ревизию общеизвестных постулатов (например, «пирамиду» Абрахама Маслоу) и модернизировать их с учётом современных реалий.

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

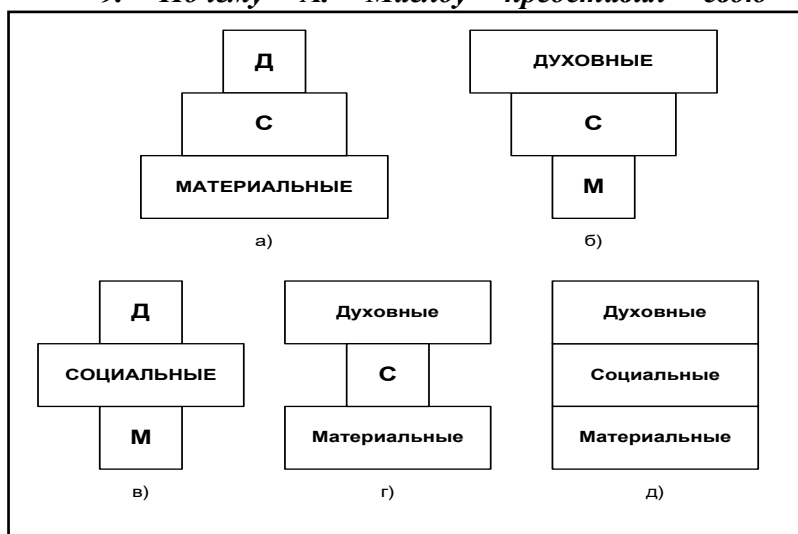


Рис. 2. Варианты соотношения основных потребностей человека (МСД-концепция)

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

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

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

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

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

## 2.2. Лидерство в организации

Понятия «лидер», «лидерство», «лидерский потенциал» прочно вошли в теорию и практику современного менеджмента, а также и являются частью повседневной культуры. В справочно-энциклопедической, учебной и научно-популярной литературе под лидером (*англ.* leader – руководитель, глава, лидер, вождь, командир; дирижер, ведущий музыкант; главная роль, ведущий актер; товар, продаваемый по низкой цене, для привлечения покупателей и др.) традиционно понимают главу, руководителя какого-либо коллектива или «лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в какой-либо группе.

В специализированных изданиях содержатся утверждения о взаимосвязи руководства и лидерства, рассматриваются варианты совпадения или несовпадения руководителя и лидера организации в одном лице. Зачастую первый вариант ( $P=L$ ) специалисты оценивают как лучший, желательный, второй ( $P \neq L$ ) – как менее предпочтительный, но весьма типичный, отражающий параллельное существование формальной и неформальной структур организации, возглавляемых соответственно руководителем и лидером.

### 1. Изложите собственное мнение по данной проблеме.

Помимо обозначенных вариантов решения проблемы лидерства в литературе можно встретить и так называемый интерактивно-ситуативный подход. Суть его в том, что количество неформальных лидеров в организации в принципе не ограничено. Руководитель должен стремиться к созданию условий для раскрытия лидерского потенциала у каждого сотрудника.

### 2. Разделяете ли Вы данную точку зрения? Как Вы считаете, руководителями и/или лидерами рождаются или становятся? Поясните.

Современная организация – это команда профессионалов, обладающих лидерским потенциалом и готовых проявлять инициативу в различных ситуациях. Особая роль в ней принадлежит руководителю, умело сочетающему различные типы и формы власти, формальные и неформальные процедуры управления.

### 3. Раскройте сущность и содержание легитимной, поощрительной, принудительной, репрезентативной и ресурсной форм власти.

### 4. Какая власть называется экспертной? Приведите пример.

### 5. Какая власть называется харизматической? Приведите пример.

Представьте себя в роли дирижёра симфонического оркестра, но вместо музыкального произведения, записанного обычными нотами, Вам предстоит написать аранжировку для схемы (рис. 3), изображающей команду сотрудников какой-либо организации.

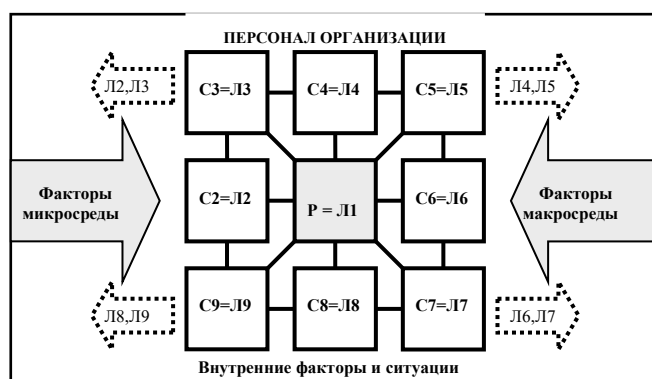


Рис. 3. Интерактивно-ситуативная концепция лидерства



**6. Какие лидерские качества и роли сотрудников, образующих единую команду, Вы полагаете наиболее важными и эффективными в условиях нестабильности внешней среды или экономического кризиса?**

### 2.3. Коммуникативное поведение и управление коммуникациями

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления. Стать виртуозом делового общения весьма заманчиво и почетно, хотя и сложно.

**1. Заполните пустые строки таблицы по аналогии с образцом:**

Таблица 4.

Коммуникативные барьеры и методы их преодоления

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Личностные	1) психологическая несовместимость отправителя и получателя; 2) селективное восприятие информации; 3) неумение слушать собеседника	1) метод «разделения» проблемы и человека, профессионального и личностного; 2) расширение кругозора; 3) «выуживание» необходимой информации
Физические		
Семантические		
Языковые		
Организационные		
Культурные		

**2. Что такое «проксемика»? Почему менеджеру необходимо учитывать пространственно-временные особенности делового общения?**

Коммуникабельность – важнейшее, но не единственное из профессиональных качеств менеджера, о чём красноречиво свидетельствует система так называемых треугольников менеджмента (рисунок 4).

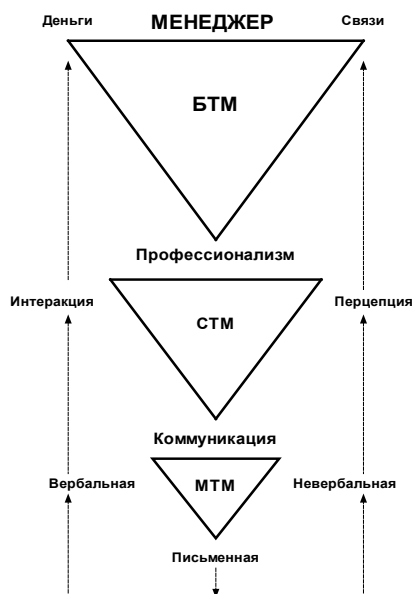


Рис. 4. Диалектика большого, среднего и малого «треугольников менеджмента»

3. Выступите в роли генерального директора филиала иностранной фирмы, недавно зарегистрированной в России (профиль – по Вашему выбору) и проанализируйте значение каждого из элементов БТМ, СТМ и МТМ для эффективной деятельности руководителя в условиях:

а) экономического кризиса;

б) экономического подъёма;

в) выхода на рынки СНГ (2-3 государства – по Вашему выбору).

#### Тема 2.4. Управление изменениями и нововведениями в организации

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

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

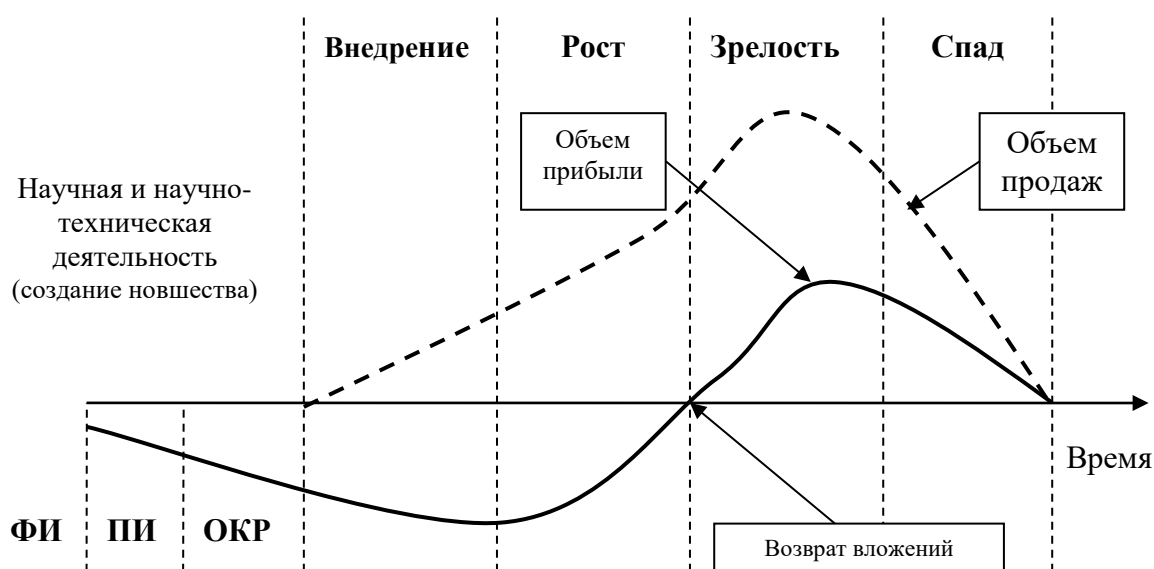


Рис. 5. Жизненный цикл инноваций<sup>9</sup>

1. Обозначьте проблемы, возникающие на каждом этапе ЖЦИ.

2. Сформулируйте альтернативные подходы к их решению.

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

Одной из наиболее распространенных в практике управления организационными изменениями является шестиэтапная модель Л. Грейнера (давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения и получение поддержки – эксперимент и выявление последствий – мотивация к принятию изменений и внедрение новшеств). Глубокий анализ управленческих действий, проводимых на каждом из этапов, позволяет сделать вывод о целесообразности

<sup>9</sup> ФИ – фундаментальные исследования, Пи – прикладные исследования, ОКР – опытно-конструкторские разработки.

сти применения «инновационного» лидерского стиля, ориентированного на достижение целей организационной деятельности (планирование, контроль, координация, прессинг) и одновременно на поддержку и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма.

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

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

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

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

Таблица 5.

«Обувные войны»: футбол вне поля<sup>10</sup>

Футбольные клубы ФРГ	Бавария	Байер	Шальке 04	Штутгарт	Гамбург
					
Компания	Adidas	Adidas	Adidas	Puma	Puma
Стоимость контракта (млн.€)	8,0	3,0	спонсор	1,5	1,5
Главное условие контракта	Все игроки команд обязаны играть в ботсах соответствующего производителя				

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

7. Приведите аналогичные примеры конкуренции-сотрудничества.

