

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Лельчицкий Игорь Давыдович  
Должность: и.о. проректора по образовательной деятельности  
Дата подписания: 19.06.2026 12:45:27  
Уникальный программный ключ: aa5b5ee17d97a2e4d94e98e995320af94f043ce2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Утверждаю:  
Руководитель ООП  
Беденко Н.Н.  
«26» июня 2023 г.

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Организационное поведение

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль  
Управление в организации

Для студентов 1 курса очной формы обучения  
и 1 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: Чегринцова С.В., к.псих.н., доцент

Тверь, 2023

## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины**

Целью освоения дисциплины является: ознакомление обучающихся с концептуальными основами «Организационного поведения» как современной науки, формирование у обучающихся универсальной компетенции.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. Освоение знаний организационного поведения:

- понятие и сущность организационного поведения;
- особенности социального взаимодействия в группах и командах;
- понятие и виды социальных ролей и групповых норм;
- особенности поведения личности в условиях командной работы;
- коммуникации в группе и др.;

2. Формирование способности применять знания организационной поведения при решении профессиональных задач в сфере управления персоналом в организации.

### **2. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Управление в организации», «Маркетинг», «Логистика и управление цепями поставок». В теоретико-методологическом и практическом направлении она тесно связана со следующими дисциплинами учебного плана и является для них предшествующей при формировании компетенции: Социальное взаимодействие в командной работе; Производственная практика и др. Предшествующими для данной дисциплины являются: Теория организации, Стратегии личностно-профессионального развития.

**3. Объем дисциплины:** 4 зачетных единицы, 144 академических часов, в том числе:

**Для очной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 36 часов, практические занятия 36 часов,

**самостоятельная работа:** 45 часа, в том числе контроль 27 час.

**Для очно-заочной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 10 часов, практические занятия 10 часов,

**самостоятельная работа:** 97 часа, в том числе контроль 27 час.

**4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовать свою роль в команде	УК-3.1. Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели
	УК-3.2. При реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников
	УК-3.3. Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого
	УК-3.4. Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели
	УК-3.5. Соблюдает нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат

**5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения:**

**По очной форме обучения:** экзамен, 2 семестр

**По очно-заочной форме обучения:** экзамен, 2 семестр

**6. Язык преподавания русский.**

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

**Для очной формы обучения**

Учебная	Всего	Контактная работа (час.)	Самостоятельная
---------	-------	--------------------------	-----------------

программа – наименование разделов и тем	(час.)	Лекции		Практические занятия		Контроль самостояте льной работы (в том числе курсовая работа)	работа, в том числе Контроль (час.)
		всего	в т.ч. практич еская подгото вка	всего	в т.ч. практич еская подгото вка		
Тема 1. Организационное поведение как наука	16	2		2		-	12
Тема 2. Человек в организации управление индивидуальным поведением	28	8		8		-	12
Тема 3. Лидерство и руководство в организации	24	6		6		-	12
Тема 4. Социальные группы и управление групповым поведением	28	8		8		-	12
Тема 5. Коммуникации и сотрудничество в организации	20	4		4		-	12
Тема 6. Конфликты в организации	28	8		8			12
<b>ИТОГО</b>	<b>144</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>72 (27)</b>

**Для очно-заочной формы обучения**

Учебная	Всего	Контактная работа (час.)	Самостоя тельная работа, в том числе Контроль

программа – наименование разделов и тем	(час.)	Лекции		Практические занятия		Контроль самостояте льной работы (в том числе курсовая работа)	(час.)
		всего	в т.ч. практич еская подгото вка	всего	в т.ч. практич еская подгото вка		
Тема 1. Организационное поведение как наука	28	2		2		-	24
Тема 2. Человек в организации управление индивидуальным поведением	32	4		4		-	24
Тема 3. Лидерство и руководство в организации	28	2		2		-	24
Тема 4. Социальные группы и управление групповым поведением	32	0		0		-	24
Тема 5. Коммуникации и сотрудничество в организации	28	2		2		-	24
Тема 6. Конфликты в организации	32	0		0			24
<b>ИТОГО</b>	<b>144</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>134(27)</b>

### **Содержание разделов и тем по дисциплине**

#### **Тема 1. Организационное поведение как наука**

Организационное поведение как наука. Междисциплинарный подход к изучению предмета. Объект и предмет организационного поведения. Понятие организации, ее основные черты, признаки и свойства. Элементы организации: руководители (организаторы) и работники. Классификация организационного поведения. Методы исследования организационного поведения: опросы, сбор информации, наблюдения, эксперименты.

История становления организационного поведения в России. Эмпирическая база исследований организационного поведения в 19 - начале 20 вв. Социальный эксперимент как основной метод исследования организационного поведения в 1930-1950 гг. Работы и исследования школы человеческих отношений в области организационного поведения. Комплексные исследования и разработки модели организационного поведения работников в 70-80 гг. 20 века. Современные исследования организационного поведения.

## **Тема 2. Человек в организации и управление индивидуальным поведением**

Понятия «индивид», «личность», «индивидуальность», «субъект», «универсум», «работник» и их соотношение. Понятие «поведение работника». Типы работников в организации.

Факторы, влияющие на поведение работника в организации: восприятие, ценностные ориентации и установки, способности, компетентность, мотивация, должностная инструкция, организационная культура и др. Восприятие: понятие, законы и эффекты. Атрибуция и управление впечатлениями. Теории поведения человека в организации: теория типов, теория черт, психодинамические и психоаналитические теории, бихевиоризм, гуманизм, теории социального научения, ситуационизм, интеракционизм. Ценности: понятие и классификация. Установки: понятие, состав и функции. Компетентность и компетенции. Жизненный цикл компетенций персонала. Варианты поведения работников в организациях: рамочное, внерамочное, пограничное, противовесное.

Мотивация: понятие и содержание. Потребность, мотив и интерес. Мотивационный процесс. Мотивационный механизм в организации. Основные теории мотивации: содержательные и процессуальные. Мотивация и стимулирование работников. Мотивационные типы работников.

Модели организационного поведения работников «сотрудничество - конфронтация». Основное управленческое отношение. Управленческий закон. Типы отношений руководителя к работникам: инструментальное и ценностное. Полярные модели основного управленческого отношения.

Стереотипы работающего человека: экономический, этический, функциональный, психологический. Сегменты организационного поведения: ригористический, автономный, мобилизационный, прессинговый, их основные характеристики. Стратегии поведения руководителей в зависимости от стереотипов восприятия работников.

## **Тема 3. Лидерство и руководство в организации**

Основы руководства в организации. Сущность и специфика управленческого труда. Компетенции современного руководителя: универсальные, общепрофессиональные и профессиональные. Современные функции, принципы и методы управления. Управленческие позиции

руководителя: предприниматель-владелец и администратор. Роли руководителя в организации (Т.Б. Шрамченко, Р.А. Фатхутдинов, Г.Минтцберг).  
Управленческие отношения в организации. Персонализированная и формализованная зоны управленческих отношений.

Власть: понятие, основы, виды власти.

Понятие и основы лидерства в организации. Основные теории лидерства: теории личностных качеств, поведенческие теории лидерства, ситуационный подход, теория харизматических качеств. Социальные роли руководителя (Г.Минцберг).

Современные теории лидерства. Составляющие эффективного лидерства.

#### **Тема 4. Социальные группы в организации и управление групповым поведением**

Социальные группы в организации: понятие, признаки и классификация. Динамика групп в организации. Внешние и внутренние факторы группового поведения. Факторы внутригруппового поведения: профессиональная сработанность и морально-психологическая сплоченность. Модели типов группового поведения: коллективизм и индивидуализм.

Типы социальных групп в организации: трудовой коллектив, рабочая группа, команда. Процесс командообразования. Принципы и условия создания команд. Классификация команд. Социальные роли в команде (Р.Белбин). Элементы эффективности команды и резервы ее повышения. Психологические характеристики социальной группы: социально-психологический климат, нравственный климат, психологическая атмосфера.

Особенности поведения личности в социальной группе и команде.

#### **Тема 5. Коммуникации и сотрудничество в организации**

Коммуникации в организации: сущность, функции и классификация. Межличностные коммуникации: особенности и факторы, формирующие их. Процесс коммуникаций: основные стадии и элементы. Вербальные и невербальные средства общения. Характеристики обратной связи. Коммуникационные барьеры: понятие и виды.

Коммуникационные сети: понятие, виды, условия построения и распространения. Коммуникативное поведение руководителя в организации.

Сотрудничество: понятие и основные показатели. Эффективное сотрудничество. Психологические установки индивидуального сознания: ригористическая, конвенционалистская, функциональная, прагматическая, альтруистическая, новаторская.

