

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: заместитель директора
Дата подписания: 14.01.2026 12:36:43
Уникальный программный ключ:
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

Приложение 4
к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
для текущего контроля успеваемости и
промежуточной аттестации обучающихся

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б.1.О.15 Организационное поведение
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Маркетинг
(наименование образовательной программы)

бакалавр
(квалификация)

Очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора - 2023

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) ФОС:

*Черная Людмила Владимировна, канд. гос. упр., доцент, доцент
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

РАЗДЕЛ 1.

ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ по учебной дисциплине «Организационное поведение»

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Характеристика учебной дисциплины
(сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	Бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Маркетинг»
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Обязательная часть Б1.О.15
Формы текущего контроля	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделам учебной дисциплины
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	5
Общая трудоемкость (академ. часов)	144
Аудиторная контактная работа:	56
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	36
Консультации	2
Самостоятельная работа	61
Контроль	27
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Экзамен

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результат освоения (знать, уметь, владеть)	Индекс элемента
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2. Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	Знать: основные теоретические положения мотивации, лидерства и власти;	УК-3.2 3-1
		принципы организации групповой работы;	УК-3.2 3-2
		теоретические основы иерархической модели потребностей человека;	УК-3.2 3-3
		Уметь: понимать и использовать языки культуры, быть способным к диалогу как способу отношения к культуре и обществу;	УК-3.2 У-1
		работать в коллективе, соотносить свое поведение с поведением коллег, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;	УК-3.2 У-2
		учитывать индивидуальные психологические особенности, социальные, этнические, культурные, конфессиональные различия при решении широкого круга задач;	УК-3.2 У-3
		Владеть: навыками регуляции поведения в коллективе;	УК-3.2 В-1
		техникой ускоренного решения поставленных ключевых задач, как индивидуально, так и в составе рабочей группы;	УК-3.2 В-2
		навыками взаимодействия в коллективе в ходе творческого решения профессиональных задач;	УК-3.2 В-3
		Знать: роль этики и этикета в формировании ценностных ориентаций в социальной и	УК-3.3 3-1

УК-3.3. Соблюдает нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат	профессиональной деятельности;	
	специфику общения в коллективе, принципы корпоративной культуры при разрешении конфликтных ситуаций;	УК-3.3 З-2
	принципы толерантности и нормы взаимодействия в коллективе;	УК-3.3 З-3
	Уметь: 1. адаптироваться к разным социокультурным реальностям, проявлять толерантность к национальным, культурным и религиозным различиям;	УК-3.3 У-1
	анализировать процессы самоорганизации и саморазвития, причины профессиональной деформации и профессионального выгорания;	УК-3.3 У-2
	оценивать факты и явления профессиональной деятельности с нравственной точки зрения;	УК-3.3 У-3
	Владеть: навыками взаимодействия в коллективе в ходе творческого решения профессиональных задач;	УК-3.3 В-3
	способами разрешения конфликтных ситуаций при управлении человеческими ресурсами;	УК-3.3 В-2
	навыками межличностных, групповых, организационных коммуникаций использования принципов корпоративной культуры при разрешении конфликтных ситуаций	УК-3.3 В-1

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения
основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Организационное поведение в системе социально-управленческих отношений				
1.	Тема 1.1. Общенаучные основы организационного поведения	5	УК-3.2 УК-3.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
2.	Тема 1.2. Организационное поведение на индивидуальном уровне	5	УК-3.2 УК-3.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
3.	Тема 1.3. Организационное поведение на групповом уровне	5	УК-3.2 УК-3.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 1
Раздел 2. Механизмы управления поведением в организации				
4.	Тема 2.4. Управление организационной культурой	5	УК-3.2 УК-3.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
5.	Тема 2.5. Управление коммуникативным поведением организации	5	УК-3.2 УК-3.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
6.	Тема 2.6. Управление мотивацией в организации	5	УК-3.2 УК-3.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 2
Раздел 3. Организационное поведение в системе международного бизнеса				
7.	Тема 3.7. Понятие, сущность и роль национальной культуры в международном бизнесе	5	УК-3.2 УК-3.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
8.	Тема 3.8. Модели межкультурных различий	5	УК-3.2 УК-3.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
9.	Тема 3.9. Адаптация организаций в международной среде	5	УК-3.2 УК-3.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 3

РАЗДЕЛ 2. Текущий контроль

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя.

Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)

	Раздел 1				Раздел 2				Раздел 3				Научная составляющая -10	Сумма баллов за дисциплину 100	
Темы	Т. 1.1	Т. 1.2	Т. 1.3	Контроль знаний раздела учебной дисциплины – 5	Т. 2.1	Т 2.2	Т 2.3	Контроль знаний раздела учебной дисциплины – 5	Т. 3.1	Т. 3.2	Т. 3.3	Контроль знаний раздела учебной дисциплины – 5			
Виды работ: Лекции															
Семинарские занятия:															
устный опрос	2	2	2		2	2	2		2	2	2				2
тестовые задания	2	2	2		2	2	2		2	2	2				2
ситуационные задания	2	2	2		2	2	2		2	2	2				2
Индивидуальн ые задания (эссе)										7*					
Самостоятельн ая работа (реферат)										14*					
Сумма баллов	23				23				44						

* - Баллы за выполнение индивидуального задания (эссе) и самостоятельной работы (реферат) выставляется в конце семестра после изучения всех тем учебной дисциплины «Организационное поведение»