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

Воспользуйтесь 2-3 учебниками по дисциплине «Инновационный менеджмент» или найдите соответствующую информацию в Интернете и охарактеризуйте следующие

<sup>10</sup> Составлено по: Bossmann B., Rumpf T. Kloses Schuhkrieg bedroht die Liga // Sport Bild. 2006. Nr. 34. S. 22–23.

типы инновационных организаций: а) венчурный, б) эксплорентный, в) виолентный, г) па-тиентный, д) коммутантный.

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

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

**11. Какую тактику инновационного поведения избирают «Лисы» и «Мыши»? Приве-дите примеры таких организаций.**

«Аббат улыбнулся.

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

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

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

– А разве нельзя научиться философии?

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

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

– Всему! – отвечал аббат».

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

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

### **Тема 3.1 Персональное развитие в организации**

*Точка зрения:* «Трудно найти рабочего, который не затратил бы значительного коли-чества времени на измышление способов, как замедлить работу и ... сохранить вид, будто он работает нормально» (Ф. Тейлор).

*Точка зрения:* «Если мы внимательно рассмотрим ... организацию, будет ли это правительственная или муниципальная, железнодорожная или пароходная, торговая или промышленная, – она везде окажется непроизводительной ... Природные наши богатства колоссальны, работники наши толковы, гибки и не боятся труда. И тем не менее все эти огромные преимущества в корне обесцениваются огромной непроизводительностью.

В чем состоит предательская болезнь, расточающая наши природные богатства, наши человеческие возможности, способности нашего оборудования? В неправильной ор-ганизации» (Г. Эмерсон).

**1. Проанализируйте высказывания классиков менеджмента применительно к российской действительности и ответьте на извечные вопросы «Кто виноват?» и «Что делать?».**

Один из родоначальников менеджмента, организационной психологии и управле-ния персоналом Фрэнк Гилбрет (Gilbreth), работая подрядчиком в строительной сфере, однажды встретился с Фредериком Тейлором. Последний заметил, что строительство ве-дется непроизводительно. Фрэнк эмоционально возразил: «У меня работают непроизводи-тельно? Посмотрите, к вечеру у рабочих мокрые рубашки». И услышал невозмутимый от-вет: «Когда у них будут сухие рубашки, тогда будет производительная работа!»

**2. Благодаря каким достижениям Ф. Гилбрет стал активным сторонником тейло-ризма? Чему учит этот исторический факт?**

В современной литературе персональный менеджмент определяют как: а) индивидуальную технологию использования рабочего времени; б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности; в) самоуправление, процесс самодеятельности и возвышения личности; г) саморазвитие, или «личную технологию» (организационную науку управления самим собой). Цель персонального менеджмента: научиться «наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни» (см.: Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. М.: Инфра-М, 2002. С. 22–23).

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

**4. Выделите несколько критериев, позволяющих сопоставить понятия «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами». Проанализируйте их и заполните таблицу:**

Таблица 6.

Сравнительный анализ некоторых базовых понятий

Основные критерии	Особенности управления		
	кадрами	персоналом	человеческими ресурсами

**5. Кратко проанализируйте сущность, основные достоинства (возможности) и недостатки (ограничения) каждого из 27 методов саморазвития руководителя и заполните таблицу:**

Таблица 7.

Основные методы самосовершенствования (версия Т. Бойделла)

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

15. Обучение на курсах и в вузах (дополнительное образование)			
16. Самостоятельное обучение (подбор обучающих программ)			
17. Выполнение специальных заданий и разработка собственных проектов			
18. Участие в профсоюзах, движениях и самодеятельных организациях			
19. Подготовка публикаций и материалов для СМИ			
20. Обучение подчиненных			
21. Совершенствование физического и психического здоровья			
22. Самоанализ (восприятие себя со стороны)			
23. Поддержание компромиссных отношений с окружающими			
24. Совершенствование темперамента и характера			
25. Выработка индивидуального стиля управления			
26. Развитие коммуникативных навыков			
27. Развитие групповых форм обучения			

### Тема 3.2. Поведенческий маркетинг

В ходе опроса, проведенного специалистами исследовательского холдинга Romir Monitoring в 2007 году, выяснилось, что две трети российских женщин пользуются декоративной косметикой. При этом каждая вторая дама (44%) использует косметику практически ежедневно. По результатам опроса, самыми популярными марками оказались Эйвон и Орифлейм, т.е. продукция, распространяемая путем прямых продаж по каталогам.

Таблица 8.

Рейтинг торговых марок декоративной косметики<sup>11</sup>

№	Марка	%	№	Марка	%
1	Эйвон (Avon)	47	11.	Мейбелин (Maybellin)	11
2	Орифлейм (Oriflame)	32	12.	Мэри Кей (Mary Kay)	9
3	Черный жемчуг	20	13.	Пупа (Pupa)	8
4	Макс Фактор (Max Factor)	18	14.	Ив Роше (Yves Rosher)	7
5	Нивеа (Nivea)	17	15.	Манхеттен (Manhattan)	7
6	Фаберлик (Faberlic)	17	16.	Кики (Kiki)	5
7	Л'ореаль Париж (L'Oreal Paris)	14	17.	Ревлон (Revlon)	5
8	Люмене (Lumene)	13	18.	Диваж (Divage)	3
9	Раби Роз (Ruby Rose)	13	19.	Арт-Визаж	3
10.	Буржуа (Bourjois)	11			

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

<sup>11</sup> См.: [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru). Рынок парфюмерно-косметических товаров характеризуется высоким уровнем конкуренции между крупнейшими игроками. Следует отметить, что в 2008 – 2010 гг. позиции лидеров сетевой розничной торговли в этой сфере не изменились. При этом объем прямых продаж парфюмерии и косметики в 2010 году превысил 87 млрд. рублей. См.: «РБК. Исследования рынков», [marketing.rbc.ru](http://marketing.rbc.ru)

В течение 1990-х гг. Россия стремительно утрачивала ключевые позиции на международной арене, особенно в сфере научно-технических достижений и культуры, сохранив за собой лишь одну приоритетную область, связанную с экспортом сырья. Государственный бюджет страны с населением 140 миллионов человек соизмерим с госбюджетами Швеции, Бельгии, Нидерландов (их население равно соответственно: 9, 10 и 16 млн. чел.).

К тому же, по оценкам авторитетных российских ученых, теневой рынок по некоторым группам товаров составляет до 40-50% объемов реализуемой продукции. В последние годы Россию стремительно захлестывает волна дешевой некачественной продукции и бесчисленных подделок (от аудио-, видео-, оргтехники до продовольственных товаров, одежды, обуви и т.д.).

**2. Почему известный афоризм «Мы не настолько богаты, чтобы покупать дешевые вещи» не всегда реализуется на практике? Почему в России слова и дела часто не согласуются друг с другом?**

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

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

### **Тема 3.3. Организационное поведение в международном бизнесе**

Принимая решение о расширении сферы влияния организации и позиционировании своих товаров и услуг на мировых рынках, ее руководители обязаны пересмотреть и скорректировать едва ли не каждый из элементов маркетингового комплекса. Даже простое перечисление основных факторов, влияющих на выбор стратегии и тактики организационного поведения в международном бизнесе (экономические, политические, правовые, демографические, этические, религиозные), свидетельствует о том, сколь сложна и ответственна эта процедура. Как гласит народная мудрость, в чужой монастырь со своим уставом не ходят ...

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

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

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

**2. В исследовании В.Н. Куницыной трудолюбие и интеллект (ум) японцев были оценены наиболее высоко (соответственно 34,5 и 37% опрошенных отметили эти качества), русских – 13 и 24%, эстонцев – 19 и 5,5%, татар – 10 и 10%, поляков – 8 и**

<sup>12</sup> См.: Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. С. 330–337).

**8,5% , а американцев – лишь 5 и 7%. Как объяснить этот «американский парадокс»? Действительно ли американцы столь глупая нация, как это представлялось 16% опрошенных россиян?**

Выдающийся представитель немецкой классической философии Георг Вильгельм Фридрих Гегель (1770 – 1831) в лекциях для студентов Берлинского университета в 1820-е годы подчёркивал: «Среднее сословие, к которому принадлежат государственные чиновники, представляет собой средоточие государственного сознания и выдающейся образованности. Поэтому оно и является главной опорой государства в отношении законности и интеллигентности. Государство, в котором нет среднего сословия, ещё стоит ... не на высокой ступени». И далее продолжал: «Такова, например, Россия, в которой есть крепостная масса и та, которая правит». А затем подытоживал: «Образование среднего сословия является главным интересом государства»<sup>13</sup>.

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

- диверсификация экономики, в которой доля высокотехнологичных отраслей составит порядка 20%;
- рост производительности труда в 2,5 раза, а в отдельных секторах в 5 раз;
- рост энергоэффективности в 2 раза;
- увеличение средней продолжительности жизни граждан до 75 лет;
- рост среднемесячной заработной платы до \$2700 на одного человека;
- численность среднего класса должна увеличиться до 50% населения.

При этом чиновник сделал оговорку: для реализации Стратегии нужны «масштабные институциональные и структурные преобразования»<sup>14</sup>.

Следует отметить тот факт, что стратегическая цель по существенному росту численности среднего класса была озвучена ещё в 2005 году<sup>15</sup>.

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

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

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

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

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

<sup>13</sup> Гегель Г.В.Ф. Философия права. Пер. с нем. – М.: Мысль, 1990. С.336.

<sup>14</sup> Источник: <http://www.finmarket.ru/z/wns/hotnews.asp?id=1470877>

<sup>15</sup> Тогда Герман Греф, будучи министром экономического развития и торговли, обнародовал ведомственную статистику. Из неё следовало, что за прежние два года доля СК выросла с 17 до 21% (или 14 млн. семей), а к 2015 году она должна была составить 50-52% населения.