#### **Тема 6. Конфликты в организации**

Понятие конфликта и его основные характеристики. Классификация конфликтов в организации. Причины, источники, функции и последствия конфликтов в условиях командной работы.

Структура и динамика конфликта. Элементы конфликта и стадии развития.

Особенности управления конфликтами в команде. Методы управления конфликтами. Переговоры как способ разрешения командных конфликтов.

Стили поведения в конфликтной ситуации. Понятие «стиль» и его виды: уклонение, конфронтация, сотрудничество, компромисс, приспособление. Основные характеристики и преимущества стилей. Сотрудничество при преодолении конфликтов.

### III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем (в строгом соответствии с разделом II РПД)	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Организационное поведение как наука	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Методы группового решения творческих задач Технологии развития критического мышления
Тема 2. Человек в организации управление индивидуальным поведением	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Методы группового решения творческих задач Технологии развития критического мышления
Тема 3. Лидерство и руководство в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Методы группового решения творческих задач Технологии развития критического мышления
Тема 4. Социальные группы и управление групповым поведением	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация

	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 5. Коммуникации и сотрудничество в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 6. Конфликты в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач

Все виды занятий могут осуществляться в очном формате в аудиториях, лабораториях и других помещениях, в режиме электронного обучения, а также с применением дистанционных образовательных технологий.

Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением информации, содержащейся в базах данных, и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей, направленных на организацию и повышение качества взаимодействия обучающихся и преподавателей.

Под дистанционными понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателей.

В режиме электронного обучения и в случае применения дистанционных образовательных технологий обучающимся предоставляется доступ к электронной информационно-образовательной среде ТвГУ независимо от места их нахождения.

#### IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

1. *Контрольные вопросы и задания для практических занятий.*

##### Тема 1. Организационное поведение как наука

*Практические задания:*

###### Задание 1

Определите место организационного поведения в системе наук и заполните таблицу:

Наука	Объект науки	Предмет науки
Общая психология		
Социология		
Социальная психология		
Культурология		
Управление персоналом		
Психология управления		
Теория организации		

###### Задание 2

Изучите ситуацию, определите влияние организационных и внеорганизационных факторов на поведение сотрудников, выявите особенности системы управления в данных компаниях и заполните таблицу:

	Лида	Анна
Особенности системы управления организацией (организационные факторы)	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.
Внеорганизационные факторы	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.

	5.	5.
--	----	----

*Ситуация.* Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Лидой.

— Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

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

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

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

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

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

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

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

— Да, это очень интересная работа, — ответила Лида. — Она сложнее того, чему нас учили в университете.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

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

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

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

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

## **Тема 2. Человек в организации и управление индивидуальным поведением**

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под поведением работника в организации?
2. Какие основные факторы оказывают влияние на выбор модели индивидуального поведения?
3. Каково соотношение понятий «индивид», «личность», «индивидуальность», «субъект», «универсум», «работник» и их соотношение?
4. Перечислите основные типы работников в организации.
5. Какие варианты поведения работников встречаются в организациях?
6. Что понимается под мотивацией?
7. Опишите основные мотивационные типы работников.
8. В чем заключается отличие модели организационного поведения работников «сотрудничество - конфронтация».
9. Какие стереотипы работающего человека встречаются в организации?

*Практическое задание:*

### **Задание 1**

Подготовка электронных презентаций на темы:

1. Основные теории поведения личности (психодинамические и психоаналитические, социодинамические, интеракционистские, гуманистические).
2. Девиантное поведение работника в организации: причины и направления профилактики.
3. Типы личностей, участвующих в инновационном процессе.
4. Ценности и установки как факторы, влияющие на поведение личности.
5. Удовлетворенность трудом: понятие и основные показатели.

### **Задание 2**

Расставьте по строкам в таблице характеристики мотивов и стимулов:

административный	общий	побуждение
внешний	объективный	принуждение
внутренний	опосредованный	производный
психологический	первичный	частный
индивидуальный	субъективный	социальный
непосредственный		

Таблица - Характеристики мотивов и стимулов

Критерии	Мотивы	Стимулы
Природа возникновения		
Порядок становления		
Основа формирования		
Структура построения		
Метод применения		
Форма действия		
Сущность действия		
Инструментарий		

### Задание 3

Перечислите и ранжируйте по степени действенности 10 стимулов к труду, заполнив таблицу. Приведите мотивы, на которые направлены эти стимулы.

Таблица – Соответствие мотивов и стимулов

№ п/п	Ранг	Мотив	Стимул
1		Благосостояние	Деньги
2			
3			
4			
5			

### Задание 4

Изобразите графически модели противоречия базовых установок работника: «хочу», «могу», «надо», «стремлюсь».

«Вот я чувствую приближение отпуска... Должно, наконец-то, случится это чудо, и я отправлюсь отдыхать, греть свои косточки, лечить расшатавшиеся нервы, приводить свои мысли в полный порядок...», – мечтала Марина на рабочем месте и не заметила, как в кабинет вошел руководитель Георгий Эдуардович. На ее столе появилась огромная кипа бумаг.

– Вы знаете, что с этим делать, – невозмутимо произнес он, удаляясь из кабинета.

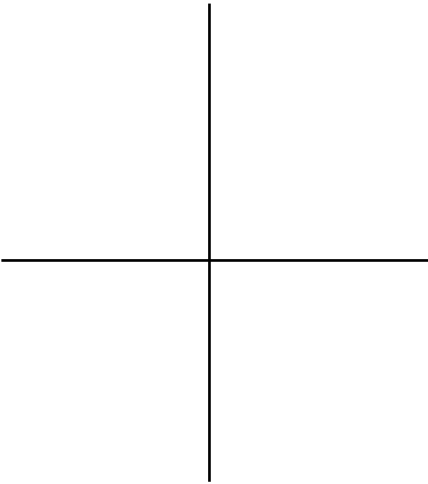
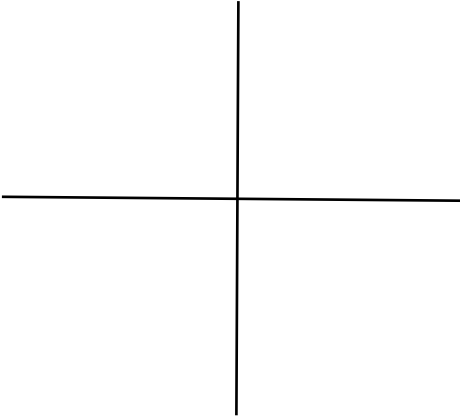
Посмотрев на бумаги, Марина с тоской представила, что ждет ее в ближайшее время.

Илья с детства был инициативной и творческой личностью. Он всегда находился в центре внимания, старался делать все лучше всех. Для этого он посещал различные кружки и занимался с репетиторами. Илья закончил школу и вуз с отличием, устроился на престижную работу. Как обычно Илья сидел у себя в кабинете. Зазвонил внутренний телефон: «Илья Олегович, зайдите ко мне», – произнес суровый голос.

– Ваши новаторские идеи сейчас ни к чему, – речь шла о прошедшем собрании. – Давайте ограничимся установленным кругом работ. Вы хороший специалист, но большего от Вас не требуется.

Максим еще со школы дружил с Ильей. Илья работал в одной из самых престижных аудиторских фирм города и помог Максиму устроиться в эту организацию. Максим был способным, всегда хорошо учился, но не был таким мобильным как Илья, поэтому ему доставался «второй план». В глубине души Максиму очень хотелось походить

<p>на Илью и быть в центре внимания. На работе Максим не предлагал ничего нового, но в полном объеме и своевременно выполнял все задания. Он знал, что директор не в восторге от новаторских идей Ильи и поэтому чувствовал себя комфортно.</p>	
<p>Вероника всегда и во всем преуспевала. За рабочий день она могла выполнить столько, сколько ее подруга Алена за два дня. При этом все было выполнено правильно и аккуратно, поэтому Веронику постоянно ставили Алене в пример. Алена – дисциплинированная, спокойная, коммуникабельная. Она старалась подражать Веронике во всем, но чем быстрее делала задание, тем хуже был ее результат. В конце рабочего дня в отдел кадров зашел начальник Юрий Петрович. В кабинете за компьютером сидела одна Алена.</p> <p>– Алена Сергеевна, Вам необходимо работать более оперативно. У отдела кадров много работы, и если Вы не справляетесь со своими заданиями, мне придется подумать о Вашем переводе в другой отдел.</p> <p>Алена понимала, что ей грозит понижение, но не знала, что предпринять.</p>	
<p>Николай – дружелюбный, общительный человек. У него много друзей и хороших знакомых. С детства Николай любил находиться в центре внимания. Он увлекался спортом и посвятил ему большую часть своей жизни. После школы Николай поступил на спортивный факультет. По его окончании устроился тренером в престижный фитнес-клуб недалеко от дома. На работу ходит как на праздник.</p>	
<p>Андрей – активен, общителен, эмоционален, чувствителен, умеет легко и</p>	