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к устному опросу по темам дисциплины</i>
Раздел 1. Организационное поведение в системе социально-управленческих отношений	
Тема 1.1. Общенаучные основы организационного поведения	1. Познакомьтесь с определениями понятия «организационное поведение». Охарактеризуйте общие черты, приведите примеры. 2. Какие основные компоненты включает учебная дисциплина «Организационное поведение»? В чем ее дополняет наука? 3. Объясните, как вы понимаете, термин «организационное поведение», раскройте значение науки о поведении для менеджмента. 4. Как наука «Организационное поведение» соотносится с наукой об управлении, психологией, социологией и другими дисциплинами? 5. Что является предметом организационного поведения? 6. В чем состоит главная задача изучения этой дисциплины? 7. Что определяет особенности организационного поведения? 8. В чем заключаются роль и цели организационного поведения?
Тема 1.2. Организационное поведение на индивидуальном уровне	1. Что включается в понятие «поведение личности», каковы его особенности? 2. Какими свойствами обладает процесс восприятия? 3. Какие внешние и внутренние факторы можно использовать, чтобы усилить эффект восприятия? 4. Каковы формы организации восприятия и принципы группировки? 5. С какими эффектами восприятия вы сталкивались в своей жизни? 6. Объясните фундаментальную ошибку атрибуции. 7. Опишите виды атрибуции, которые люди используют в своей работе. 8. Назовите тактики управления впечатлениями. Какова необходимость их использовать?
Тема 1.3. Организационное поведение на групповом уровне	1. Что такое группа, по каким признакам классифицируются группы? 2. Каковы мотивы и причины объединения людей в группы? 3. Охарактеризуйте группы в организации. 4. Назвать типы форм групп в организации. 5. Что собой представляют неформальные группы в организации, какие бывают виды неформальных групп? 6. Что собой представляют лидерство и власть, в чем их отличия? 7. Что такое манипуляции, виды организационно-процедурных уловок. 8. Назвать мотивы и формы деструктивного поведения в организации.
Раздел 2. Механизмы управления поведением в организации	
Тема 2.1. Управление организационной культурой	1. Дайте определение организационной культуры. 2. Какие элементы составляют организационную культуру? 3. Что такое доминирующая культура и субкультура, приведите примеры? 4. В чем различия между сильной и слабой, высокой и низкой организационной культурами, приведите примеры? 5. Опишите модель становления организационной культуры. 6. Согласны ли вы с утверждением, что организационная культура – мощный инструмент формирования системы лидерства в организации? Аргументируйте. 7. Существует ли, по вашему мнению, мораль у бизнеса? 8. Что собой представляют управленческая этика и управленческий этикет?
Тема 2.2. Управление коммуникативным	1. Какие коммуникационные барьеры препятствуют вашему общению с коллегами, преподавателями, друзьями и т.д.?

поведением организации	2. Какие действия должен осуществить менеджер организации для обеспечения построения эффективных нисходящих коммуникаций в ней? 3. С какими трудностями может столкнуться менеджер при установлении восходящих коммуникаций в организации? 4. Почему для менеджера так важно умение слушать? Как отражается такое качество менеджера, как умение слушать, на осуществлении восходящих коммуникаций? Какие рекомендации вы можете дать менеджеру по развитию навыков эффективного слушания? 5. Назовите типы коммуникационных сетей в группах. Какой тип коммуникационной сети вы предпочитаете? 6. Какой тип коммуникационной сети вы можете рекомендовать при решении сложных нестандартных проблем? 7. Каковы источники и причины возникновения конфликтов? 8. Каковы особенности возникновения и протекания конфликтов в организации?
Тема 2.3. Управление мотивацией в организации	1. Сущность и содержание мотивационного менеджмента. 2. Роль функции мотивации в повышении эффективности управления. 3. Связи функции мотивации с другими функциями управления. 4. Виды мотивации. 5. Различия между внутренней и внешней мотивацией. 6. Факторы, усложняющие процесс управления мотивацией подчиненных. 7. Почему нефинансовое стимулирование персонала иногда бывает более эффективным, чем простая выплата денег? 8. Что собой представляет косвенный и прямой эффект, как оценка результативности мотивации.
Раздел 3. Организационное поведение в системе международного бизнеса	
Тема 3.1. Понятие, сущность и роль национальной культуры в международном бизнесе	1. Дайте определение понятия «национальная культура». 2. Назовите параметры культуры Э. Холле. 3. В чем сходство и различие систем описания культуры Хофстеде и Тромпенаарсом? 4. Какие группы кросскультурных параметров Вы знаете? 5. Назовите группы параметров, позволяющих классифицировать типы корпоративной культуры? 6. Какие типы корпоративной культуры Вы знаете? 7. Как соотносится национальная бизнес-культура и корпоративная культура? 8. Какие параметры деловой культуры выделяет в своей классификации Герт Хофстеде? 9. Какие критерии позволяют распознать страны с высокой степенью индивидуализма в деловой культуре? 10. Как определить степень дистанции власти, присущей деловой культуре данной страны? 11. Характерно ли для стран с мужественной деловой культурой неравенство полов? 12. Означает ли приверженность к избеганию неопределенности боязнь риска? 13. Подвержено ли культурному влиянию отношение человека к труду? 14. Каковы особенности японской модели менеджмента? 15. Каковы особенности американской модели менеджмента? 16. Каковы особенности российской модели менеджмента? 17. Каковы особенности европейских моделей менеджмента?
Тема 3.2. Модели межкультурных различий	1. Согласны ли вы с утверждением, что национальная культура оказывает влияние на деловую культуру? 2. Что такое культурный шок? Какие ощущения он вызывает?