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

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

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

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

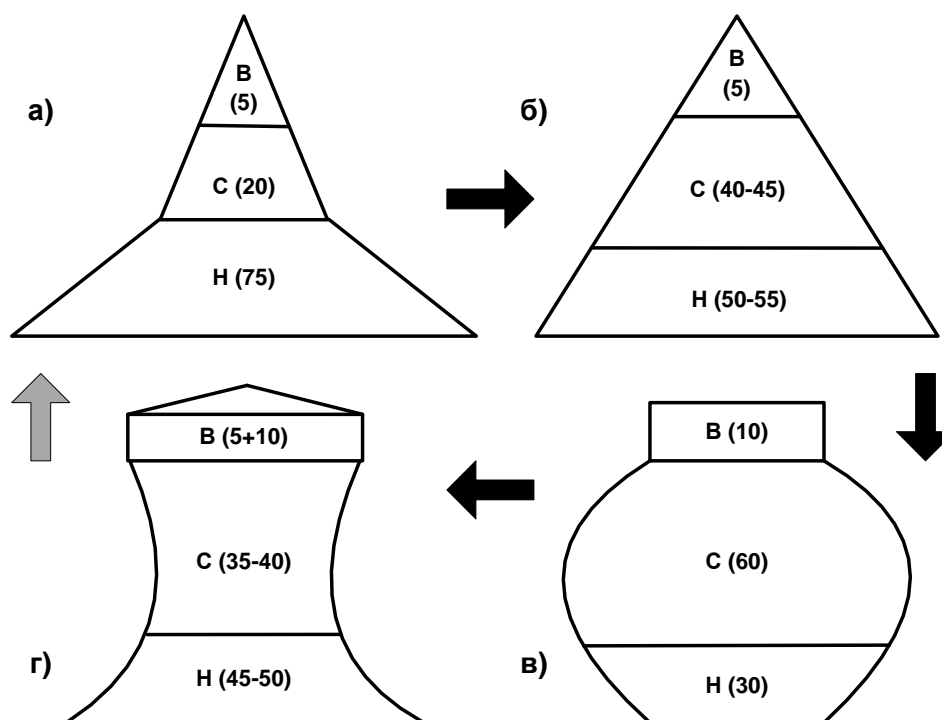


Рис.6. Типы социально-экономических систем: доиндустриальный (а), индустриальный (б), информационный (в), постинформационный (г)

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

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

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

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

#### **Распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам и видам**

Согласно Положению о самостоятельной (внеаудиторной) работе студентов распределение объема часов самостоятельной работы студента зависит от места дисциплины и ее значимости в структуре ОП.

Виды, формы и объемы самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов при изучении конкретной учебной дисциплины определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов и утверждаются на кафедре, за которой закреплена данная дисциплина, в виде раздела рабочей программы дисциплины основной образовательной программы.

В связи с вышеизложенным, принимая во внимание объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, а также баланс времени по видам работы, распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам дисциплины представляется следующим образом:

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы	Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения		
			очная	очно-заочная	заочная
1	1.1. Введение в организационное поведение	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	9	12
2	1.2. Организационное поведение как мультидисциплинарная область науки	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	9	12
3	1.3. Личность в организации	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	9	12
4	2.1. Формирование группы и мотивация группового поведения	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	10	12
5	2.2. Лидерство в организации	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	10	12
6	2.3. Коммуникативное поведение и управление коммуникациями	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	10	12
7	2.4. Управление изменениями и нововведениями в организации	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	10	12
8	3.1. Персональное развитие в организации	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	5	10	13
9	3.2. Поведенческий маркетинг	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	5	10	13
10	3.3. Организационное поведение в международном бизнесе	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	5	10	13
<b>Итого:</b>			<b>57</b>	<b>97</b>	<b>123</b>

## 7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются порядком изучения дисциплин в соответствии с рабочим учебным планом и представлены в таблице:

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
<b>ОПК-2</b>	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	1	Теория менеджмента. История управленческой мысли
		1	Теория менеджмента. Основы менеджмента
		<b>2</b>	<b>Организационное поведение</b>
		2*	Управление развитием организации
		2*	Корпоративная социальная ответственность
		3	Государственный экзамен
<b>ПК-1</b>	владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	1	<b>Организационное поведение</b>
		1*	Экономика труда

\* - дополнительный этап освоения компетенции (дисциплина по выбору студента)

### 7.2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
<b>ОПК-2 (второй этап)</b>				
3.2. – основные этапы формирования и развития личности и профессиональных групп, специфику управления человеческими ресурсами с учетом различных (гендерного, этнического и иных) факторов	Не знает	Знает отдельные этапы и специфику управления человеческими ресурсами с учетом некоторых факторов, с ошибками не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового наполнения	Знает основные этапы и специфику с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно	Демонстрирует глубокие и уверенные знания этапов формирования и развития личности и профессиональных групп и специфики управления человеческими ресурсами с учетом различных факторов
У.2. – осуществлять поиск и выбор оптимальных решений в стандартных и нестандартных ситуациях на основе анализа отечественного и зарубежного опыта, включая элементы корпоративной социальной ответственности	Не умеет	Умеет осуществлять поиск и выбор решений в стандартных ситуациях, не всегда может обосновать выбор	Демонстрирует умение в стандартных и нестандартных ситуациях в соответствии с основными требованиями	Демонстрирует умение в стандартных и нестандартных ситуациях в соответствии со всеми требованиями, может аргументированно обосновать выбор решений
В.2. – навыками оценки поведения сотрудников с клиентами, обучения и воспитания персонала в соответствии с принятой в организации корпоративной стратегией	Не владеет	Владеет ограниченным набором	Владеет основным набором навыков, допуская небольшие погрешности при оценке	Демонстрирует уверенное владение навыками
<b>ПК-1 (первый этап)</b>				
3.1. – процессы групповой динамики и принципы формирования команд, типы организационной (корпоративной)	Не знает	Знает некоторые процессы, принципы, типы и элементы с ошибками, не имеющими	Знает основные процессы, принципы, типы и элементы с небольшими	Демонстрирует глубокие и уверенные знания

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
культуры и основные элементы деловой репутации современных организаций		решающего значения для восприятия их смыслового наполнения	погрешностями, часть из которых способны исправить самостоятельно	
У.1. – выявлять и моделировать механизмы организационного поведения личности, стимулировать персонал к совместной деятельности и формированию продуктивных взаимоотношений	Не умеет	Умеет моделировать механизмы организационного поведения личности для стандартных ситуаций с ошибками, которые принципиально не искажают смысл	Умеет выявлять, моделировать механизмы организационного поведения личности, стимулировать персонал в стандартных ситуациях и (или) нестандартных с ошибками	Умеет выявлять, моделировать механизмы организационного поведения, стимулировать персонал в ситуациях разной степени сложности
В.1. – навыками диагностики личностных, личностно-групповых и межгрупповых проблем, урегулирования и профилактики организационных конфликтов	Не владеет	Владеет ограниченным набором навыков	Владеет основным набором навыков, допуская небольшие погрешности	Демонстрирует уверенное владение навыками

### 7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

#### 7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний

##### ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ОПК-2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**10. Термин «позиция» обозначает:**

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

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

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

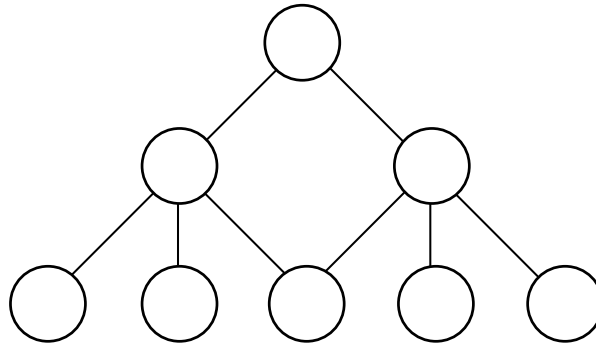
**12. Термин «роль» обозначает:**

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

**13. Термин «статус» обозначает:**

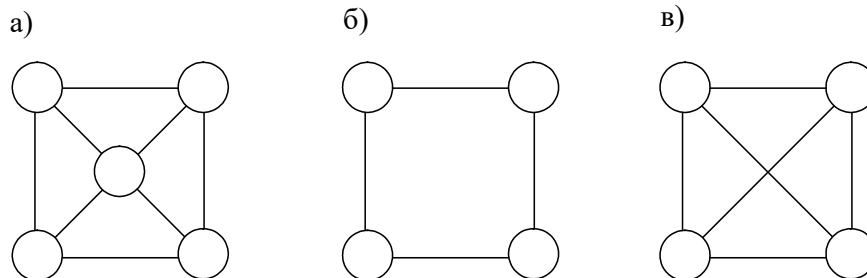
- 1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы
- 2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обуславливающее меру его потенциального влияния на других членов группы
- 3) субъективное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

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



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

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



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

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

**17. Родоначальником транзактного анализа считается:**

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

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

**Продавец:** «Конечно, эта модель лучше, но обойдется Вам значительно дороже».  
**Покупатель:** «Именно её я и возьму».

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

**19. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую транзакцию:**



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

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

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

**20. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую транзакцию:**

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

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

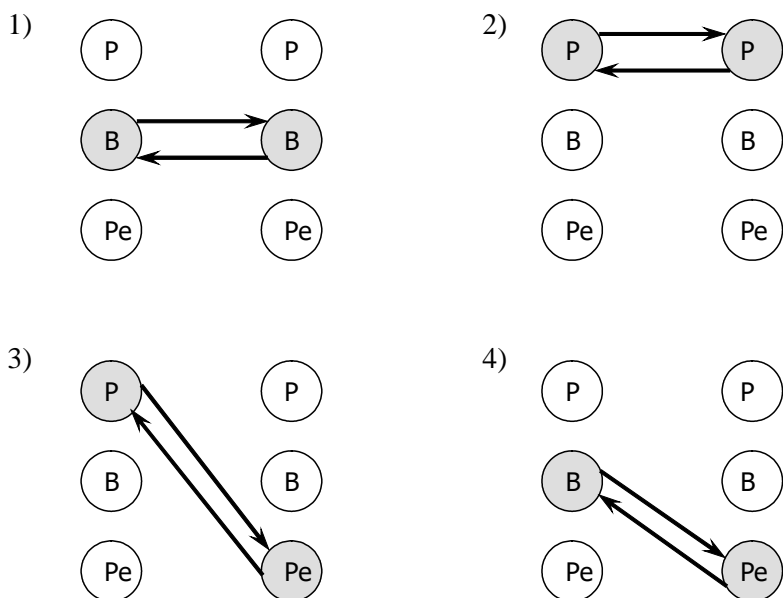
- 1) простая дополнительная
- 2) простая пересекающаяся
- 3) сложная дополнительная
- 4) сложная пересекающаяся

#### ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ПК-1

**1. Проанализируйте следующий фрагмент диалога и укажите соответствующую ему дополнительную транзакцию:**

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

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



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

- 1) природное – культурное
- 2) биологическое – социальное
- 3) материальное – духовное

- 4) личностное – деловое
- д) рациональное – эмоциональное

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

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

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

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

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

- 1) информационно-рецептивный
- 2) репродуктивный
- 3) проблемного изложения
- 4) Ваш вариант \_\_\_\_\_

**6. В общий ряд приемов снятия психофизиологического напряжения и активизации способностей человека НЕ вписывается:**

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

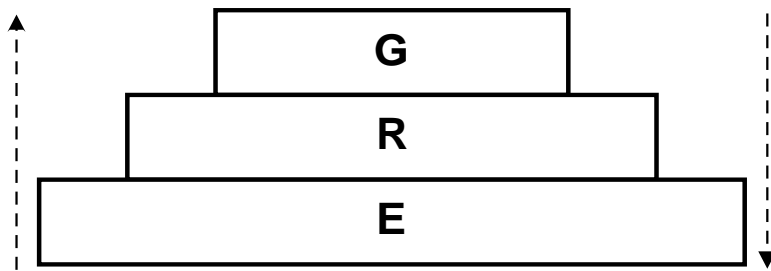
**7. Автором «пирамиды» иерархии потребностей является:**