<p>непринужденно устанавливать и поддерживать контакты с людьми. В компании он работает недавно, но все уже успели заметить в нем «способность уловить настроение». Андрей мог найти подход к любому. – Двадцать второго числа состоится региональная выставка швейных изделий, Александр Эдуардович отправит туда нашего представителя, – сказала Лена, входя в кабинет.</p> <p>– Кто поедет? – уточнила Вика.</p> <p>– Александр Эдуардович сказал, что это неважно. Андрей, ты не хочешь поехать? Наши изделия будут в центре внимания, – обратилась она к Андрею.</p> <p>– У меня много работы, к тому же Виктор заболел, и меня попросили подменить его, – не отрываясь от компьютера, ответил Андрей.</p>	
<p>Валерий Романович отличался высокой работоспособностью и внутренней стабильностью. В то же время он с трудом адаптировался к новым условиям: не склонен изменять привычный распорядок дня, обстановку и окружение. Организацию, в которой он работал, это устраивало, так как много лет ничего в ней нового не происходило. Директор компании – человек пенсионного возраста, спокойный, уравновешенный, не желающий испытывать на себе никакие инновации.</p>	

#### Задание 4

Изучите ситуации и заполните таблицу.

*Ситуация 1 «ПЕТР».* Вы – руководитель ведущего отдела в организации. После Ваших многочисленных просьб дирекция по персоналу приняла на работу в Вашу информационную службу нового программиста. Резюме молодого выпускника Высшей школы информатики Петра в точности соответствует требованиям. К сожалению, он прибыл только 1 октября (в то время, когда огромное количество работ ждет завершения). Первый месяц его

работы прошел без проблем. Все считали, что он старается адаптироваться и быстро приобрести знания, чтобы эффективно работать.

Петру были даны первые поручения, Вы полагали, что в середине декабря пришло время посмотреть, что он сделал. В мае его работа немного продвинулась, он много общался с коллегами, сделал многочисленные наброски, но ничего не предпринимал для того, чтобы закончить ту работу, которую Вы ему поручили. Вам кажется, что Петр «тонет в стакане воды»: его идеи неплохи, но абсолютно нереальны по срокам. Вы узнали от других программистов о том, что его первые опыты были неудачными и что его первые программы содержат большое количество грубых ошибок.

*Ситуация 2 «РОБЕРТ».* Роберт поступил к Вам на работу три месяца назад. Дирекция по персоналу направила его в Ваше подразделение, так как считала, что он — компетентный биржевик и сможет восполнить некоторые недостатки в работе Вашего подразделения. Кроме того, Вы лично этого желали, так как не могли в одиночку заниматься столь важным аспектом Вашей службы. В течение первых недель работы Роберта Вы присматривались к нему, оценили его знания и возможности, они показались вам блестящими. Он не только хорошо справлялся со своей работой, но даже выполнял намного больше того, что можно было ожидать от новичка в отделе. Он выполнял всю совокупность своих новых обязанностей, причем его результаты намного превышали средние.

Однако Вы отдаете себе отчет в том, что Роберт еще никогда не сталкивался с большими трудностями и неприятностями, он занимается рутинными и легкими проблемами. Более того, Роберт работает достаточно изолированно (не потому, что он не любит общаться с коллегами, просто это требует специфика его работы). К тому же он работает во всех смыслах во вспомогательной области. Однако опыт, который он приобрел в Вашем подразделении, высоко оценен руководством. К счастью, он стремится заняться развитием биржевой деятельности, и это Вас очень успокаивает.

*Ситуация 3 «ДАРЬЯ ВИНОГРАДОВА».* Для эффективной работы любой организации очень важно иметь хорошего бухгалтера. Вот почему Вы проявили большую заботу о повышении квалификации Дарьи Виноградовой, 35 лет, незамужней, имеющей большой опыт бухгалтерской работы и хорошо знающей Ваше предприятие. Вы были приятно удивлены, увидев, как она усовершенствовала свою деятельность как в техническом плане, так и в отношениях с другими службами. В то время как Вы еще только думали над тем, как улучшить процедуру обработки издержек, она уже выработала систему, с помощью которой эта задача была успешно решена. Кроме того, когда Вы вызываете ее обсудить какую-нибудь проблему, она уже имеет очень ясные идеи, законченные и аргументированные. Таким образом, ваши встречи служат скорее ратификации ее предложений, нежели совместным раздумьям над проблемой.

Как каждый менеджер в этой ситуации, Вы ожидаете, что наступит день и этот «прекрасный механизм» допустит промах (Вы даже где-то хотели бы

этого). К Вашему разочарованию все счета оформляются и проходят во время, а службы пользователей больше не жалуются, так как бухгалтерия хорошо работает. Дарья остается Вашем подразделении, и нет никаких причин что-либо менять.

	Ситуация 1	Ситуация 2	Ситуация 3
Ведущие мотивы трудовой деятельности			
Стереотип работающего человека			
Стратегия руководителя			
Сегмент ОП			
Стимулы			

### Тема 3. Лидерство и руководство в организации

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под руководством в организации?
2. В чем заключается сущность и специфика управленческого труда?
3. Перечислите основные компетенции современного руководителя.
4. Опишите управленческие позиции руководителя.
5. Какие социальные роли руководителя в организации вы знаете?
6. Что понимается под властью в организации?
7. Какие существуют виды власти?
8. Что такое лидерство?
9. Какие основные теории лидерства вы знаете?
10. Назовите современные теории лидерства.

*Практические задания:*

#### Задание 1

Проведите сравнительный анализ методов влияния и заполните аналитическую таблицу:

Метод	Предмет влияния	Преимущества	Недостатки
1. Прямые методы			
Влияние на основе обязанности			
Влияние через компетенцию			

Влияние харизмы			
Влияние через представление зависимости			
Влияние через убеждение			
Влияние через принуждение			
<b>2. Косвенные методы</b>			
Манипулирование человеком и его окружением			
Изменение внешней по отношению к человеку среды в организации			

### Задание 2

Этапы выполнения задания:

1. Определите вид власти.
2. Индивидуально проанализируйте должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в организации, ранжируйте их.
3. Обсудите полученные результаты в микрогруппах (3 человека), выработайте коллегиальное решение.
4. Обсудите в академической группе решения.

Таблица - Ранжирование должностей по объему власти

Должность	Вид власти	Индивидуальная оценка	Оценка микрогруппы	Оценка группы
1. Генеральный директор небольшой фирмы				
2. Старшая медсестра в муниципальной больнице				
3. Специалист отдела кадров крупной компании				
4. Оператор в известной фирме				
5. Начальник службы управления персоналом				

6. Секретарь генерального директора компании				
7. Бухгалтер в муниципальной больнице				
8. Профессор в вузе				
9. Исследователь в известной лаборатории				
10. Региональный менеджер по продажам торговой фирмы				

### Задание 3

Деловая игра «Идеальный менеджер». Цель – оценить качества, присущие идеальному менеджеру, собственные качества, выработать групповую и коллективную оценку и определить отклонение собственных показателей от эталонных. Заполните табл. 1, используя данные табл. 2.

Таблица 1 - Бланк играющего

№ п/п	Оцениваемые факторы	Самооценка	Оценка		
			Индивидуальная	Микрогруппы	Групповая
1	Критическое отношение к действительности				
2	Способность возглавить проведение реформ				
3	Умение достичь результатов с наименьшими затратами				
4	Учет человеческого фактора				
5	Твердость и решительность				
6	Способность к восприятию критики				
7	Профессионализм и работоспособность				
8	Желание и умение учиться				
9	Нетерпимость к бюрократии				
10	Профессиональная память				
11	Способность к разработке самостоятельных альтернативных решений				
12	Знание отраслевой экономики				
13	Знание теории управления и научной организации труда				
14	Знание трудового и хозяйственного права				
15	Знание техники и технологии производственных процессов				
16	Информированность о событиях за рубежом				
17	Умение организовать коллегиальное принятие решения				
18	Умение со вкусом одеваться				
19	Образование				
20	Опыт работы на руководящих должностях				
21	Возраст				

22	Подготовка в резерве на выдвижение				
	Σ ошибок				

Таблица 2 – Критерии оценивания

ценк а	Оцениваемый фактор				
	Качества, знания, умения	Образование	Опыт работы на руководя- щей должности	Возраст, лет	Подготовка в резерве на выдвижение
	Уровень весьма высокий	Высшее экономическо е	Свыше 15 лет	42 – 48	На факультетах организаторов промышленного производства
	Уровень высокий	Высшее техническое	10 – 15 лет	40 – 55	На факультетах повышения квалификации при вузах
	Уровень средний	Высшее гуманитарное	5 – 10 лет	36 – 50	В институтах повышения квалификации и их филиалах
	Уровень низкий	Среднее специальное	1 – 5 лет	41 – 45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы

#### Задание 4

Разберите предложенные ситуации в микрогруппах и ответьте на вопросы:

*Ситуация 1 «А. Молинский».* АО «Кондитерский комбинат» в ходе приватизации был выставлен на аукцион и контрольный пакет акций был куплен инвестиционным фондом. Новым владельцам предприятие понравилось. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с фондом, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру — местному предприятию «ПМ», намереваясь потом этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «ПМ» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях и пьянство. Поэтому работники Фонда в ходе покупки акции в городе получили контрольный пакет, который позволял решить проблему с руководством. Вскоре Фонд назначил своего человека на пост заместителя генерального директора — 24-летнего Молинского, работавшего до этого в одном из западных банков.