	3. Перечислите варианты адаптации человека к новой среде. 4. Какие ключевые фазы культурного шока обычно выделяют исследователи? Какова продолжительность этих фаз и от чего она зависит? 5. Какие меры применяются для смягчения культурного шока? 6. Объясните, почему люди действуют под влиянием стереотипных представлений при выстраивании межкультурных отношений с партнером? 7. Какие позитивные и негативные стороны имеются у стереотипного восприятия? 8. Назовите параметры, которыми можно охарактеризовать национальную культуру. Опишите свою национальную культуру.
Тема 3.3. Адаптация организаций в международной среде	1. Что такое этноцентризм? 2. Какие меры способствуют ослаблению культурного шока? 3. Какие меры способствуют культурной адаптации? 4. Для чего необходимо развивать культурную эмпатию у сотрудников многонациональных компаний? 5. Что представляет собой межкультурный конфликт и каковы его основные характеристики? 6. В чем заключаются основные причины коммуникационных конфликтов? 7. Понятия «свой» и «чужой» во взаимодействии культур. 8. Какова природа и сущность этноцентризма. Назовите и раскройте основные этноцентристские и этнорелятивистские этапы.

2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Организационное поведение».

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Раздел 1. Организационное поведение в системе социально-управленческих отношений

Тема 1.1. Общенаучные основы организационного поведения

Выбрать один верный ответ.

Задание 1.1. Целью изучения организационного поведения является:

- А) овладение навыками управление поведением людей в процессе профессиональной деятельности и их совершенствование
- Б) овладение навыками манипулирования людьми
- В) обеспечение конкурентоспособности организации

Г) эффективное управление персоналом в организации

Задание 1.2. Подход к анализу организационного поведения, предполагающий анализ личностного роста и развития индивидов, достижение ими все более высоких уровней компетенции, творческой активности – это:

А) ориентация на человеческие ресурсы

Б) ситуационный подход

В) ориентация на результаты

Г) системный подход

Задание 1.3. Подход к пониманию организационного поведения, утверждающий, что различные организационные ситуации предполагают специфические образцы поведения, анализ которых нельзя проводить с универсальных позиций – это:

А) ориентация на человеческие ресурсы

Б) ситуационный подход

В) ориентация на результаты

Г) системный подход

Задание 1.4. Подход к анализу организационного поведения, предполагающий ориентацию менеджмента на производительность организации:

А) ориентация на человеческие ресурсы

Б) ситуационный подход

В) ориентация на результаты

Г) системный подход

Задание 1.5. Подход к анализу организационного поведения, предполагающий, что менеджеры обладают целостным взглядом на субъект управления, поэтому все части организационного взаимодействия должны быть увязаны в комплекс – это:

А) ориентация на человеческие ресурсы

Б) ситуационный подход

В) ориентация на результаты

Г) системный подход

Задание 1.6. Концепции менеджмента, являющиеся основополагающими для формирования знаний по «Организационному поведению»:

А) научное управление

Б) управление с позиции человеческих отношений

В) административное поведение

Г) управление с позиции поведенческих наук

Задание 1.7. Ориентация на материальные поощрения, безопасность и зависимость сотрудников от организации характерна для такого вида модели:

А) авторитарная

Б) опекунская

В) поддерживающая

Г) коллегиальная

Задание 1.8. В организационном поведении выделяют аспекты:

А) взаимоотношения между руководителями и клиентами

Б) отношения между поколениями

В) поведения системы в целом и поведения людей

Г) поведения соратников

Задание 1.9. Реализация функций, которые должен выполнять любой руководитель:

А) тактика

Б) цель

- В) управление
- Г) планирование

Задание 1.10. Методы, опирающиеся на власть руководителя, его право отдавать распоряжения являются:

- А) демократическими
- Б) организационно-распорядительными
- В) авторитарными
- Г) официально-прагматическими

Тема 1.2. Организационное поведение на индивидуальном уровне

Выбрать один верный ответ.

Задание 1.1. Человека как биологическое существо характеризует понятие:

- А) вид
- Б) индивид
- В) личность
- Г) индивидуальность

Задание 1.2. Личность характеризует:

- А) умение взаимодействовать с другими людьми
- Б) обладание приобретенными качествами
- В) умение осознавать свое Я
- Г) все перечисленное

Задание 1.3. Сознание – это:

- А) понимание своей деятельности
- Б) умение ставить цели
- В) отражение своего отношения к миру
- Г) все перечисленное

Задание 1.4. Виды деятельности в зависимости от возраста человека:

- А) игра, учеба, труд
- Б) игра, труд
- В) игра, образование, работа
- Г) обучение, труд

Задание 1.5. Личностями являются:

- А) совершеннолетние
- Б) дееспособные
- В) достигшие определенного статуса
- Г) все люди

Задание 1.6. Личность, несоответствующая требованиям общества:

- А) сильная
- Б) преступная
- В) отсталая
- Г) ограниченная

Задание 1.7. Внешность человека делает его:

- А) личностью
- Б) индивидуальностью
- В) индивидом
- Г) все перечисленное

Задание 1.8. Индивидуальность человека заключается:

- А) в качествах характера
- Б) в способностях
- В) во внешности
- Г) все перечисленное

Задание 1.9. Человека, готового отказаться от своих интересов для других людей называют:

- А) смелой личностью
- Б) сильной личностью
- В) индивидуальностью
- Г) индивидом

Задание 1.10. Композитор, писавший музыку, будучи слепым и глухим:

- А) Л. ван Бетховен
- Б) В.А. Моцарт
- В) П.И. Чайковский
- Г) Д.Д. Шостакович

Задание 1.11. К внешним факторам восприятия относятся:

- А) размер, интенсивность, контрастность
- Б) объект, установка, опыт
- В) концепция, мотивация, потребности
- Г) суждения других людей, роли, социальное сравнение

Задание 1.12. Брунер и Постман, после проведения ряда экспериментов, сформулировали три механизма селективности восприятия:

- А) фигура-фон; константность; группировка
- Б) близость; схожесть (подобие); замкнутость
- В) принцип резонанса; защиты; настороженности/ сенсативности
- Г) смежность; целостность; общая зона