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

**8. Основными понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:**

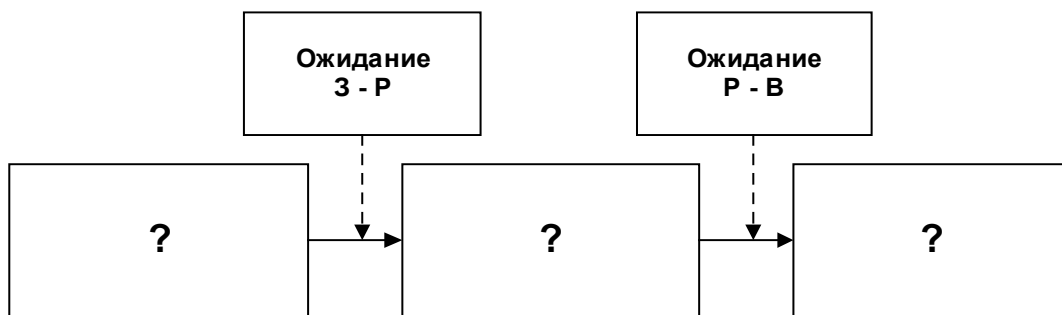
- 1) доминанта и субдоминанта
- 2) руководство и лидерство
- 3) прогресс и регресс
- 4) фрустрация и регрессия

**9. Основными понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:**



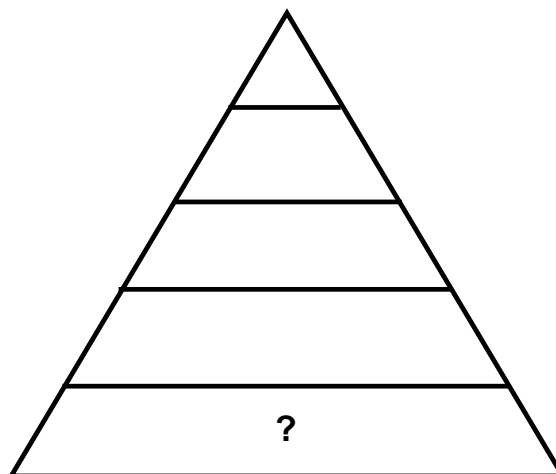
- 1) взаимосвязь, рост, существование
- 2) рост, существование, взаимосвязь
- 3) существование, взаимосвязь, рост
- 4) рост, взаимосвязь, существование

**10. «Декодируйте» основные элементы теории ожиданий:**



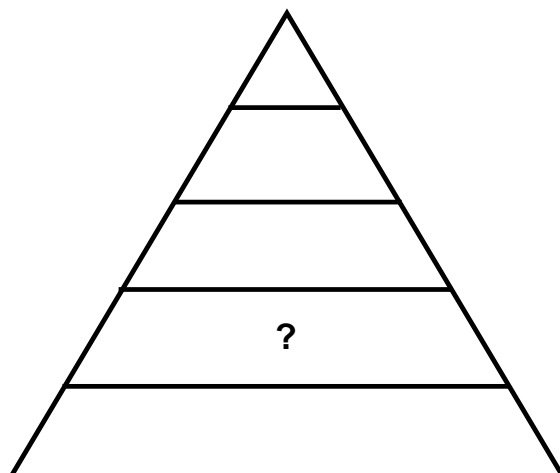
- 1) затраты – результат – вознаграждение
- 2) задание – руководство – вознаграждение
- 3) затраты – руководство – вознаграждение
- 4) задание – результат – валентность

**11. Первый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:**



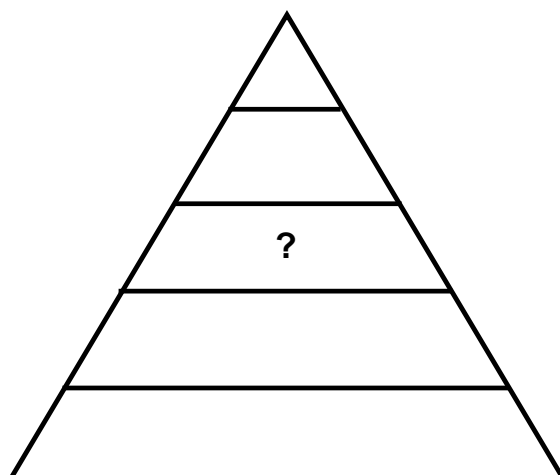
**12. Второй «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:**

---



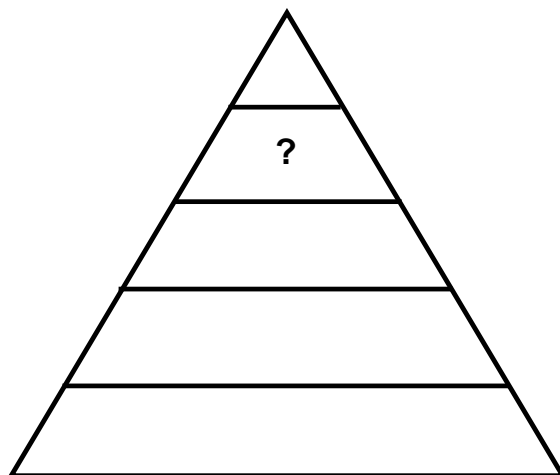
**13. Третий «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:**

---



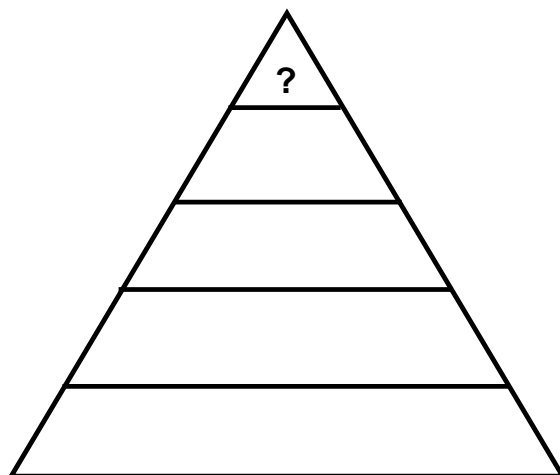
**14. Четвертый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:**

---

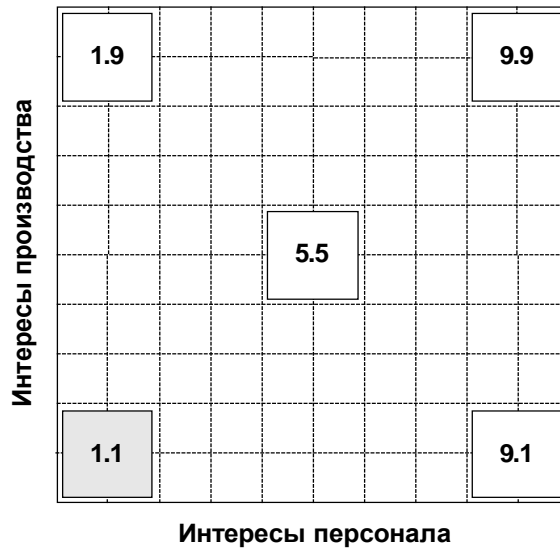


**15. Пятый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:**

---

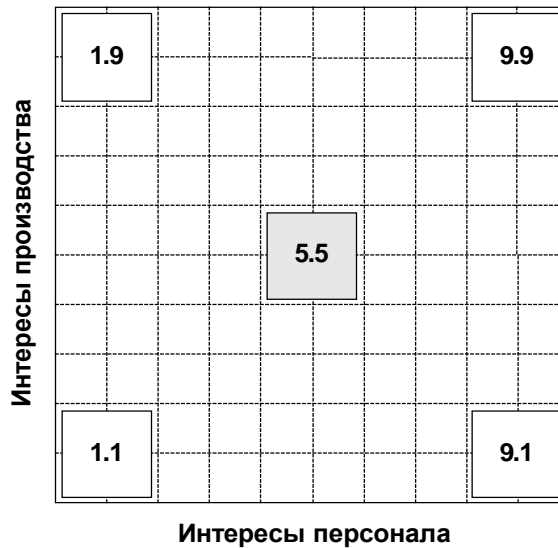


**16. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.1» имеет обозначение:**



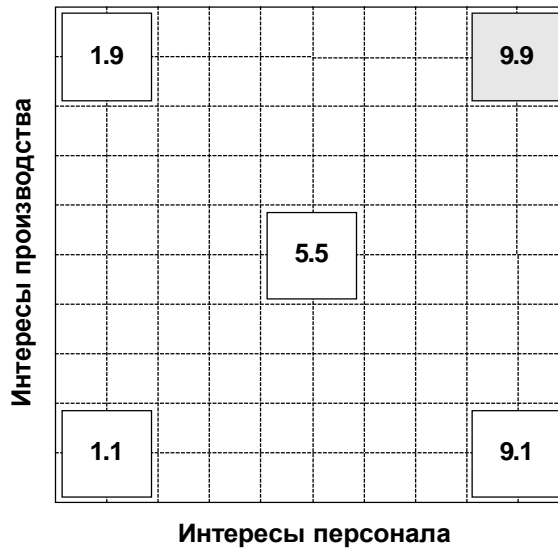
- 1) «убогое» управление
- 2) управление клубом
- 3) управление, основанное на полномочиях
- 4) «серединное» управление
- 5) «обогащенное» управление

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



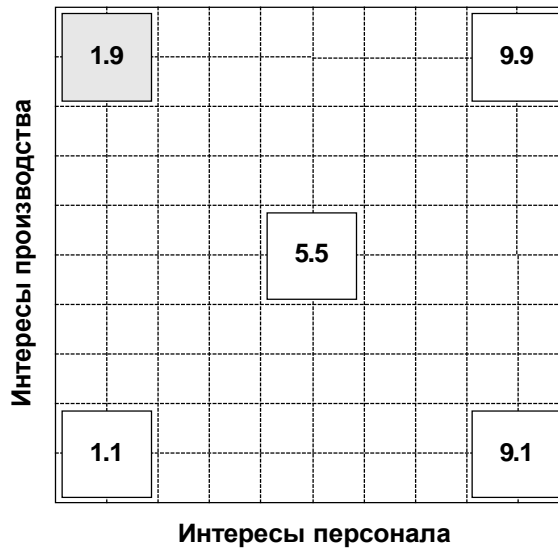
- 1) «убогое» управление
- 2) управление клубом
- 3) управление, основанное на полномочиях
- 4) «серединное» управление
- 5) «обогащенное» управление