Финансово-хозяйственная деятельность АО являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность, кредит в местном банке для выплаты зарплаты, задолженность поставщикам. В постоянно меняющихся ценах на сырье администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитая платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Хронически не хватало оборотных средств, был непорядок в бухгалтерской документации, а администрация распыляла свои силы, учреждая многочисленные АО, доказывая, что именно такой стиль работы является единственно верным.

Молинский начал свою деятельность на комбинате с аудиторской проверки, результаты которой не только прояснили положение дел, но впоследствии помогли успешному решению кадровой проблемы. Были выявлены многочисленные злоупотребления. Последовали оргвыводы. Управленческий персонал был сокращен на 10%. В первый квартал зарплата не поднималась, что вызывало недовольство работников. Но благодаря этому был погашен банковский кредит. Новое руководство нашло неординарные выходы. Удалось, например, заметно снизить себестоимость продукции за счет того, что сырье покупалось в количестве, заведомо превышающем потребности производства, но со значительной скидкой, а излишки его реализовывались в области еще и с прибылью. Вскоре появилась возможность рекламировать свою продукцию не только в печати, но даже на телевидении. Некоторый эффект рекламная кампания дала, но явно недостаточный: у руководства комбината не хватило то ли настойчивости, то ли денег на продолжительную рекламную кампанию.

Главное изменение, как считает Молинский, произошло в психологии людей. Привыкнув к виду непьющего руководителя, который не мечется,

учреждая другие АО, и не ворует, обновленный коллектив тоже разумно ограничил свои потребности. Тем более что зарплата увеличивается, выплачивается регулярно, работников комбината на работу и с работы возят на автобусе.

Вопросы к ситуации

1. Какие черты личности Молинского помогли ему наладить работу на предприятии?

2. Как можно охарактеризовать коллектив предприятия до и после прихода нового руководителя? Назовите критерии эффективного трудового коллектива.

3. Какой стиль руководства применил Молинский после своего прихода на предприятие? Какой стиль руководства, по вашему мнению, был бы наиболее приемлемым?

4. Какие специальные знания могут помочь Молинскому руководить более эффективно?

*Ситуация 2.* Сеть магазинов существует в Москве уже более трех лет. Ассортимент составляет продукция известной фирмы. За это время владелица сети добилась достаточно устойчивого положения на рынке и решила увеличить количество торговых точек. Было запланировано открытие еще двух магазинов, возникла потребность в персонале. Отбор проходил в два этапа, отсеб составил около 90%. Однако, несмотря на такой строгий контроль, всегда существует возможность появления в коллективе фирмы человека случайного либо не подходящего. Задача по выявлению таких людей ложится на плечи управляющего магазином: он должен определить, удовлетворяет ли данный работник производственным и корпоративным требованиям. Прошедшие отбор кандидаты распределялись непосредственно по магазинам.

Еженедельно направлялись группы новичков по два человека, которые после получения необходимой информации начинали постепенно включаться в процесс обслуживания клиентов. В составе группы поступила Светлана. С самого начала она вызвала у Сергея некоторые чисто интуитивные сомнения. Сергей работал управляющим около двух лет, до этого прошел традиционный путь от продавца, поэтому ему была хорошо известна специфика работы своих подчиненных и он мог определить, подходит ли данный человек фирме или нет. Тем не менее, несмотря на первое впечатление, он решил присмотреться к сотруднице и узнать мнение коллектива. Сергей не создавал барьеров при общении с подчиненными и всячески поощрял инициативу.

Светлана начала деятельность продавцом-консультантом. Она показала себя способной к обучению, адекватно воспринимала необходимую информацию, выполняла приказы. Но положение вскоре изменилось. По прошествии нескольких дней выяснилось, что она страдала излишней обидчивостью, отсутствием чувства юмора, но сама шутила так, что ее шутки были больше похожи на упреки. К тому же ее внешний вид оставлял желать

лучшего: она не отличалась опрятностью и аккуратностью. При работе с клиентами она выглядела так, словно ждала, что ее ударят. Но при этом всячески старалась им услужить, видимо, ради того, чтобы избежать возможных упреков. Однако ее жалостливый вид вызывал у некоторых клиентов отнюдь не желание ее поддержать, а совсем наоборот — поиздеваться и пошутить над ней. Самое главное состояло в том, что она этого даже не понимала. Ее появление в торговом зале отнюдь не помогало формированию у покупателей правильного мнения о фирме. Отношения с коллективом у Светланы тоже не сложились, хотя все сотрудники были с ней доброжелательны и терпимы к ее странностям. Коллектив состоял в основном из молодежи, отличался энтузиазмом, сплоченностью и совместимостью. Последнее было особенно важно, некоторые сотрудники даже были уволены во время прохождения испытательного срока по причине несовместимости с коллективом. Светлана никогда не принимала участия в дружеских вечеринках, хотя объективных причин для отказа у нее не было. К тому же если с клиентами она была вежлива, то с коллегами — наоборот. Однако, несмотря на все перечисленные странности, Сергей пока не принимал решения, хотя прошло почти три недели. Ему казалось, что стоит с ней немного поработать и все встанет на свои места. Коллективу было обидно. Все ждали от управляющего решения, а он медлил.

#### Вопросы к ситуации

1. Можно ли назвать коллектив данного магазина эффективным и существует ли, на ваш взгляд, у коллектива деловое кредо?
2. Какой стиль руководства преобладает в деятельности Сергея? Можно ли назвать его эффективным?
3. Как, по-вашему, должен поступить управляющий в сложившейся ситуации? Почему он не учитывает требования коллектива? Не вступает ли его поведение в противоречие с присущим ему стилем управления?

*Ситуация 3 «В.САВИЦКИЙ».* В. Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей строительную компанию, две фабрики по производству товаров народного потребления, пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, магазины и предприятия сферы услуг, а также бензоколонок. Он начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого вкладывал в рискованное производство. Обладая гениальным деловым чутьем, не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он искал новые решения, технологии, рынки сбыта и сферы вложений. В результате стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития. В настоящее время он разрабатывает стратегию, определяет сферы вложения капитала и др.

У Савицкого есть хорошая команда единомышленников, прошедшая с ним весь его путь: Нестеров – вице-президент с высшим экономическим образованием, Озерова – главный юрист-консульт корпорации, входящая в

совет директоров, Каримовский —начальник службы управления персоналом член совета директоров. У Савицкого есть сын Андрей. Это очень перспективный молодой человек 28 лет, который работает с отцом, имеет высшее экономическое образование и разнообразный опыт работы. Его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство, он управляет двумя отелями с ресторанами и бензоколонками. К остальным предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время Савицкий чувствует себя не очень хорошо и решает сдать дела в течение двух лет. Однако он не знает, кого оставить на своем месте, потому что выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Его бизнес обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий. Савицкий хочет оставить после себя функционирующую корпорацию. Поэтому он пригласил группу экспертов провести исследование на предмет возможности реорганизации структуры власти в корпорации. Савицкий стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми он занимался, будут решаться группой людей.

Проводя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее. Во-первых, в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием). Во-вторых, в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти, мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи. В-третьих, на предприятиях работа с людьми ведется несистематично, не сформирован резерв кадров, который можно использовать в подобных ситуациях. Эксперты предложили создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований, маркетинга, отдел по связям с общественностью); провести исследование на предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции на своем предприятии и в центральном офисе, начать подготовку упомянутых менеджеров; провести реорганизацию службы управления персоналом; в помощь Каримовскому следует нанять квалифицированных помощников.

#### Вопросы к ситуации

1. Охарактеризуйте проблему, возникшую в корпорации.
2. Что вы можете сказать о Савицком как о руководителе?
3. Как вы предложили бы поступить Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на

сами предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

4. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации, какие ошибки были допущены руководством?