Задание 1.13. Понятие, характеризующее зависимость от своеобразия генетической и наследственной основы:

- А) коллектив
- Б) человек
- В) личность
- Г) индивидуальность

Задание 1.14. К личностным качествам человека относятся:

- А) воля
- Б) терпение
- В) умение располагать к себе людей
- Г) профессионализм

Тема 1.3. Организационное поведение на групповом уровне

Выбрать один верный ответ

Задание 1.1. Недостатком личностной теории лидерства можно считать:

- А) степень зрелости лидера находится в соответствии с его возможностями и желаниями
- Б) одним управленцем может применяться много различных стилей управления
- В) связь уровня лидерского влияния и мотивационной силы ожидания

Г) отсутствие убедительной связи, существующей между качествами и лидерством

Задание 1.2. На основании какого принципа разработана личностная теория лидерства?

- А) структурный принцип
- Б) ситуационный принцип
- В) системный принцип
- Г) аналитический принцип

Задание 1.3. Лидерство в теории менеджмента можно определить как:

- А) победа в конфликте
- Б) условия функционирования организации
- В) размер заработной платы руководителя
- Г) способность оказывать влияние на личность и группы людей

Задание 1.4. Атрибутом авторитарного стиля управления является:

- А) децентрализация полномочий
- Б) преобладание неформальных коммуникаций
- В) инициативность
- Г) директивность

Задание 1.5. Власть – это:

- А) возможность влиять на других
- Б) специфическое воздействие на подчиненных
- В) совокупность способов воздействия на подчиненных
- Г) любое влияние на людей

Задание 1.6. Каузальная атрибуция – это:

- А) стремление вызвать одобрение других людей
- Б) стремление соответствовать ожиданиям группы
- В) механизм снижения агрессии
- Г) интерпретация человеком причин и мотивов поведения других

Задание 1.7. Чрезмерное число подчиненных опасно:

- А) потерей управляемости коллектива;
- Б) разрастанием бюрократического аппарата;
- В) дублированием усилий;
- Г) все перечисленное.

Задание 1.8. Наибольшую эффективность в современных условиях предлагает подход к пониманию сути лидерства:

- А) с позиции личных качеств
- Б) поведенческий
- В) ситуационный
- Г) адаптивный

Задание 1.9. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:

- А) авторитетным работником.
- Б) формальным лидером;
- В) неформальным лидером;
- Г) лидером-новатором

Задание 1.10. В исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов наиболее приемлем следующий вид власти:

- А) традиции

- Б) харизмы
- В) через страх
- Г) эксперта

Раздел 2. Механизмы управления поведением в организации

Тема 2.1. Управление организационной культурой

Выбрать один верный ответ

Задание 2.1. Организационная культура – это:

- А) усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые определяют их поведение
- Б) способы и средства, используемые для поддержания существующей власти и порядка
- В) взаимоотношения между подразделениями и работниками в организации
- Г) коммуникационная система и особенности ее использования в организации

Задание 2.2. Сущность организационной культуры раскрывают следующие положения:

- А) совокупность ценностей, верований, традиций и обычаев, которыми руководствуется большинство членов общества
- Б) предположения и ценности, принимаемые и разделяемые членами организации
- В) доминирующая в организации система ценностей, норм, правил и стилей поведения
- Г) внешний вид работников

Задание 2.3. К размыванию организационной культуры ведет:

- А) низкая заработная плата
- Б) неэффективное распределение ресурсов
- В) высокая текучесть кадров
- Г) неудовлетворенность трудом

Задание 2.4. Субкультуры в организации:

- А) могут поддерживать доминантную культуру
- Б) могут полностью совпадать с доминантной культурой
- В) могут противостоять доминантной культуре
- Г) могут несущественно отличаться от доминантой культуры

Задание 2.5. Формированию единства внутри организации и созданию корпоративного духа способствуют:

- А) ценности-установки
- Б) ценности-цели
- В) ценности-задачи
- Г) ценности-средства

Задание 2.6. Одним из типов организационной культуры по М. Бурке является:

- А) парник
- Б) стоячая вода
- В) оранжерея
- Г) болото

Задание 2.7. По типологии М. Бурке сокращенный до минимума управленческий аппарат соответствует типу культуры:

- А) французского сада
- Б) лианы
- В) огорода
- Г) кочующей орхидеи

Задание 2.8. Согласно типологии Г. Хофстеде мужественные культуры ориентированы на:

- А) материальный успех
- Б) качество жизни
- В) карьеру
- Г) комфорт

Задание 2.9. Основным теоретиком организационной культуры считается:

- А) Ф. Тейлор
- Б) Т. Базаров
- В) Э. Шейн
- Г) Э. Мэйо

Задание 2.10. Культуре низкого риска медленной обратной связи по классификации Т. Дейла и А. Кеннеди соответствует лозунг:

- А) «Действия любой ценой»
- Б) «Клиент правит балом и все определяет»
- В) «Стремитесь к техническому совершенству в работе»
- Г) «Делайте правильно»

Тема 2.2. Управление коммуникативным поведением организации

Выбрать один верный ответ

Задание 2.1. Основными элементами процесса коммуникации не выступает:

- А) отправитель
- Б) сообщение
- В) получатель
- Г) каналы передачи информации

Задание 2.2. Какое из приведенных ниже утверждений верно:

- А) коммуникация состоялась, если коммуникатор отправил сообщение
- Б) коммуникация состоялась, если получатель получил, понял и принял сообщение
- В) коммуникация состоялась, если получатель декодировал сообщение
- Г) коммуникация состоялась, если отправитель передал сообщение

Задание 2.3. Что делает процесс коммуникации двусторонним:

- А) наличие получателя
- Б) полученное сообщение
- В) декодирование сообщения
- Г) обратная связь

Задание 2.4. Важнейшими характеристиками обратной связи являются:

- А) направленность на помощь работнику
- Б) понятность
- В) своевременность
- Г) полезность

Задание 2.5. Если руководители подразделений обеспечивают регулярную обратную связь с подчиненными и прислушиваются к их мнению, то это может привести к тому, что:

- А) подчиненные погрязнут в обсуждении заданий и затянут их выполнение
- Б) подчиненные будут работать продуктивно, но не будут удовлетворены работой
- В) подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать спустя рукава;
- Г) подчиненные будут удовлетворены работой и повысят производительность труда и качество выполнения заданий

Задание 2.6. Подчиненный утаил информацию, боясь рассердить руководителя. Это пример того, что зависимые сотрудники:

- А) хотят произвести хорошее впечатление на руководителя
- Б) работают более продуктивно
- В) озабочены в основном тем, чтобы угодить своему руководителю, и не думают об улучшении работы подразделения
- Г) рвутся в руководители, чтобы стать независимыми и обезопасить себя

Задание 2.7. Критериями классификации коммуникаций выступают:

- А) каналы общения
- Б) мотивы коммуникации
- В) средства коммуникации
- Г) реальность осуществления коммуникаций

Задание 2.8. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- А) жестов
- Б) определенного темпа речи
- В) установления определенной дистанции между общающимися
- Г) устной речи

Задание 2.9. К невербальным средствам общения не относится:

- А) рукопожатие
- Б) походка
- В) телефон
- Г) взгляд

Задание 2.10. Кинесическими средствами невербального общения выступают:

- А) устная речь
- Б) мимика
- В) рукопожатие
- Г) поза

Задание 2.11. Какой из видов коммуникаций называется «виноградной лозой»:

- А) формальные коммуникации
- Б) неформальные коммуникации
- В) вертикальные коммуникации
- Г) диагональные коммуникации

Тема 2.3. Управление мотивацией в организации

Выбрать один верный ответ

Задание 2.1. Мотиватор – это:

- А) условие внешней среды, предопределяющее поведение индивида
- Б) фактор, влияющий на мотивацию работника
- В) внешний фактор, способный влиять на поведение персонала
- Г) человек, занимающийся мотивацией труда подчиненных

Задание 2.2. При рассмотрении работника, как объекта мотивации, однозначно верным будет утверждение о том, что внешняя мотивация – это:

- А) процесс образования мотива под влиянием исключительно внешних факторов
- Б) мотивация, связанная с изменениями во внешнем окружении организации
- В) внешние мотивы поведения работника
- Г) мотивация, опосредованная внешними факторами для работника

Задание 2.3. В отличие от процесса мотивации, стимулирование труда целесообразно рассматривать как:

- А) процесс создания в человеке внутренних мотиваторов трудовой деятельности
- Б) изменение комплекса внешних и внутренних мотиваторов, которое позволяет повысить эффективность трудовой деятельности
- В) процесс создания внешних мотиваторов к результативной трудовой деятельности
- Г) процесс, в результате которого наиболее значимые для человека внутренние факторы мотивации подкрепляются внешними стимулами

Задание 2.4. Под стимулом правильнее понимать:

- А) внешний мотиватор
- Б) внутренний или внешний мотиватор социальной направленности
- В) внутренний мотив деятельности
- Г) внешний мотив деятельности

Задание 2.5. Основным путем возникновения ценностей организации является:

- А) положительный опыт в реализации потребностей
- Б) положительный опыт в реализации потребностей, которые соответствуют общественно значимым ценностям
- В) опыт реализации целей, при котором личные желания совпадали с общественно значимыми ориентирами
- Г) понимание того, что определенный способ поведения в конкретной ситуации, позволяет получить максимальное удовлетворение

Задание 2.6. Потребность правильнее характеризовать как:

- А) один из мотивов деятельности
- Б) ощущение нужды
- В) ощущение нужды в конкретном благе
- Г) ощущение нужды в конкретном благе вне зависимости от ситуации

Задание 2.7. Мотив представляет собой:

- А) любой фактор, под воздействием которого детерминируется поведение индивида
- Б) только внешние факторы, которые оказывают влияние на поведение личности

В) внутренние факторы, которые предопределяют направленность поведения человека

Г) продукт процесса мотивации

Задание 2.8. Процесс внешней мотивации чаще всего состоит:

А) в создании мотиватора

Б) в предоставлении работнику готового мотива деятельности

В) в изменении системы ценностей человека

Г) в максимизации положительных эмоций персонала

Задание 2.9. Люмпен – это:

А) человек, приоритетным желанием которого является создание красивого внешнего образа

Б) вид профсоюза, защищающего право на равенство заработных плат вне зависимости от этнической принадлежности

В) человек, у которого на рабочем месте преобладает мотивация избегания

Г) трудоголик

Задание 2.10. Для какой конфигурации индивидуальной карьеры характерно нежелание работника двигаться выше по карьерной лестнице, после достижения некоторого заданного целевого уровня, даже при наличии подобных возможностей:

А) целевая карьера

Б) монотонная карьера

В) спиральная карьера

Г) мимолежная карьера

Раздел 3. Организационное поведение в системе международного бизнеса

Тема 3.1. Понятие, сущность и роль национальной культуры

Выбрать один верный ответ

Задание 3.1. Какая эра была с 1850 по 1914 гг. в последовательности развития международного бизнеса:

А) глобализация

Б) концессий

В) коммерции

Г) экспансии

Задание 3.2. Какую главную проблему должен был решить международный менеджер в эру экспансии:

А) как управлять местным населением в условиях постоянной эффективности бизнеса

Б) как управлять международными компаниями для их эффективного функционирования

В) как наладить отношения со штаб-квартирой в метрополии

Г) как сделать управление местными рабочими эффективным

Задание 3.3. Характерной чертой эры глобализации является:

А) глобализация рынка труда

Б) возникновение мировой системы хозяйствования

В) создание национальных университетов

Г) использование электронных сетей передачи данных

Задание 3.4. Под культурой следует понимать:

- А) совокупность ценностей и норм данного общества
- Б) особенности поведения людей
- В) традиции общества, передающиеся из поколения в поколение
- Г) территориальные особенности нации

Задание 3.5. Ожидаемые модели поведения и ценности, которые формально или неформально устанавливаются группами, называются:

- А) формальная коммуникация
- Б) неформальная коммуникация
- В) социальные нормы
- Г) правила и регламент поведения в организации

Задание 3.6. В Англии управленческая культура по карте Хофстеде подходит под определение:

- А) деревенский рынок
- Б) смазанная машина
- В) семья
- Г) пирамида людей

Задание 3.7. Какому уровню деловой этики относятся гипернормы:

- А) организационный
- Б) мировой
- В) национальный
- Г) корпоративный

Задание 3.8. К основным барьерам кросс-культурного восприятия относятся:

- А) этноцентризм
- Б) культурный шок
- В) стереотипное восприятие
- Г) уровень экономического развития

Задание 3.9. Семейное предпринимательство и семейный менеджмент наиболее характерен для:

- А) Японии
- Б) Китая
- В) Кореи
- Г) не характерен для вышеперечисленных стран

Задание 3.10. Зарубежная диаспора решает проблемы современного менеджмента:

- А) в Китае;
- Б) в Японии
- В) в Кореи
- Г) не характерна ни для одной из стран

Тема 3.2. Модели межкультурных различий

Выбрать один правильный ответ

Задание 3.1. Примером какой корпоративной культуры являются фирмы Mercedes, BMW?

- А) «Семья»
- Б) «Эйфелева башня»
- В) «Инкубатор»
- Г) «Управляемая ракета»

Задание 3.2. Для культуры «Эйфелева башня» характерно:

- А) определение роли каждого человека
- Б) жесткая субординация
- В) высококонтекстная коммуникация
- Г) готовность к изменениям

Задание 3.3. Для какого из перечисленных типов культуры характерны следующие признаки?

- А) руководитель выполняет лишь определенную роль
- Б) карьера базируется на профессиональной квалификации
- В) отношение к сотрудникам как к капиталу или человеческим ресурсам
- Г) тип корпоративной культуры не способен легко адаптироваться в окружающей среде

- 1) «Семья»
- 2) «Эйфелева башня»
- 3) «Инкубатор»
- 4) «Управляемая ракета»

Задание 3.4. Для каких из перечисленных стран характерна женственная культура?

- А) Швеция
- Б) Дания
- В) Австрия
- Г) Норвегия

Задание 3.5. Низкий индекс избегания неопределенности формирует приоритетность следующей потребности:

- А) самореализации и достижения
- Б) физиологической
- В) безопасности
- Г) сопричастности

Задание 3.6. Укажите параметры наиболее существенных различий при межкультурном общении:

- А) язык, невербальные коды, мировоззрение, ролевые взаимоотношения, модели мышления
- Б) юмор, произношение, акцент, диалект, использование сленга
- В) кухня, дистанция, внешность
- Г) традиции, алфавит, прием пищи и ее количество

Задание 3.7. Принадлежность индивида к какой-либо культуре или культурной группе, формирующая ценностное отношение человека к самому себе, другим людям, обществу и миру в целом, это:

- А) культурная идентичность
- Б) эмпатия
- В) социальная норма
- Г) инкультурация

Задание 3.8. Кто предложил платиновое правило общения, которое гласит: «Поступай с другими так, как они поступали бы сами с собой»?

- А) М. Беннет
- Б) Э. Холл
- В) В. Гудэнаф
- Г) Г. Хофстеде

Задание 3.9. Они высоко ценят свою индивидуальность, придают огромное значение разнице между людьми, ценят свободу выбора, просты в общении, экономят время на всем, чужды чопорности. Это характеризует:

- А) американцев
- Б) японцев
- В) англичан
- Г) французов

Задание 3.10. К маскулинным культурам относятся:

- А) культура Италии, Великобритании, Японии
- Б) культура Греции, Швеции, Дании
- В) культура Индии, Дании, Нидерландов
- Г) культура Дании, Норвегии, Швеции

Задание 3.11. Выберите индивидуалистские культуры:

- А) культура Германии, Великобритании, США
- Б) культура Мексики, Египта, Дании
- В) культура Индии, Бразилии
- Г) культура католических стран Южной Европы

Тема 3.3. Адаптация организаций в международной среде

Выбрать один верный ответ

Задание 3.1. В исследованиях Стивенса страны разделены на 4 группы с учетом влияния культуры на практику управления. Страны, для которых характерна децентрализованность в принятии решений, специализация, узкая техническая компетентность, строгая организация, контроль результатов на всех этапах, работа по традициям и установленным правилам, относятся к следующему типу:

- А) англо-нордическому
- Б) азиатскому
- В) латинскому
- Г) германскому

Задание 3.2. В условиях стабильности и предсказуемости рыночной и технологической среды наиболее эффективным является следующий тип организации:

- А) механистический
- Б) органический
- В) смешанный с рыночной доминантой
- Г) смешанный с технологической доминантой

Задание 3.3. Независимость, индивидуальная инициатива, нововведение ставятся во главу угла в фирмах со следующей организационной культурой:

- А) харизматической
- Б) самодостаточной
- В) инновационной
- Г) креативной

Задание 3.4. Сотрудники фирмы могут работать вместе, командой, не опираясь на правила и предписания. Они знают достаточно о работе коллег, о взаимосвязях между поставленными задачами. Координация их деятельности происходит на уровне подсознания. Работники знают, что совместная деятельность является основой успеха. Такая ситуация характерна для фирм со следующей организационной культурой:

- А) харизматической
- Б) самодостаточной
- В) креативной
- Г) инновационной

Задание 3.5. Модель организационной культуры «Семья» по карте Хофстеде означает:

- А) высокую дистанцию власти и низкую степень избегания неопределенности
- Б) низкую дистанцию власти и низкую степень избегания неопределенности
- В) низкую дистанцию власти и высокую степень избегания неопределенности
- Г) высокую дистанцию власти и высокую степень избегания неопределенности

Задание 3.6. Какому уровню деловой этики относится микроуровень:

- А) организационный
- Б) мировой
- В) национальный
- Г) корпоративный

Задание 3.7. Модель экономического развития государства «третий путь» означает:

- А) максимальное государственное регулирование
- Б) невидимая рука как основной экономический регулятор
- В) оптимальное вмешательство государства в экономику
- Г) абсолютный порядок, поддерживаемый исключительно государством.

Задание 3.8. Какому стереотипу соответствуют данные характеристики: бесчувственные, бюрократические, чрезмерно усердные в работе:

- А) русский
- Б) американский
- В) немецкий
- Г) французский

Задание 3.9. Выберите страну с высоким индексом индивидуализма:

- А) Китай
- Б) Япония
- В) США
- Г) Индия

Задание 3.10. Пофирменный профсоюз характерен для предприятий:

- А) США
- Б) Китая
- В) Японии
- Г) Великобритании

2.3. Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий.

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

* Представлено в таблице 2.1.

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Раздел 1. Организационное поведение в системе социально-управленческих отношений

Ситуация 1 к теме 1.1. Общенаучные основы организационного поведения.

Подумайте, в чем заключается взаимосвязь организационного поведения работника с результатами деятельности учреждения, предприятия, фирмы?

Ситуация 2 к теме 1.1. Общенаучные основы организационного поведения.

Дать сравнение моделей организационного поведения. В чем их отличия и преимущества?

Ситуация 3 к теме 1.1. Общенаучные основы организационного поведения.

Привести примеры формулировок миссии.

Ситуация 4 к теме 1.1. Общенаучные основы организационного поведения.

Выбрать какой-либо вид деятельности, затем организацию, сформулировать для нее миссию в трех вариантах:

- 1) в терминах производства (оказания услуг, выполнения работ);
- 2) в терминах потребностей;
- 3) в терминах производства, и в терминах потребностей, добавив описание положительных характеристик продукта (услуг, работ).

Сравнить их и сделать вывод, какая формулировка наиболее привлекательна.

Ситуация 5 к теме 1.1. Общенаучные основы организационного поведения.

Определите основные критерии эффективности организации.

Выделить краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии эффективности организации.

Ответить на вопрос, может ли организация быть эффективной в краткосрочном периоде и неэффективной в среднесрочном и долгосрочном периодах?

Ситуация 1 к теме 1.2. Организационное поведение на индивидуальном уровне.

Описание ситуации.

Изучение провалов малого бизнеса показало, что владельцы обычно видели причины в экономическом спаде и жесткой конкуренции, тогда как кредиторы более склонны видеть причину провалов в неэффективном менеджменте.

Контрольные вопросы.

Какие, в данном случае, проявляются атрибуционные склонности?

Почему, при этом, существует разница в атрибуции?

Ситуация 2 к теме 1.2. Организационное поведение на индивидуальном уровне.

Описание ситуации.

Цель – продемонстрировать, как разное восприятие проблемы предопределяет попытки ее разрешить.

Прочитайте историю и ответьте на поставленные вопросы.

Собака Гарри

У Гарри была пушистая собачка, которую он очень любил. Его подружка тоже ее любила. Когда она предложила за нее Гарри 10 фунтов - все, что у нее было, – он почувствовал, что должен отдать собачку. Однако, он так тосковал по животному, что на другой день дал своей подружке 20 фунтов и забрал собачку домой. Но подружка, которую звали Мэри, все равно хотела иметь эту собачку, а потому скопила еще 10 фунтов и предложила Гарри 30. Бедный Гарри не любил отказывать, поэтому он оставил ей собачку и взял 30 фунтов. Но к этому времени ему надоела вся эта история, и через пару дней он отправился к Мэри, вручил ей 40 фунтов и попросил собачку назад; на этом история заканчивается.

Контрольные вопросы.

1. Оказался ли кто-нибудь в выигрыше после всех этих манипуляций? Если да, то кто именно и насколько?

2. Как бы вы поступили в подобной ситуации?

3. Запишите свои ответы и не показывайте их друг другу.

Ситуация 3 к теме 1.2. Организационное поведение на индивидуальном уровне.

Описание ситуации.

Цель задания – определить атрибуцию применительно к поведению работников, используя три критерия Г. Келли для обозначения диспозиционной или ситуационной атрибуции:

согласованность (низкая, высокая);

необычность (низкая, высокая);

последовательность (низкая, высокая) поведения.

Контрольные вопросы.

Заполнить таблицу 2.

Предположим, у менеджера три работника: Грин, Браун и Блэк.

Их поведение вкратце характеризуется следующим образом (табл. 1).