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



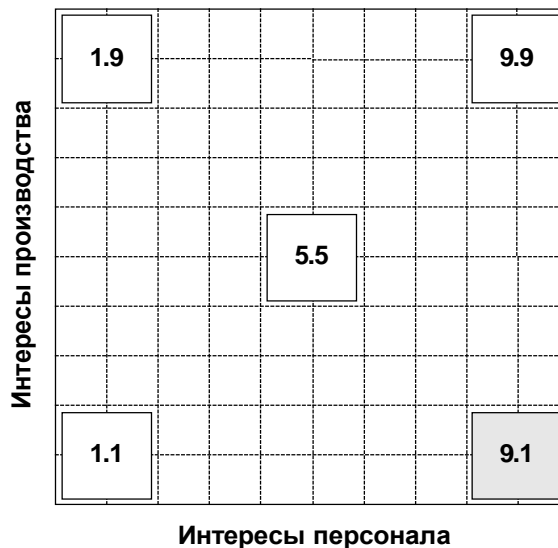
- 1) «убогое» управление
- 2) управление клубом
- 3) управление, основанное на полномочиях
- 4) «серединное» управление
- 5) «обогащенное» управление

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



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

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



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

**21. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:**

- 1) сударь – сударыня
- 2) господин – госпожа
- 3) мсье – мадам
- 4) молодой человек – девушка
- д) император – императрица

**22. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:**

- 1) официант – официантка
- 2) стюард – стюардесса
- 3) директор – директриса
- 4) секретарь – секретарша
- д) работник – работница

**Перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Сущность и специфика организационного поведения субъекта.
2. Генезис и эволюция науки об организационном поведении.
3. Общая характеристика организационного поведения как науки: предмет, функции и концептуальные подходы.
4. Диалектика основных факторов становления и развития личности.
5. Типология современных работников (концепция Р. Киосаки): критический анализ.
6. Четырехфакторная модель культуры Г. Хофстеде и ее значение.
7. Особенности российского менталитета. «Русская душа»: мифы и реальность.
8. Основные модели организации финансово-трудовых отношений в России.
9. Понятие социальной стратификации. Социальная структура современного российского общества.
10. Проблемы и перспективы формирования среднего класса в России.



11. Жизненный цикл работника в организации и факторы его оптимизации.
12. Основные этапы и проблемы развития группы.
13. Теория иерархии потребностей А. Маслоу и её значение в управлении персоналом.
14. ERG-теория К. Альдерфера и её значение для организационно-управленческой деятельности.
15. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда и её значение для организационно-управленческой деятельности.
16. Двухфакторная теория Ф. Герцберга и её значение для организационно-управленческой деятельности.
17. Теория ожидания: сущность и значение для организационно-управленческой деятельности.
18. Теория справедливости (равенства): сущность и значение для организационно-управленческой деятельности.
19. Теория подкрепления мотива и модификации поведения: сущность и значение для организационно-управленческой деятельности.
20. Типология личности К.Г. Юнга и ее значение в современных условиях.
21. Классификация стилей управления К. Левина и ее современное значение.
22. Классификация стилей управления Т. Бойделла и ее современное значение.
23. Лидерство как организационно-управленческий феномен. Основные критерии и проблемы классификации лидеров в организации.
24. Теории лидерских черт: критический анализ.
25. Поведенческие теории лидерства: критический анализ.
26. Ситуационная концепция лидерства Ф. Фидлера и модель П. Герши – К. Бланчарда.
27. Гендерный аспект организационно-управленческой деятельности: теория и практика.
28. Экономические методы управления персоналом современной организации.
29. Административные методы управления персоналом современной организации.
30. Социально-психологические методы управления персоналом организации.
31. Информационно-рецептивный метод обучения персонала: сущность и содержание.
32. Репродуктивный метод обучения персонала: сущность и содержание.
33. Метод проблемного изложения: сущность и содержание.
34. Личный пример как метод воспитания: сущность и содержание.
35. Убеждение как метод воспитания: сущность и содержание.
36. Упражнение как метод воспитания: сущность и содержание.
37. Поощрение как метод воспитания: сущность и содержание.
38. Наказание как метод воспитания: сущность и содержание.
39. Социометрический анализ: содержание и прикладное значение.
40. Трансактный анализ: содержание и прикладное значение.

### **7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений**

#### **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-2**

**1. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S1 именуется:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

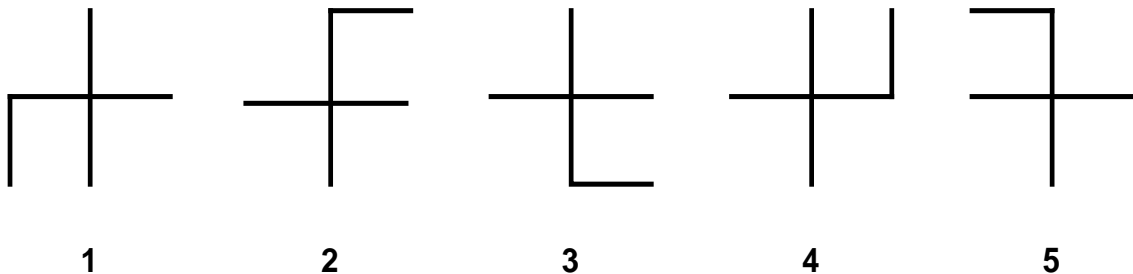
- 1) способен и готов, или надежен
- 2) способен, но не готов, или ненадежен
- 3) не способен и не готов, или ненадежен
- 4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

5. В теории мотивации Фредерика Герцберга факторы А и Б именуют:

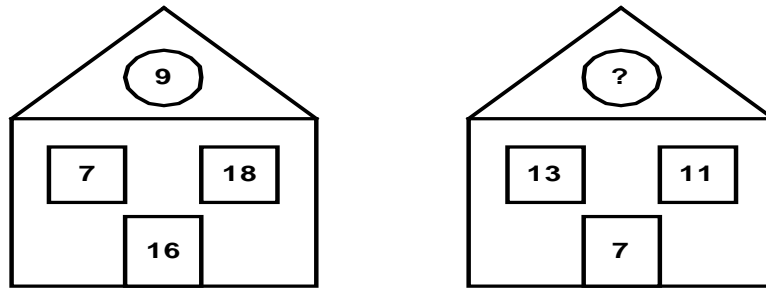


- 1) первичными и вторичными
- 2) материальными и духовными
- 3) гигиеническими и мотивирующими
- 4) основными и дополнительными

6. Исключите лишнюю фигуру:



7. Вставьте недостающее число:



8. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

ОВЛАГ  
 КОА  
 БЬО  
 НИЕЙСЕ  
 ЙНУДА

9. Вставьте пропущенное число:

10 (17) 18  
 20 ( ) 45

10. Исключите лишнее слово:

БРЯНСК  
 КАЗАНЬ  
 ЛИПЕЦК  
 РЯЗАНЬ  
 ТЮМЕНЬ

11. В процессе социометрического исследования персонала одного из подразделений ООО «Альфа и омега» в группе из 10 человек было получено 9 взаимных выборов. Рассчитайте показатель социометрической когерентности и укажите его значение:

- 1) 0,1
- 2) 0,2
- 3) 0,45
- 4) 0,9
- 5) 1,0

12. В процессе социометрического исследования персонала одного из подразделений ООО «Альфа и омега» (группа – 10 чел.) сотрудник А получил 9 выборов (5 положительных и 4 отрицательных). Рассчитайте персональный социометрический статус ( $C_A$ ) и укажите его значение:

- 1) 0,1
- 2) 0,2
- 3) 0,45
- 4) 0,9
- 5) 1,0

13. В процессе социометрического исследования персонала одного из подразделений ООО «Альфа и омега» (группа – 10 чел.) сотрудник Г сделал 6 выборов (3 положительных и 3 отрицательных). Рассчитайте коэффициент персональной экспансивности ( $\Delta_G$ ) и укажите значение:

- 1) 0,33
- 2) 0,44
- 3) 0,66
- 4) 0,99
- 5) 1,0

### Задание 1.

Как известно, предложенная Р. Киосаки классификация современных работников по типу занятости включает: служащего (Employee), предпринимателя (Self-employed), владельца крупного бизнеса (Businessman), инвестора (Investor). При этом автор подчеркивал, что в секторе E находятся разные люди: от дворников до президентов компаний...

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

Таблица 1.

### SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

### Задание 2.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления. Стать виртуозом делового общения весьма заманчиво и почетно, хотя и сложно.

**Заполните пустые строки таблицы по аналогии с образцом:**

Таблица 3.

### Коммуникативные барьеры и методы их преодоления

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Личностные	1) психологическая несовместимость отправителя и получателя; 2) селективное восприятие информации; 3) неумение слушать собеседника	1) метод «разделения» проблемы и человека, профессионального и личностного; 2) расширение кругозора; 3) «выуживание» необходимой информации
Физические		
Семантические		

Языковые		
Организационные		
Культурные		

### Задание 3.

*Кратко проанализируйте сущность, основные достоинства (возможности) и недостатки (ограничения) 6 – 8 методов саморазвития руководителя и заполните таблицу:*

Таблица 4.

Основные методы самосовершенствования (версия Т. Бойделла)

Наименование метода	Сущность метода	Возможности (достоинства)	Ограничения (недостатки)
1. Ведение личных записей			
2. Ретроспективный обзор событий			
3. Анализ текущих событий			
4. Умение слушать внутреннее «Я» и развитие интуиции			
5. Смелость в использовании новых идей и концепций			
6. Эксперименты с новыми типами (стилями) поведения и управления			
7. Укрепление силы воли			
8. Развитие способности к восприятию инноваций			
9. Работа на низшим и высшим «Я»			
10. Чтение			
11. Конспектирование			
12. Составление плана («инвентарная сетка»)			
13. Способы запоминания материала			
14. Совершенствование логического мышления			
15. Обучение на курсах и в вузах (дополнительное образование)			
16. Самостоятельное обучение (подбор обучающих программ)			
17. Выполнение специальных заданий и разработка собственных проектов			
18. Участие в профсоюзах, движениях и самодетельных организациях			
19. Подготовка публикаций и материалов для СМИ			
20. Обучение подчиненных			
21. Совершенствование физического и психического здоровья			
22. Самоанализ (восприятие себя со стороны)			
23. Поддержание компромиссных отношений с окружающими			

24. Совершенствование темперамента и характера			
25. Выработка индивидуального стиля управления			
26. Развитие коммуникативных навыков			
27. Развитие групповых форм обучения			