*Ситуация 4 «Банк».* Имеется коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк снимал помещение из пяти комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса. Управляющий банка — М.Иванов, 45 лет, ранее работал в научно-исследовательском центре и стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям. Иванов осторожен с учредителями, но не сдержан с подчиненными. Главный бухгалтер банка — Е.Смирнова, 40 лет, работавшая 10 лет главным бухгалтером. В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности (хотя он велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством). На банк был наложен крупный штраф.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего об имеющихся нарушениях. При этом произошел неприятный разговор, в ходе которого директор отметил невозможность изменения учетной политики предприятия без согласования с руководством банка. Смирнова пыталась не один раз снова начать этот разговор. После наложения на банк штрафа Иванов в присутствии коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

Вопросы к ситуации:

1. Достаточно ли профессиональных навыков, чтобы назначить человека руководителем?

2. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?

3. Корректно ли повел себя Иванов, когда оскорблял Смирнову и когда впоследствии приносил извинения?

4. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных и как это отразится на авторитете начальника?

Задание 5

Разберите индивидуально предложенные ситуации и ответьте на вопросы:

*Ситуация 1.* Вы – начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады №3 с жалобами на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки. Вы говорите бригадиру:

*Ситуация 2.* Вы – руководитель торговой компании. Бухгалтер пользуется авторитетом в коллективе, являясь неформальным лидером. Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала ему, а затем Вам. Вам это не нравится и, вызывая главного бухгалтера, Вы говорите:

*Ситуация 3.* Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо авторитетом.

*Ситуация 4.* Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он может хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, в результате чего оно к сроку не выполняется. Вы вызываете обоих к себе в кабинет и говорите:

*Ситуация 5.* Вы отдаете распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполняет его, но решает возникшую проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего. Вы говорите:

#### Задание 6

Изобразить графически модели управленческих отношений в организации с учетом ведущей ориентации руководителя:

1. Руководитель частной фирмы – женщина. Не прислушивается ни к чьему мнению. Не считается с людьми. Уверена, что только она одна права. Не доверяет работникам. Любит, чтобы одну и ту же информацию ей предоставляли разные работники. Жесткий контроль: всю работу делает параллельно с нами, чтобы нас проверять. Никогда не идет «навстречу». Даже праздники считает рабочими днями. Не поддерживает нашего желания отметить их на работе. Этот руководитель у нас уже год. За это время уволилось больше половины работников. Остальные ждут летних отпусков, чтобы потомуже на работу не вернуться, хотя работа всем нравится.

2. Руководитель госучреждения — мужчина. Он из окружения, привыкшего действовать старыми методами. Относится к работникам как к придаточному механизму. Никаких инноваций, никаких новых методов работы. Демократический стиль руководства проявляется изредка, уважительное отношение к нам — тоже редкость, да и воспринимаем мы это настороженно: «Значит, ему что-то от нас нужно!». Авторитарный стиль выражен крайне слабо: у начальника нет механизмов, с помощью которых можно было бы оказывать давление на работников. Вообще он ни то, ни се.

3. Одним из отделов коммерческого банка руководит отставной военный, кандидат технических наук, имеющий два высших технических образования (он закончил эти вузы с отличием). Сейчас отдел разваливается. Атмосфера в отделе очень тяжелая, напоминающая взаимоотношения солдат и офицеров в армии, особенно в строю: шаг вправо, шаг влево — строй нарушен. Малейшее отступление от выполнения задания считается проступком, за которым следует наказание. Руководитель убежден, что идеи работников — это его достояние, поэтому такие идеи часто выдаются им за его собственные.

4. Я работаю в частной фирме. Мой начальник — менеджер отдела продаж, 23 года, высшее физико-математическое образование. Работать с ним интересно. Он видит перспективу. С уважением относится к работникам, но не идеализирует их, видит недостатки. Внимателен к мнению подчиненных, хорошо реагирует на новое, но принимает только после изучения всех вариантов. Менеджер может хорошо организовывать наших сотрудников на выполнение задач. Эти процедуры бюрократичны, но без них просто нельзя работать: не будет порядка и стабильности.

5. Руководитель государственной организации — женщина. Квалифицированный специалист, хороший работник. Сначала постоянно сверяла нашу работу с инструкциями: что положено, а что нет. Постоянно подавляла запретами: не разговаривать в рабочем помещении, не смеяться. В общем, никаких эмоций. Когда хотели попить чаю в рабочей комнате, говорила: «Вы еще на это чаепитие не заработали!». Сама работала, не поднимая головы, и нас заставляла так же работать. Когда она освоилась с работой, то стала постепенно отпускать «вожжи». Как-то незаметно превратилась в «прекрасного лебедя». Стала приятной в общении. Всегда спросит о здоровье, о трудностях, о личных проблемах. Постоянно совещается в сложных ситуациях, говорит нам, что все мы очень хорошо работаем. Организовала полную взаимозаменяемость в работе. Поручения дает в очень корректном виде: «Пожалуйста, сделайте...»; «Если вам не трудно...». Но нововведений побаивается, предпочитая не перечить высшему начальству: «С ними лучше лишний раз не сталкиваться!».

6. Я работаю в государственном учреждении секретарем. По отношению к своим подчиненным мой начальник очень уважителен, терпим к недостаткам и даже к их ошибкам. Хотя он имеет техническое образование, но совсем не технократ. Стиль руководства — демократический. Может отдавать приказы, но в очень мягкой форме. Поэтому с ним работать очень легко: он понимающий руководитель, всегда идет навстречу, если, конечно, этим не злоупотреблять. Излишняя его доверчивость может расхолаживать.

#### Задание 7

В микрогруппах изучите управленческие ситуации (задание 4) и рассмотрите лидерство, используя классические и современные теории.

### **Тема 4. Социальные группы в организации и управление групповым поведением**

*Контрольные вопросы:*

1. Что такое социальная группа в организации? Перечислите основные признаки.
2. Какие стадии проходит группа в своем развитии?
3. Перечислите внешние и внутренние факторы группового поведения.
4. Какие факторы внутригруппового поведения вы знаете?
5. Опишите модели типов группового поведения.
6. Какие типы социальных групп функционируют в организации?
7. Что такое команда? Каковы ее отличительные признаки?
8. Опишите процесс командообразования.
9. Назовите основные принципы и условия создания команд.
10. Назовите основные виды команд.
11. Какие социальные роли распределяются между участниками в команде?
12. Назовите элементы эффективности команды и резервы ее повышения.
13. Опишите основные психологические характеристики социальной группы.
14. Какова специфика поведения личности в социальной группе и команде?

*Практическое задание:*

Задание 1

Классифицируйте нормы поведения по следующим видам и заполните таблицу:

- нормы деятельности (Д);
- нормы, регламентирующие форму одежды (О);
- нормы, регламентирующие распределение ресурсов (Р).

Групповые нормы	Вид
1. Качество — главный принцип работы в нашей организации!	
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой фирмы.	
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!	
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.	
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и непестрых галстуках.	
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.	
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.	
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому —	

поровну».	
9. Никаких украшений персонал нашей организации носить не должен.	
10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.	
11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.	
12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.	
13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.	

### Задание 2

Проведите анализ роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития, определите, для какого этапа развития группы они характерны и заполните таблицу:

Таблица – Этапы формирования группы и модели поведения руководителя

Этапы	Вариант поведения	Поведение
1. Формирование		А) Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы. Б) Отстаивает свои позиции и утверждает авторитет.
2. Бурление		В) Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе. Г) Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
3. Нормирование		Д) Поощряет (наказывает) членов группы по результатам трудовой деятельности. Е) Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
4. Выполнение работ		Ж) Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания, вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего ее существования.
5. Расформирование		З) Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем. И) Устраняет внутригрупповые конфликты.

### Задание 3

Определить характер влияния факторов на групповую сплоченность (повышает или понижает ее) и заполните таблицу:

Таблица – Факторы групповой сплоченности

Фактор	Повышает	Понижает
Число членов группы		
Группа создана 2-3 недели назад		

Руководство придает большое значение работе данной группы		
Руководство считает, что каждый в группе должен нести персональную ответственность за общий результат		
Перед группой поставлена нестандартная задача		
Участники группы никогда раньше не работали вместе		
Каждый работник в группе имеет высокую квалификацию		
Отбор участников в группу проводится в несколько этапов		
Цели, поставленные перед группой, вызвали интерес у всех ее членов		

#### Задание 4

Разберите индивидуально предложенные ситуации и ответьте на вопросы:

*Ситуация 1.* Вы – директор кафе. Вы прочитали книгу жалоб и предложений и выяснили следующее:

- посетителей устраивает ассортимент;
- посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- тем не менее посетители не хотели бы прийти в кафе еще раз в связи с тем, что персонал плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой. У посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит работу и организацию.

Какие действия Вы должны предпринять для сплочения коллектива и становления благоприятной психологической атмосферы?

*Ситуация 3.* На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры. Что должен предпринять мастер?

*Ситуация 4.* В Вашей команде появился неформальный лидер, несогласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, Вы приглашаете неформального лидера на встречу. Вы говорите:

*Ситуация 5.* У Вас дружная команда в организации, но Вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития и которые оказываются непримиримыми друг к другу, начиная «делить власть». Коллектив распадается на глазах. Вы вызываете обоих и говорите:

*Ситуация 6.* Рабочий – активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по бригаде откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить ее на равные части.

Как Вы оцениваете ситуацию? Какие меры или действия Вы предполагаете осуществить?

#### Задание 5

Определите, какую социальную роль играет личность в группе:

Характеристики поведения личности	Социальная роль
А) Умеет слушать, коммуникабелен, решительный, логичный, стабильный и спокойный, нуждается в мотивированной группе	
Б) Общительный, энергичный, привлекательный, нуждающийся в свободных действиях, экстраверт	
В) Динамичный, решительный, напористый, экстраверт, нуждается в компетентной группе	
Г) Аналитичный, интеллектуальный, эрудированный, волевой, реалистичный	
Д) Умен, креативен, с богатым воображением и нестандартным мышлением	
Е) Ответственный, педантичный, обязательный	

#### Задание 6

Проведите сравнительный анализ типов команд и заполните таблицу.

Таблица – сравнительная характеристика типов команд

Характеристики	Кросс-функциональная команда	Интактная команда
Цели функционирования		
Тип задания		
Продолжительность существования		
Выполняемые функции		
Тип межличностных отношений		
Руководитель команды		
Примеры		

#### Задание 7

Из списка отберите черты, характерные для настоящей управленческой команды, обоснуйте свой выбор, отметив «верно / неверно», и заполните таблицу:

Таблица – Черты управленческой команды

Черты	Верно/ неверно
В группе каждый стремится к лидерству, так как является профессионалом	
В команде признается девиз: «Один за всех и все за одного»	

Все члены команды — единомышленники	
В команде важны вертикальные связи и формальные правила	
Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу	
Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы — критики — организаторы — исполнители	
В команде господствует культ буквы, а не мысли	
В команде полная взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма	
В команде преобладают мотивация к достижению цели и готовность к риску	
В команде царит культ власти	
Члены команды готовы к компромиссу	
Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам, слабостям, принимают индивидуальность	

#### Задание 8

Определите преимущества и недостатки работы в группе для работника и группы в целом

#### Задание 9

Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны:

Утверждение
Формальная группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели
Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей
Ролевой состав группы должен отражать специфику задания и решаемых задач
Эффективность работы группы не зависит от баланса ролей, предписанных всем участникам группы
В рабочей группе всегда снижается уровень мотивации квалифицированных сотрудников
Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единомыслие участников
Сильная преданность группе ее членов способствует высокой индивидуальной производительности труда
Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен помочь ей в достижении значимых целей
Каждый член группы должен выполнять в ней только одну неформальную роль, чтобы избежать внутриличностных конфликтов
Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач
Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом
Если в социальную группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает
Чем больше разница в возрасте участников, тем ниже групповая сплоченность

Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов
Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единомыслию
Эффективность групповой работы зависит от сплоченности группы
Эффективность работы группы — важная составляющая эффективности работы организации в целом
Групповая поляризация может привести к конфликтам в социальной группе

#### Задание 10

Проведите сравнительный анализ рабочей группы, команды и трудового коллектива и заполните таблицу:

Таблица – Сравнительная характеристика типов групп в организации

Характеристика	Рабочая группа	Команда	Трудовой коллектив
1. Цель функционирования			
2. Субъект целеполагания			
3. Состав и структура			
4. Вид ответственности			
5. Социальные роли			
6. Условия создания			

#### Задание 11

Ответьте на вопросы в микрогруппах:

1. Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп?

2. Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами?

3. Назовите пять групп, в которых Вам довелось участвовать, и которые прошли в своем развитии определенные этапы.

### Тема 5. Коммуникации и сотрудничество в организации

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под коммуникациями в организации?
2. Перечислите функции и классификацию коммуникаций.
3. Назовите особенности межличностных коммуникаций.
4. Раскройте содержание этапов коммуникационного процесса.
5. Какую роль играет обратная связь?
6. Опишите особенности коммуникационных сетей.
7. Перечислите основные показатели сотрудничества в группе.
8. Назовите сущность психологических установок индивидуального сознания в условиях командной работы.

*Практические задания:*

### Задание 1

Определите, о каком виде информации идет речь: нисходящем (Н), восходящем (В), горизонтальном (Г), диагональном (Д). Заполните таблицу:

Коммуникация
1. Официальная информация о бюджете организации и его структурных подразделениях
2. Предложения об улучшении деятельности структурных подразделений
3. Информация о предстоящих изменениях в составе акционеров
4. Предложения в разрабатываемый в организации бизнес-план
5. Обращение за консультацией по решению конкретной проблемы
6. Приказ о кадровых назначениях в организации
7. Должностные инструкции
8. Предложения в проект об оплате труда в организации
9. Проект об оплате труда в организации
10. Информация о выводе компанией новых товаров на рынок
11. Информация о ходе выполнения производственного задания
12. Информация о ходе реконструкции компании
13. Письменные жалобы подчиненных на плохие условия труда
14. Информация о введении нового положения об оплате труда и премировании в организации
15. Предложения в коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом организации
16. Официальная информация о причинах увольнения работника из организации
17. Приказ о создании новых структурных подразделений в компании
18. Мнение подчиненных о непосредственном руководителе

### Задание 2

Проанализируйте виды помех при общении и определите, проявлением какого барьера является каждая из них: культурного (К), личностного (Л), семантического (С), языкового (Я), организационного (О), временного (В), физического (Ф) и заполните таблицу:

Помеха
1. Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран
2. «Фильтрация» информации представителями аналитического отдела организации
3. Профессиональный жаргон, используемый в рабочей группе в организации
4. Наличие большого числа уровней в организационной структуре управления
5. Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.
6. Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного

7. Расстояние между общающимися индивидами более 50 метров
8. Психологическая несовместимость общающихся индивидов
9. Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления
10. Различное понимание собеседниками одних и тех же слов и выражений
11. Неумение и нежелание слушать собеседника
12. Различное восприятие дистанции между представителями разных стран

### Задание 3

Проанализируйте цели различных коммуникаций и определите, какие из них ставят перед собой восходящие (В), нисходящие (Н), горизонтальные (Г) и диагональные (Д) коммуникации и заполните таблицу:

Цель коммуникаций
1. Постановка руководителем задач исполнителям
2. Координация руководителем организации работ подразделений аппарата управления
3. Получение руководителем подразделения достоверной информации о результатах работы
4. Интеграция усилий подразделений аппарата управления для решения комплексных проблем
5. Обеспечение обратной связи о полученных заданиях исполнителями
6. Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы
7. Эффективное использование всех видов ресурсов в организации
8. Разрешение межгрупповых конфликтов в организации
9. Изучение мнения трудового коллектива по интересующей проблеме
10. Обмен информацией между структурными подразделениями в организации
11. Обеспечение организацией социальной поддержки персонала
12. Инструктирование руководителем работников по выполнению задания
13. Разрешение внутригрупповых конфликтов
14. Повышение оперативности решения проблемы

### Задание 4

Определите, какие средства невербального общения относятся к кинесическим (К), просодическим (Пс), экстралингвистическим (Э), такесическим (Т) и проксемическим (Пк) и заполните таблицу:

Средство невербального общения	Группа
1. Рукопожатие	
2. Вздох	
3. Пауза	
4. Покашливание	
5. Смех	
6. Взгляд	
7. Поза	
8. Темп речи	

9. Плач	
10. Жесты	

#### Задание 5

Определите соответствие между видом дистанции, типом общения и расстоянием между субъектами общения, используя данные таблицы.