### 7.3.3 Типовые задания для проверки уровня сформированности умений для компетенции ПК-1

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

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

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

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

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

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

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

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

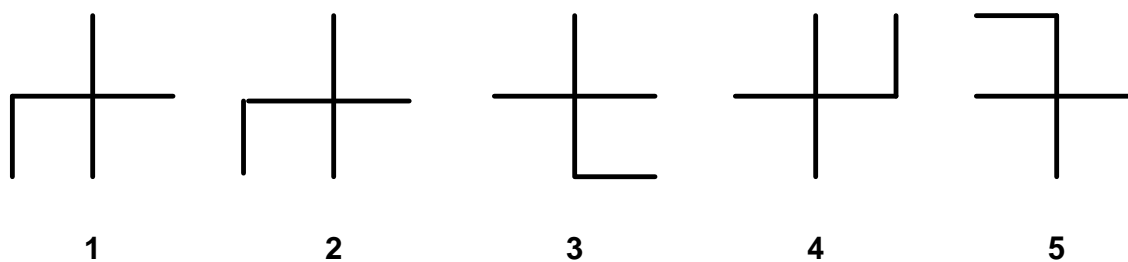
- 1) способен и готов, или надежен
- 2) способен, но не готов, или ненадежен
- 3) не способен и не готов, или ненадежен
- 4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

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

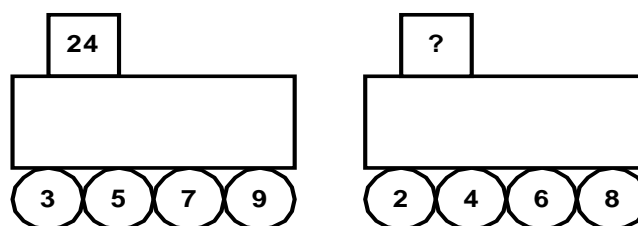
Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

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

5. Расположите фигуры в нужной последовательности:



6. Вставьте недостающее число:

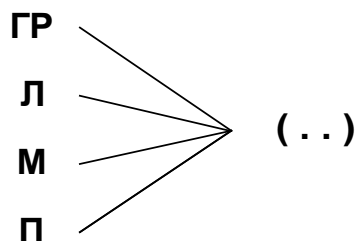


7. Вставьте нужную букву и нужное число:



А	6	Й	21	—
1	Е	13	Р	—

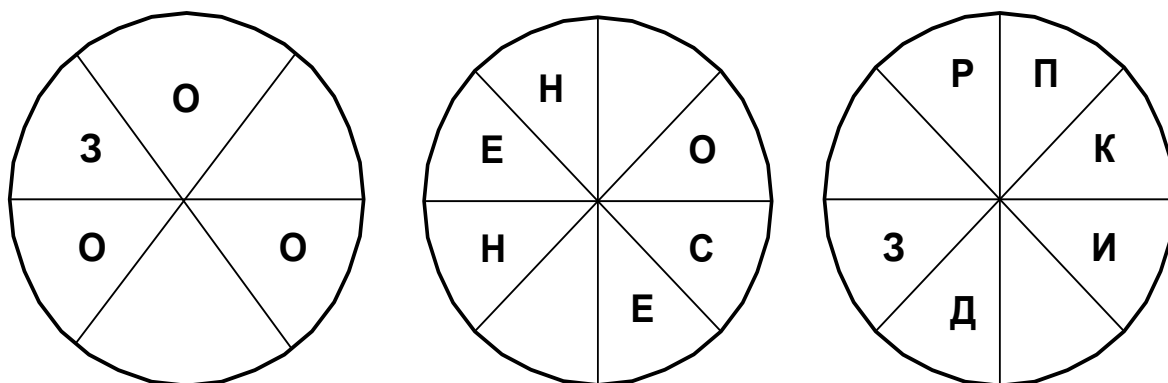
8. Найдите общее окончание для слов:



9. Исключите лишнее слово:

АБРИКОС  
БОЛОТО  
ВОДКА  
РОССИЯ  
ГАДОСТЬ

10. Вставьте недостающие буквы:



11. В процессе социометрического исследования персонала одного из подразделений ООО «Альфа и омега» в группе из 6 человек было получено 3 взаимных выбора. Рассчитайте показатель социометрической когерентности и укажите его значение:

- 1) 0,1
- 2) 0,2
- 3) 0,45
- 4)
- 0,9
- 5) 1,0

12. В процессе социометрического исследования персонала одного из подразделений ООО «Альфа и омега» (группа – 10 чел.) сотрудница Б получила 6 выборов (3 положительных и 3 отрицательных). Рассчитайте персональный социометрический статус ( $C_B$ ) и укажите значение:

- 1) 0,33
- 2) 0,44
- 3) 0,66
- 4) 0,99
- 5) 1,0

13. В процессе социометрического исследования персонала одного из подразделений ООО «Альфа и омега» (группа – 10 чел.) сотрудница Д сделала 3 выбора (2 положительных и 1 отрицательный). Рассчитайте коэффициент персональной экспансивности ( $\mathcal{E}_D$ ) и укажите значение:

- 1) 0,33
- 2) 0,44
- 3) 0,66
- 4) 0,99
- 5) 1,0

#### Задание 1.

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

Таблица 1.

Анализ типов организационного поведения

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

#### Задание 2.

В современной литературе персональный менеджмент определяют как: а) индивидуальную технологию использования рабочего времени; б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности; в) самоуправление, процесс самодеятельности и возвышения личности; г) саморазвитие, или «личную технологию» (организационную науку управления самим собой). Цель персонального менеджмента: научиться «наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни» (см.: Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. М.: Инфра-М, 2002. С. 22–23).

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

#### Задание 3.

Одной из наиболее известных и распространенных в практике управления организационными изменениями является шестиэтапная модель Л. Грейнера (давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения и получение поддержки – эксперимент и выявление последствий – мотивация к принятию изменений и внедрение новшеств).

**Опираясь на рис. 1, охарактеризуйте каждый из этапов, стремясь показать наиболее важные задачи и эффективные способы их решения:**

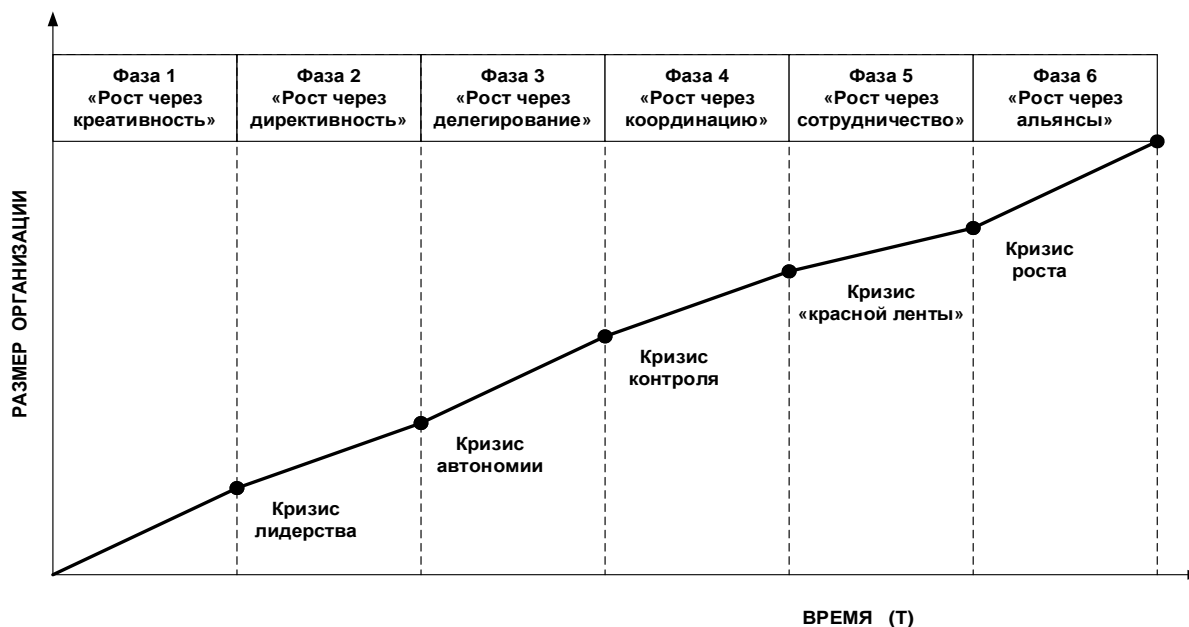


Рис.1. Шестиэтапная модель жизненного цикла организации (версия Л. Грейнера)

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

**Раскройте сущность РМ-теории лидерства Д. Мисуми с помощью ее схематического изображения. Охарактеризуйте типы организационного поведения (РМ, Рт, рМ, рт) и соответствующие им ситуации на примере управления малой группой.**

**Проанализируйте матрицу (рис. 2):**



Рис. 2. Матрица «Отношение к нововведениям / форма поведения»

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

**Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности**

**Типовые задания для проверки уровня сформированности навыков для компетенции ОПК-2**

**Задание 1.**

Известно, что формирование трудового коллектива – процесс объективный и необходимый, длительный и сложный, требующий от менеджеров всех уровней слаженной и целенаправленной деятельности на каждом его этапе. Вместе с тем, опыт современной России свидетельствует о том, что во многих компаниях текучесть кадров является своеобразным ноу-хау, которое позволяет экономить немалые средства на персонале.

*Какими соображениями руководствуются собственники и менеджеры компаний, реализующие такие альтернативные кадровые стратегии?*

*Поясните различия между понятиями «персонал» и «коллектив»?*

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

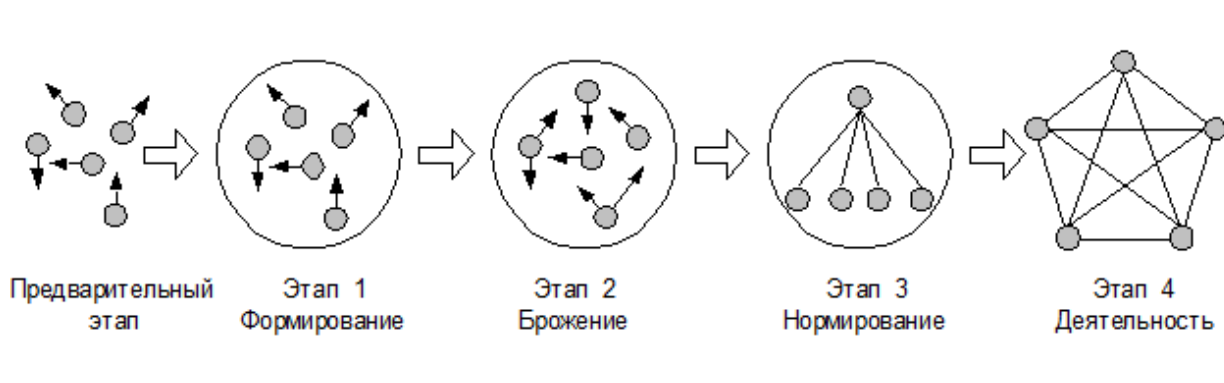


Рис. 3. Этапы развития профессиональной группы

**Задание 2.**

Современные программы и методы стимулирования групповой деятельности чрезвычайно разнообразны. Это осложняет их классификацию, однако попытки сопоставить и оценить эффективность таких методов предпринимались неоднократно. Так, в результате исследований под руководством Э. Локе (E. Locke) было установлено, что из четырех наиболее распространенных программ (материального стимулирования, целевого менеджмента, обогащения труда, партисипативности) самым эффективным является «денежный» метод, а самым неэффективным – партисипативный (таблица 2).

Таблица 2.

Анализ эффективности некоторых методов стимулирования

Наименование метода и количество исследований	Повышение эффективности, %	10%-ное повышение производительности, %
Денежный (10)	+ 30	90
Целевой (17)	+ 16	94
Обогащение труда (10)	+ 8,75	50
Партисипативный (16)	+ 0,5	25

Между тем, некоторые ученые полагали, что «вопреки выводам Э. Локе вопрос о необходимости партисипативного подхода на производстве для менеджеров *предрешен*, и должным образом спроектированные партисипативные программы станут существенной предпосылкой выживания большинства организаций в новом тысячелетии»<sup>16</sup>.

***Каково Ваше мнение по данной проблеме? Поясните.***

### **Задание 3.**

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

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

***Приведите примеры дополнительной (Ро – Ре, Ре – Ро) и пересекающейся (Ро – Ре, Ро – Ре) транзакций.***

### **Типовые задания для проверки уровня сформированности навыков для компетенции ПК-1**

#### **Задание 1.**

Наиболее известные теории мотивации традиционно подразделяют на две группы: содержательные и процессуальные. В первом случае целью исследователей является поиск и объяснение движущих сил, или «мотиваторов» поведения, ответ на вопрос «Что побуждает человека действовать определенным образом?». Во втором случае ученые концентрируют внимание на последовательности, или «алгоритме» достижения результата, т.е. стремятся ответить на вопрос: «Каким образом нужно “вести” человека к желаемому результату?»

Содержательные теории разрабатывались усилиями А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфера (англ. existence – relatedness – growth, или ERG-теория), Д.

<sup>16</sup> См.: Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов. М.: Флинта, 2002. С. 366-380.

Макклеланда (теория приобретенных потребностей), Д. МакГрегора (теория X и Y), Ф. Герцберга (двухфакторная, или «мотивационно-гигиеническая» теория). Наиболее авторитетными теоретиками процессуального «направления» считаются Э. Торндайк и Б.Ф. Скиннер (теория «подкрепления мотива»), В. Врум (теория ожидания), Д. Адамс (теория справедливости), Э. Локе (целевая теория мотивации), Л. Портер и Э. Лоулер (комплексная мотивационная модель).

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

### Задание 2.

Арсенал современного менеджмента и менеджера весьма обширен и разнообразен. При этом некоторые концепции, методы и технологии управления малыми группами трактовались и оценивались неоднозначно с момента их возникновения и до сих пор...

*Что вам известно о теории Z? Связана ли она с теориями X и Y? В чем ее суть и каковы особенности подходов А. Маслоу и У. Оучи?*

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

### Задание 3.

Не секрет, что многие содержательные и процессуальные теории мотивации разрабатывались полвека назад и по праву стали классикой менеджмента. Между тем, никто и ничто не мешают современному менеджеру осуществить ревизию общеизвестных постулатов (например, «пирамиду» Абрахама Маслоу) и модернизировать их с учётом современных реалий.

*Почему именно «пирамида» (а не, скажем, квадрат, круг или шар) взята за основу для иллюстрации теории мотивации по версии А. Маслоу?*

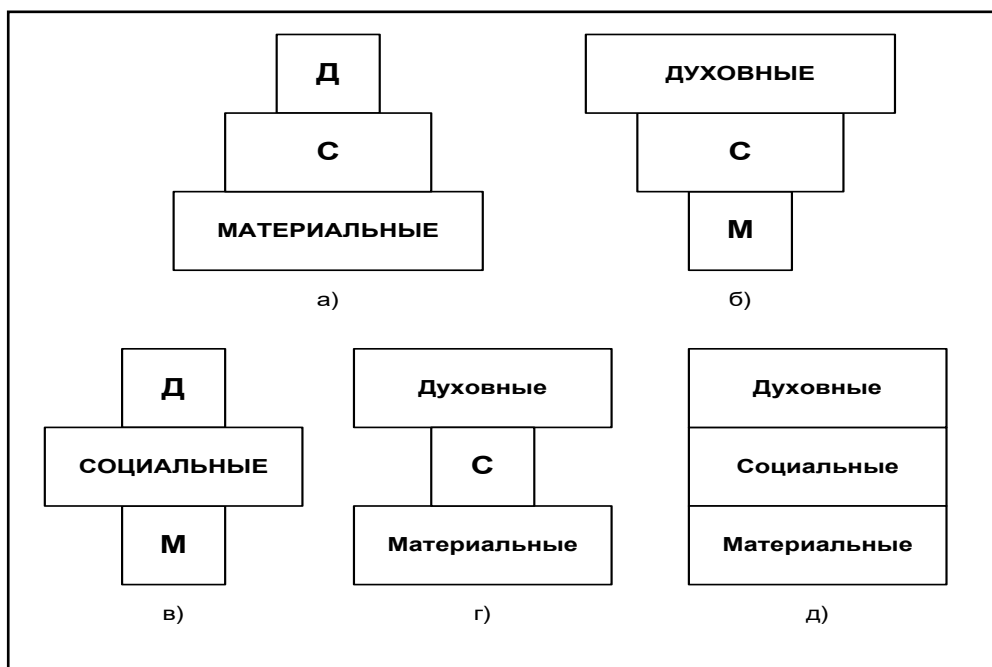


Рис. 4. Варианты соотношения основных потребностей человека (МСД-концепция)

*Проанализируйте рисунок 4, иллюстрирующий различные варианты сочетания материальных, социальных и духовных потребностей личности и охарактеризуйте пять типов личности.*

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

Таблица 3.

Сравнительный анализ национального менталитета

Тип доминирующей потребности нации		
А	Б	В

#### **7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Уровень сформированности компетенций ОПК-2 (второй этап) и ПК-1 (первый этап) оценивается в ходе текущей и промежуточной аттестации студентов согласно Положению о балльно-рейтинговой системе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей».

Максимальная оценка текущей работы студентов – 50 баллов, в т.ч:

- посещение аудиторных занятий (контактная работа – лекции, практические работы/семинары) – максимум 20 баллов;
- работа на семинарах и практических занятиях (выступление с докладом, подготовка презентаций, устные ответы, решений задач, работа студентов малых группах, выполнение домашних заданий и т.п.) – максимум 20 баллов;
- письменная контрольная работа – максимум 10 баллов (если две работы – максимум по 5 баллов за каждую).

Максимальная оценка знаний, умений и навыков студента, выявленных в ходе экзамена – 50 баллов. Сумма баллов на экзамене складывается из оценки правильности выполнения тестовых заданий или устного ответа и решения ситуационных задач.

**Промежуточная аттестация** в соответствии с учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент (профиль «Международный менеджмент») по дисциплине «Организационное поведение» проводится в форме экзамена.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности знаний – **20 баллов**. Это могут быть тесты или при устном экзамене ответы на вопросы билета (за каждый вопрос не более 10 баллов).

##### **Шкала оценки тестовых заданий**

- Тесты закрытого типа (множественного выбора, альтернативного выбора, исключения лишнего, восстановления последовательности)  
Правильно выбран вариант ответа – 1 балл
- Тесты дополнения  
Вписан верный ответ – 2 балла

### Шкала оценивания устного ответа (в баллах) на вопрос на экзамене

Раскрытие темы, использование основных понятий (максимум 3 балла)	Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения	3
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, но с опорой на соответствующие понятия	2
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен	1
	Терминологический аппарат непосредственно не связан с раскрываемой темой	0
Изложение фактов и примеров по теме (максимум 3 балла)	Приводятся факты и примеры в полном объеме	3
	Приводятся примеры в полном объеме, но может быть допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла	2
	Приводятся примеры в усеченном объеме, допущено несколько фактических ошибок, не приведших к существенному искажению смысла	1
	Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы	0
Композиционная целостность, логическая последовательность (максимум 3 балла)	Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	3
	Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	2
	Есть нарушения композиционной целостности и последовательности, большое количество неоправданных пауз	1
	Не прослеживается логика, мысль не развивается	0
Речевых и лексико-грамматических ошибок нет (1 балл)		1

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Если для проверки умений применяются тесты, то используются следующие шкалы оценки (максимум за тесты **15 баллов**):

Определена верность суждений и логическая связь между ними – 3 балла;

Определена верность суждений, но не установлена связь между ними – 2 балла;

ИЛИ

Определена верность только одного суждения и установлена связь – 2 балла;

Определена верность только одного суждений – 1 балл.

Если задания на проверку умений формулируются в виде заданий, то можно использовать следующую шкалу:

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Аккуратность оформления				1
<b>ИТОГО:</b>				<b>10</b>



Шкала оценивания уровень выполнения заданий на проверку категории ВЛАДЕТЬ может варьироваться в зависимости от количества баллов.

Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач, требующих аргументации собственной точки зрения

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2	3
Предложение альтернативного варианта	0	1	2	3
Полнота, последовательность, логика изложения	0	1	2	3
Аккуратность и правильность оформления				2
<b>ИТОГО:</b>				<b>20</b>

Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач

Понимание представленной информации	0	1	2
Изложение фактов	0	1	2
Предложение способа решения проблемы	0	1	2
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2
Предложение альтернативного варианта	0	1	2
Полнота, последовательность	0	1	2
Логика изложения	0	1	2
Аккуратность и правильность оформления			1
<b>ИТОГО:</b>			<b>15</b>

При выставлении экзаменационной оценки суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе экзамена.

Возможно получение поощрительных баллов, согласно п.2.4 Положения о балльно-рейтинговой системе.