Вид дистанции	Тип общения	Расстояние
1. Публичная	1. Официальное общение	1. 350 см
2. Персональная	2. Выступление перед аудиторией	2. 50 – 120 см
3. Интимная	3. Общение близких людей	3. 15 – 50 см
4. Социальная	4. Общение со знакомыми людьми	4. 120 – 350 см

#### Задание 6

Укажите, какие утверждения верны (В), а какие нет (Н), и заполните таблицу:

Утверждение
1. Коммуникации — важнейшая составная часть деятельности менеджера
2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга
3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним
4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения
5. Выбор носителя информации не зависит от характера управленческих проблем
6. Для уточнения мнения собеседника необходимо задавать ему как можно больше вопросов
7. Наличие обратной связи — важное условие коммуникаций в организации
8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются
9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации
10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи.
11. Если подчиненные зависят от руководства, то восходящий поток информации может оказаться заблокированным.
12. Чтобы сократить время коммуникации, следует перебить собеседника и прямо сказать ему о дефиците своего времени
13. Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника
14. Слухи – это невербальные коммуникации в процессе общения

#### Задание 7

Изучите в микрогруппах ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Какое отношение руководителя фирмы к своим работникам?
2. Как вы охарактеризуете поведение Каширина?

3. Что вы порекомендуете Каширину и Иванову относительно коммуникации? Какие коммуникационные сети окажутся наиболее эффективными?

4. Опишите коммуникационные процессы в организации.

*Ситуация.* «Электро» – фирма, насчитывающая 150 работников, специализирующаяся на выпуске электробытовых приборов. Фирма процветает, выпуская продукцию высокого качества. Решающим фактором успеха выступает система сбыта продукции: «Электро» сбывает 4 вида продукции исключительно частным лицам. Ответственный за сбыт – Каширин – бывший заместитель главы фирмы Иванова. Служба сбыта четко организована, работники высококвалифицированные специалисты. Служба работает только на комиссионных началах и получает 50% дохода от проданной продукции. Доля возвращенного товара за последний год составила 2,5%. Причем товары не ремонтируются, а обмениваются на новые. В последнее время в компании ходят слухи, что Иванов собирается продать предприятие американской фирме. Каширин услышал это от своих работников, которые заявили, что если слух подтвердится, они будут искать другую работу.

Коммерческий директор сообщил Каширину, что Иванов находится в Париже. Через неделю директор появился на работе и направил всем открытое информационное письмо, в котором опровергается намерение продавать фирму. Наоборот, он готовит проект по дальнейшему расширению номенклатуры выпускаемой продукции.

В течение следующего месяца ходили самые невероятные слухи: служба сбыта будет распущена; ведутся тайные переговоры с японцами и пр. Каширин, обеспокоенный слухами, обращается в середине месяца к директору. Иванов не проявляет сдержанность, говорит, что политика сбыта – это его дело, и ему впредь не придет в голову советоваться с кем-то.

В конце месяца было назначено проведение производственного собрания, во время которого Иванов заявляет, что не понимает, почему возникают такие слухи, что все остается по-прежнему и рассказывает о своем новом проекте по диверсификации производства. При производстве новой продукции будут использоваться японские технологии и комплектующие. Комиссионный процент от продажи будет составлять 25%, а товар будет поступать к оптовикам, а не в торговую сеть.

Выступление Иванова не вызвало ни согласия, ни возражения со стороны персонала и руководителей подразделений.

#### Задание 8

Разберите индивидуально предложенные ситуации и ответьте на вопросы:

*Ситуация 1.* Ваш подчиненный одновременно является другом Вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение с Вами, снижая тем самым Ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться. Вы говорите:

*Ситуация 2.* Вот уже несколько месяцев Вы являетесь начальником отдела. Один из сотрудников говорит вам: «Я, конечно, не хочу вас критиковать, но Ваш предшественник умел найти подход к своим сотрудникам». Вы говорите:

*Ситуация 3.* Ваш секретарь говорит: «Вчера Вы попросили меня напечатать этот доклад после рабочего дня, поскольку он был Вам срочно нужен. В связи с этим мне пришлось отказаться от назначенной встречи. И теперь Вы разговариваете со мной неуважительным тоном из-за того, что я допустила несколько опечаток?». Вы говорите:

*Ситуация 4.* Обеденный перерыв. Работница вошла к Вам в кабинет и попросила разрешения позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Вам должны позвонить по служебным делам, Вы ждете звонка, но телефон занят. Как бы Вы поступили?

*Ситуация 5.* Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный пришел вовремя и ждал Вас. Как вы начнете беседу при встрече?

*Ситуация 6.* Подчиненный игнорирует все ваши указания и советы, делая по-своему, не обращая на замечания, не исправляя того, на что вы указываете. Как вы поступите?

*Ситуация 7.* У Вас сегодня вечером важная встреча, о которой Вы условились давно, однако Ваш начальник просит Вас задержаться из-за внезапно поступившего заказа, важного для организации. Вы говорите:

*Ситуация 8.* Вы – секретарь руководителя фирмы. Руководитель решил, что теперь Вы должны заходить к нему в кабинет каждый раз, когда кто-нибудь приходит к нему на прием, и объявлять фамилию, имя, отчество и должность посетителя. Вам это напоминает работу дворецкого и Вы говорите начальнику:

*Ситуация 9.* Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой о трудовом коллективе. В душе Вы не уважаете этого человека, он плохой работник. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

## **Тема 6. Конфликты в организации**

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под конфликтом? Опишите его основные характеристики.
2. Перечислите виды конфликтов в организации.
3. Назовите основные причины, источники, функции и последствия конфликтов в условиях командной работы.
4. Опишите основные элементы конфликта.

5. Раскройте содержание стадий развития конфликта.
6. В чем заключаются особенности управления конфликтами в команде?
7. Назовите основные методы управления конфликтами.
8. Какие стили поведения реализуются в конфликтной ситуации?

*Практические задания:*

Задание 1

Изучите управленческую ситуацию и определите позитивно-функциональные и негативные последствия конфликта.

*Ситуация.* В отделе маркетинга вспыхнула ссора, переросшая в острый эмоциональный конфликт. Один из сотрудников назвал другого специалиста с инженерно-экономическим образованием и большим стажем работы «халтурщиком». При этом он имел в виду, что специалист был не доволен своим высоким окладом и постоянно озабочен приработками на стороне. К тому же часто перекидывал свои обязанности на коллег. Сотрудники отдела оказали поддержку возмутителю. В итоге руководство организации вынуждено было перевести специалиста на другую должность.

Задание 2

Изучив ситуацию, определите структуру и динамику конфликта, используя таблицу, и предложите рекомендации по его разрешению.

*Ситуация.* В отделе по разработке компьютерных программ компании «Логика» работают 30 сотрудников. Коллектив сплоченный и дружный. Начальник отдела В.Л. Иванчук проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников. В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука на другую, более высокую должность в «Логике». В коллективе отдела есть неформальный лидер — И.И.Петрович, которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют претендовать на руководящее место. Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании.

Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих». Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник отдела И.Е.Синицын — специалист высокого класса, но так как, в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела он просто не владеет. С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Синицыным и Петровичем возник спор о качестве выполняемой работы. Петрович настаивал на том, чтобы прислушались к его

мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Синицын ответил, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист. После такого совещания Петрович счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще семь человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

### Задание 3

Определите стратегию поведения участников в конфликте:

*Ситуация.* Частное предприятие процветает. Собственники – 2 человека, работающие в этой организации, получают большие дивиденды на вложенный капитал. Главный бухгалтер имеет только зарплату и премию. Он завален работой, законодательство противоречиво и неясно. Но главбух удачно находит лазейки в законодательных актах и добивается дополнительной прибыли за счет уклонения от налогов. Претензий у налогового органа к нему нет. Главбуха раздражает, что за его профессионализм и ловкость руководитель ему не доплачивает, а его доходы намного меньше доходов учредителей. Он не раз пытался поговорить на эту тему с целью увеличения размера его заработной платы, но собственники считают, что условия трудового договора выполняются и не желают ничего менять. Вскоре у них могут возникнуть проблемы, связанные с бухгалтерской отчетностью, т.к. главбух будет менее изворотлив при осуществлении своих функций, либо покинет организацию. Развитие конфликта по любому варианту приведет к потере части прибыли.

#### 2. Образцы контрольных тестов.

1. Организация – это:

А) объединение людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

Б) форма объединения людей и групп

В) инструмент координации трудовых вкладов людей для достижения общей цели

2. Деятельность по реализации власти, осуществляемой в организации, - это

3. Цель управленческого труда заключается в следующем:

А) координация совместной деятельности

Б) создание условий для достижения организационной цели

В) создание механизмов управления

4. Информация, работники и трудовая деятельность являются \_\_\_\_\_ управленческого труда.