Перевод итоговой суммы баллов по дисциплине из 100-балльной в эквивалент традиционной пятибалльной системе осуществляется в соответствии со следующей шкалой (п. 3.6 Положения о балльно-рейтинговой системе):

Экзамен

Баллы по 100-балльной-шкале	Пятибалльная система оценки
85-100 баллов	Отлично
70-84 баллов	Хорошо
52-69 баллов	Удовлетворительно
51 балл и ниже	Неудовлетворительно

#### Описание шкалы оценивания

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 51 балл и ниже компетенция (компетенции) не сформирована	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 52-69 баллов Базовый уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «хорошо» (зачтено) 70-84 баллов Повышенный уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «отлично» (зачтено) 85-100 баллов Высокий уровень освоения компетенции (компетенций)
Компетенция (ее часть) не развита. Обучающийся не обладает необходимыми знаниями, не смог продемонстрировать	Компетенция (ее часть) недостаточно развита. Обучающийся частично знает основные теоретические положения, допускает	Обучающийся владеет знаниями и умениями, проявляет соответствующие навыки при решении стандартных и не-	Обучающийся обладает всесторонними и глубокими знаниями, уверенно демонстрирует умения,

умения и навыки	ошибки при определении понятий, способен решать стандартные задачи, допуская небольшие погрешности	стандартных задач, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала	сложные навыки, уверенно ориентируется в практических ситуациях.
-----------------	--	--	--

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **8.1. Основная литература**

1. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 460 с.  
[Интернет-портал «Университетская библиотека ONLINE»]  
[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=114431](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=114431)
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Социология». – 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 487 с.  
[Интернет-портал «Университетская библиотека ONLINE»]  
[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=116632](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=116632)
3. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. Кн.2. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 434 с. [Интернет-портал «Университетская библиотека ONLINE»]  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271808&sr=1>

### **8.2. Дополнительная литература**

4. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационное поведение, Учебное пособие, - М.: КНОРУС, 2013
5. Козлова А.М. Организационное поведение. Учебник. [Электронный ресурс] /М.:Директ-Медиа, 2013. – 229 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=139768&sr=1>
6. Згонник Л.В. Организационное поведение, Учебник, - М.: Дашков и К, 2012.
7. Понуждаев Э.А. Организационное поведение (с практикумом для заочного отделения), Учебно-методическое пособие, - М.: ООО "Компания ДЕВВЕД", 2011.
8. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Настольная книга для среднего класса России и не только... – Saarbruken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.

### **Нормативные правовые документы**

9. Конституция Российской Федерации. – М.: Омега-Л, 2014.
10. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 22.12.2014) «О противодействии коррупции» // <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=172553>
11. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., Протокол № 21) // <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=113505>

**9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

<http://biblioclub.ru> (Электронная библиотека студента, ЭБС)

<http://vitaeauct.narod.ru/005/psxr/0800.htm> (Личность в организации)

<http://www.finpress.ru/kp/arhiv/2003/2/4.html> (Групповое поведение и организация работы персонала)

<http://lib.4i5.ru/cu767.htm> (Управление поведением персонала организации)

<http://www.hist.msu.ru/ER/index.html> Библиотека электронных ресурсов МГУ им. М.В. Ломоносова.

<http://www.encyclopedia.u> (Мир энциклопедий)

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующее программное обеспечение:

1. Операционная система Microsoft Windows.
2. Пакет офисных программ Microsoft Office.
3. Антивирусные программы.
4. Программы-архиваторы.
5. Электронное хранилище научно-образовательных ресурсов с возможностями удаленного доступа на базе современного телекоммуникационного комплекса.
6. Базы данных электронных публикаций, электронных периодических изданий научного и учебно-методического направления.
7. Электронный библиотечный фонд (каталог).

Также используется программное обеспечение электронного ресурса сайта ИМЭС, включая картотеку ИМЭС, систему тестирования Moodle, а также сетевую версию АСУ «Спрут».

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующие информационно справочные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн», Консультант плюс, виртуальные справочные службы, Библиотеки, англоязычные ресурсы и порталы по экономике.

**10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

*Подготовка к лекциям*

Для успешного изучения курса студент должен быть готов к лекции. Для того чтобы подготовиться к активной работе во время лекции, следует заранее ознакомиться с соответствующим разделом программы, с рекомендованной литературой, просмотреть записи предыдущей лекции. Некоторые студенты считают, что, имея хорошие учебные пособия, лекцию можно не записывать. Однако, преподаватель, как правило, не излагает учебное пособие, а освещает наиболее важные проблемы. И еще один аргумент в пользу ведения записи лекции на занятии – студент, который только слушает, быстрее устает и часто отвлекается.

Лекцию не следует записывать дословно. «Погоня» за словами преподавателя отвлекает студента от его мысли, а это приводит к тому, что в конспекте появляются обрывки фраз. Даже если студент записал все, что говорит преподаватель, это отвлекает его от анализа и осмысления материала.

В ходе лекции необходимо обращать внимание на интонацию преподавателя. Если по какой-либо причине что-то не удалось записать, то надо сделать на полях конспекта пометку и постараться завершить работу над лекцией после ее окончания.

Для записей лекций нужно завести общую тетрадь. На каждой странице следует оставлять поля для заметок, вопросов, собственных мыслей, возникающих в ходе лекции и при последующей работе с записями.

#### *Подготовка к практическим занятиям*

Необходимым продолжением лекции является практическое занятие, подготовку к которому следует начинать с изучения плана практического занятия, затем разобраться в списке рекомендованной литературы, и только потом внимательно прочитать конспект лекций, учебник и учебное пособие.

На семинарах, практических занятиях и в процессе подготовки к ним студенты закрепляют полученные ранее теоретические знания, овладевают основными методами и приемами анализа различных процессов и явлений, приобретают навыки практического применения теоретических знаний, опыт рациональной организации учебной работы, готовятся к выполнению контрольной работы. Важной задачей является развитие навыков самостоятельного изложения студентами своих мыслей по основным научным проблемам как в устном, так и письменном виде.

На каждом практическом занятии проводится опрос студентов на предмет знания или фактически изученного материала (по лекциям и по дополнительной литературе).

Также каждое практическое занятие включает в себя решение практических задач (кейсов), тестирование и обсуждение текущих событий, касающихся непосредственно изучаемой дисциплины. На базе прочитанных материалов периодических изданий осуществляется моделирование практических ситуаций и их совместная проработка. Также студенты обязаны сделать доклад на предложенную тему.

Преподаватель и студенты оценивают сообщения на практических занятиях по форме и по содержанию.

#### *Работа с литературой*

На студенческой скамье надо научиться самостоятельно работать с книгой, и делать это так, чтобы культура чтения стала признаком профессиональной квалификации.

Работа с учебником или учебным пособием требует определенных навыков. Существует несколько форм ведения записей: план (простой и развернутый), выписки, тезисы, аннотации, резюме, конспект.

План – самая краткая форма записей. Он является основной частью большинства других форм ведения записей. План может быть простым (кратким) и развернутым. Им можно воспользоваться, чтобы сориентироваться в содержании произведения, найти быстрее в книге нужное место. Развернутым планом удобно пользоваться при подготовке текста собственного сообщения.

Выписки - это либо цитаты какого-либо отрывка изучаемого произведения, содержащего существенные мысли автора, факты, статистические материалы и т.п., либо краткое, близкое к дословному, изложение таких мест. Их можно дословно воспроизвести в тетради, на отдельных листках или карточках. Они необходимы при подготовке доклада, реферата, устного сообщения. Выписки являются основной составной частью тезисов и конспектов.

Тезисы – это сжатое изложение основных мыслей прочитанного произведения и подготавливаемого сообщения. Они носят утвердительный характер (по-гречески «тезо» означает «утверждаю»).

Аннотация – краткое обобщение содержания произведения, дающее лишь общее представление о книге, брошюре, статье. Аннотация может содержать не только оценку, но и отдельные фрагменты авторского текста.

Резюме – краткая оценка прочитанного произведения, которая характеризует его выводы, главные итоги, а не содержание произведения как аннотация.

Конспект (от лат. conspectus – «обзор», «изложение») – это наиболее совершенная, наиболее развернутая форма записей, включающая в себя план, выписки и тезисы. Конспект кратко передает все содержание произведения и содержит фактический материал.

Умение конспектировать – это основа успешного усвоения учебного материала. Конспект составляется в соответствии с планом. В конспекте следует выделять наиболее значимые места. Он может содержать диаграммы, схемы, хронологические и другие таблицы, которые позволяют лучше усвоить материал.

#### *Самостоятельная работа*

Основным условием успеха самостоятельной работы является её систематичность и планомерное распределение в течение всего периода изучения дисциплины.

Характер самостоятельной работы студентов может быть репродуктивным (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.), познавательно-поисковым (подготовка презентаций и выступление) и творческим (подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий и др.).

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, лучше всего осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в списке рекомендуемой литературы. По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в программе дисциплины, следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и нужных для освоения последующих разделов.

#### *Работа с Интернет-источниками*

Работа с Интернет-ресурсами позволяет активизировать самостоятельную деятельность студентов. Задания, которые даются в Институте, могут быть построены таким образом, что возникает необходимость обратиться к тем или иным сайтам, чтобы найти дополнительный материал, провести поиск или сравнение. К тому же, современные Интернет-ресурсы привлекательны не только наличием разнообразного текстового материала, но и мультимедийного, что повышает эмоциональную составляющую и заинтересованность студента в образовательном процессе и самостоятельном поиске информации.

Размещенную в сети Интернет информацию можно разделить на три основные группы:

- справочная (электронные библиотеки и энциклопедии);
- научная (тексты книг, материалы газет и журналов);
- учебная (методические разработки, рефераты).

Наиболее значимыми являются электронные библиотеки. Электронные библиотеки обеспечивают доступ к полным текстам учебников, учебных, учебно-методических пособий, справочников, энциклопедий и пр.

Институт международных экономических связей (ИМЭС) подключен к Электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru/>). Базы данных ресурса содержат необходимую литературу из раздела 8.

Для входа в систему с домашних ПК необходимо авторизоваться (ввести логин и пароль), который присвоен каждому студенту индивидуально и выслан на личную электронную почту с объяснением пользования данным ресурсом<sup>17</sup>.

Также на официальном сайте ИМЭС студенты могут воспользоваться электронным каталогом библиотеки ИМЭС.

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - это крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 18 млн научных статей и публикаций. На платфор-

---

<sup>17</sup> Логин и пароль можно получить также в деканате факультета мировой экономики и международной торговли.

ме eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 3200 российских научно-технических журналов, в том числе более 2000 журналов в открытом доступе.

Для пользования данным ресурсом студенты регистрируются на данном портале, указав полное название Института в поле "организации". Доступ осуществляется с компьютеров ИМЭС.

### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «**Организационное поведение**» используются аудитории для проведения занятий лекционного типа, в том числе с набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины и аудитории для проведения занятий семинарского типа.

Для самостоятельной работы студентов используются помещения, оснащённые компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Перечень материально-технического обеспечения дисциплины:

№ п/п	Вид и наименование оборудования	Вид занятий	Краткая характеристика
1.	Мультимедийные средства	Лекционные, практические и семинарские занятия	Демонстрация с ПК электронных презентаций, документов Word, электронных таблиц
2.	Учебно-наглядные пособия	Практические занятия	Иллюстрационный и раздаточный материал

Все вышеперечисленные объекты должны соответствовать действующим санитарным и противопожарным нормам, а также требованиям техники безопасности.

**Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента**

**Протокол №6 от 22 июня 2017 г.**

**Авторы: Е.В. Смолин, Э.А. Понуждаев**