5. Определите соответствие:

1. Планирование	1. Вид деятельности по упорядочению совместной деятельности людей для достижения цели
2. Организация	2. Количественная и качественная оценка результатов работы

3. Контроль	3. Деятельность по активизации работы сотрудников путем использования определенных рычагов
4. Мотивация	4. Разработка последовательности действий, позволяющих достигнуть желаемого состояния объекта
5. Стимулирование	5. Предвидение получения конкретных результатов
6. Прогнозирование	6. Процесс побуждения работников к трудовой деятельности

6. Способность одного человека влиять на поведение другого – это

7. Источниками власти в организации являются:

- А) закон
- Б) организационная структура
- В) лидерство

8. Управленческая позиция руководителя – собственника имеет следующие черты:

- А) личное участие в деле и ориентация на внешние связи
- Б) полная ответственность
- В) оценка ресурсов в соответствии с возможностями

9. Определите соответствие:

1. Межличностные роли	1. Лидер
	2. Распространитель
	3. Предприниматель
2. Информационные роли	4. Связующее звено
	5. Символический глава
	6. Распределитель ресурсов
3. Роли по принятию решений	7. Представитель во внешней среде

10. В персонализированной зоне преобладают ориентации руководителя:

- А) демократические и инновационные
- Б) технократические и автократические
- В) гуманистические и инноваторские

11. Член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях – это

12. Определите соответствие теорий лидерства и содержания

Группа теорий	Содержание	Примеры
1. Ситуационные теории	1. Человека, обладающего чертами лидера, можно научить эффективному поведению	1. Теория Р. Лайкерта, Р. Блейка и Д. Моутона
2. Теория личностных черт	2. Лидеры обладают определенным набором личностных черт и характеристик, позволяющие им выделиться из группы	2. «Путь-цель-лидерство»
3. Поведенческие теории	3. В каждой управленческой ситуации может быть применен один стиль, который является эффективным	3. Теория А. Файоля, О. Тида и М. Строгдилла

13. Расположите по порядку этапы процесса делегирования полномочий работникам:

- А) оценка степени деловой активности работников
- Б) определение ответственности тех работников, кто будет решать проблемы
- В) выбор проблем, которые необходимо решить
- Г) определение степени назревания проблем

14. Наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности – это \_\_\_\_\_

15. Личность, гармонично сочетающая в себе лидерские и управленческие качества – это \_\_\_\_\_

16. Субординационные организующие силы проявляются:

- А) в неформальных служебных контактах
- Б) в официальных служебных контактах
- В) в неофициальных служебных контактах

17. К основным функциям коммуникаций в организации относятся:

- А) информативная, контрольная
- Б) экспрессивная, прогнозная
- В) мотивационная, плановая

18. Человек, обладающий авторитетом и наибольшим влиянием в группе, играющий значимую роль для достижения цели – это \_\_\_\_\_

19. Своеобразное соединение участников коммуникационного процесса с помощью \_\_\_\_\_ информационных \_\_\_\_\_ потоков – это \_\_\_\_\_

20. Определите соответствие:

1. Организационные методы поведения	1. Делегирование
	2. Побуждение
	3. Убеждение и принуждение
	4. Планирование
2. Регулятивные методы поведения	5. Инструктирование
	6. Понуждение
	7. Контролирование и санкционирование

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания.

Способ проведения способы проведения: письменный.

Типовые задания:

Изучите ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Создана ли команда в организации?
2. Какие социальные роли реализуются в условиях командной работы? К каким последствиям в условиях социального взаимодействия может привести реализация социальных ролей?
3. Опишите особенности поведения участников и мотивы.
4. Какие нормы и правила находят свое проявление в условиях совместной деятельности?

5. Каким образом необходимо выстраивать коммуникации в группе?

*Ситуация 1.* Руководитель организации контролирует все Ваши действия и действия сотрудников Вашего отдела сверх меры. Поручив отделу задание, он постоянно интересуется его выполнением, торопит вас, и Вы чувствуете, что не выдерживаете такого к Вам отношения.

*Ситуация 2.* Вы принимаете работников по личным вопросам. На прием часто стал приходиться сотрудник, который подробно и подолгу излагает свое недовольство обслуживанием в столовой. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется и задерживает других посетителей.

*Ситуация 3.* К Вам на прием пришел рабочий с просьбой отпустить его на день. Вы интересуетесь о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день для поиска другого места работы. Его уход лишит Ваш участок квалифицированного специалиста.

*Ситуация 4.* Вы – лидер в своей команде на протяжении многих лет. Но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша помощь и поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.

*Ситуация 5.* Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам Вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает занять отдельный кабинет, но это затруднит Вашу работу, так как Вам необходима информация, поступающая от отдельных сотрудников отдела.

*Ситуация 6.* Подчиненный обращается к Вам, недавно вступившему в должность руководителя отдела: «Я уже давно работаю в этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделать мой отчет. Вы первый, кто этого требует. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все?».

#### Критерии и шкала оценивания

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
УК-3.1. Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	Четко определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	8
	Сомневается при определении своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	5-6
	Затрудняется при определении своей роли в социальном взаимодействии и командной	3-4

	работе	
	Не определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе	0
УК-3.2. При реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников	Идентифицирует и учитывает особенности поведения и интересы других участников при реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	8
	Идентифицирует и учитывает некоторые особенности поведения и интересы других участников при реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	5-6
	Идентифицирует, но не учитывает особенности поведения и интересы других участников при реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	3-4
	Не учитывает особенности поведения и интересы других участников	0
УК-3.3. Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого	Правильно анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого	8
	Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, но допускает ошибки при выстраивании продуктивного взаимодействия с учетом этого	5-6
	Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, но не строит	3-4

	продуктивного взаимодействия	
	Не анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и не строит продуктивного взаимодействия	0
УК-3.4. Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	Осуществляет эффективный обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	8
	Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; пытается оценивать идеи других членов команды для достижения поставленной цели	5-6
	Предпринимает попытки обмена информацией с членами команды; но не оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	3-4
	Не осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; не оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	0
УК-3.5. Соблюдает нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат	Соблюдает все нормы и установленные правила командной работы в полной мере	8
	Соблюдает большинство норм и установленных правил командной работы	5-6
	Соблюдает некоторые нормы и установленные правила командной работы	3-4
	Не соблюдает нормы и установленные правила командной работы	0

## V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### а) Основная литература:

1. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2023. — 299 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/533669> (дата обращения: 11.12.2023).

### б) Дополнительная литература:

1. Организационное поведение : учебник и практикум / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/531024> (дата обращения: 11.12.2023).

2. Организационное поведение : учебник и практикум / под ред. С. А. Баркова. — Москва : Юрайт, 2023. — 453 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/511105> (дата обращения: 11.12.2023).

### 2) Программное обеспечение

Google Chrome	бесплатное ПО
Яндекс Браузер	бесплатное ПО
Kaspersky Endpoint Security 10	акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE	бесплатное ПО
ОС Linux Ubuntu	бесплатное ПО

Сведения об оборудованных учебных кабинетах [https://tversu.ru/sveden/objects/cabinets/study\\_rooms.html](https://tversu.ru/sveden/objects/cabinets/study_rooms.html)

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы (*Доступ с компьютеров сети ТвГУ*)

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): [https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp)
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

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

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru>

2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>
3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>
4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - [https://www.nalog.ru/rn39/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/)
6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>
8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/>
9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>
10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал [http://www.multistat.ru/?menu\\_id=1](http://www.multistat.ru/?menu_id=1)
11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>
14. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - [ogv.gov.ru](http://ogv.gov.ru)
15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

## **VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины**

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

– использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

– ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

1. *Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы.* В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

2. *Самостоятельное изучение тем дисциплины.* В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

3. *Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. *Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

#### ***Требования к рейтинг-контролю***

Рейтинговый контроль знаний осуществляется в соответствии с *Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ от 29 июня 2022 г.*

Распределение баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы в семестре, оканчивающемся экзаменом:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре, в том числе:	60

текущий контроль	40
модульный контроль	20
Экзамен	40
Итого:	100

## VII. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- ~ специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- ~ мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ~ ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 322, 334, 326, 342, 233 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, стационарный мультимедийный проектор, ПК.
Учебная аудитория № 301, 308, 319 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, доска, ПК, стационарный или переносной мультимедийный проектор,
Учебная аудитория № 305, 315, 317, 318, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук, стационарный или переносной мультимедийный проектор,
Учебная аудитория № 323, 333 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 335 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 311 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Кабинет тьюторов 332 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.

## VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№	Обновленный раздел рабочей	Описание внесенных	Реквизиты документа,
---	----------------------------	--------------------	----------------------

п.п.	программы практики	изменений	утвердившего изменения
1.	Титульный лист и 4-13 разделы	Даты утверждения, обновление литературы, договоры с предприятиями и др.	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №1 от 29.08.2023 г.
2.	4-13 разделы	Даты утверждения, обновление литературы, договоры с предприятиями и др.	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №9 от 22.04.2024 г.
3.	2 раздел	Даты утверждения, обновление литературы, договоры с предприятиями и др.	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №9 от 28.04.2025 г.