Таблица 1 – Поведение работников

Работник	Характеристика
Грин	Показывает хорошие результаты. У коллег результаты средние. Его послужной список указывает на высокие результаты
Браун	Показывает хорошие результаты. У коллег также высокие показатели. В прошлом его результаты были средними или невысокими
Блэк	Показывает хорошие результаты. У коллег также высокие показатели. В прошлом ее репутация безупречна, а показатели были самыми лучшими

Таблица 2 – Критерии атрибуции

Работник	Согласованность	Необычность	Последовательность	Атрибуция
Грин				
Браун				
Блэк				

Ситуация 4 к теме 1.2. Организационное поведение на индивидуальном уровне.

Описание ситуации.

Цель задания – проиллюстрировать разное восприятие и многообразие стилей в решении проблем; склонность людей решать проблемы в соответствии с личностными особенностями; отсутствие единственного правильного способа решения проблемы.

Продавщица обуви

Покупатель идет в магазин и покупает пару ботинок, которые подверглись уценке до 12 фунтов. Он расплачивается за ботинки 20-фунтовой банкнотой. В столь ранний утренний час у продавщицы нет сдачи; поэтому она просит его подождать, и спешит в следующую дверь, к зеленщику, который разменивает банкноту. После этого продавщица возвращается и отдает покупателю 8 фунтов сдачи; тот уходит с ботинками. Позднее к ней заходит вконец расстроенный зеленщик. Он обнаружил, что 20-фунтовая банкнота – фальшивая, и позвонил в полицию, которая скоро приедет. Бедная женщина сильно переживает из-за случившегося, извиняется перед зеленщиком за невольно причиненное беспокойство, вынимает из кассы 20 фунтов, чтобы возместить ему ущерб, и готовится к приезду полиции.

Контрольный вопрос.

Прочитайте историю, обсудите ее в малых группах и ответьте на вопрос: «Какой суммы, в конечном счете, лишился магазин обуви?»

Ситуация 5 к теме Организационное поведение на индивидуальном уровне.

Записать ситуации отношений между людьми, в виде письма самому (ой) себе, в которых присутствуют сигналы внутреннего светофора (красный – предупреждение «Мне не очень нравится то, что ты делаешь сейчас» (взглядом, жестом и т.д.), желтый – замечание, то есть получение штрафного очка: преподаватель-двойка, родитель-наказание, строгая беседа, друзья-ссора), зеленый.

Ситуация 6 к теме 1.2. Организационное поведение на индивидуальном уровне.

Описание ситуации.

Представьте ситуацию, что вы сидите в кафе в компании друзей. Кафе переполнено, играет музыка, танцуют посетители.

Контрольный вопрос

Что для вас в данном случае будет фоном, а что фигурой?

Ситуация 1 к теме 1.3. Организационное поведение на групповом уровне.

Описание ситуации.

Кабинет менеджера. Работа менеджера рассчитана на использование невербального языка. В кабинете менеджера должны быть три зоны общения (рис. 1).

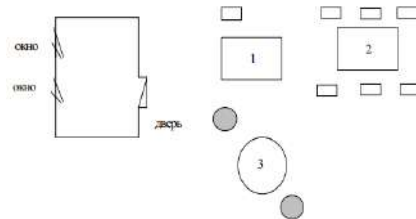


Рис. 1. Кабинет менеджера

1. Рабочий стол менеджера.
2. Стол совещаний.
3. Место для неформального общения.

Контрольные вопросы.

1. Расставьте оптимальным образом мебель в кабинете менеджера.
2. Где должен сидеть руководитель во время совещания?

Ситуация 2 к теме 1.3. Организационное поведение на групповом уровне.

Описание ситуации.

Эффективность деятельности организации напрямую зависит от правильно выбранной и построенной организационной структуры. Необходимо определить уровни управления, функциональную разбивку, процедуры взаимодействия между вертикальными и горизонтальными блоками. Хорошо выстроенная организационная структура позволяет эффективно выполнять бизнес-процессы, достигать поставленных целей, получать прибыль и развиваться.

Контрольные вопросы.

Нарисуйте структурную схему организации (по выбору) или одного из ее отделов, или академическую группу.

А. Отрадите на схеме неформальные группы, существующие в рамках формальной структуры.

Б. Обсудите, каким образом неформальные группы могут влиять на работу организации/отдела/академической группы.

В. Объясните, как руководитель может использовать влияние неформальных групп на деятельность их членов.

Г. Какие из этого можно сделать выводы?

Ситуация 3 к теме 1.3. Организационное поведение на групповом уровне.

Описание ситуации.

Роль малых групп в организации трудно переоценить. В российских учебниках социологии, малая группа рассматривается как постоянная, самовозобновляющаяся система взаимодействий между её участниками, устойчивое, а не случайное

объединение людей. Главная черта малой группы – это прямое, непосредственное взаимодействие членов группы. Такие контакты возможны в связи с относительно небольшим числом участников от 2 до 30 человек.

Отличительными чертами внутригруппового взаимодействия в малой группе можно назвать:

их персонифицированный (отличающийся в зависимости от индивидуальных особенностей людей, вступающих во взаимодействие) характер;

быстрое формирование у участников группы «Мы-сознания». Любой участник группы легко соотносит себя с ней;

наличие эффективного группового контроля (и самоконтроля), так как все члены группы находятся на виду;

индивидуализированность, неповторимость структуры каждой группы, её статусно-ролевых стандартов поведения, традиций, групповых норм.

Кроме того, малые группы обладают всеми теми чертами, которые свойственны всем социальным группам: наличие единой общегрупповой цели; принятие членами группы основных её ценностей и норм; институализация групповых взаимоотношений, проявляющаяся в устойчивой, самовозобновляющейся системе солидарных взаимодействий.

Контрольные вопросы.

1. Проанализируйте деятельность какой-либо малой группы либо стадию развития группы, в состав которой вы входите.

2. Расскажите, как протекало ее формирование и развитие.

3. Что было характерно для стадий становления и нормализации?

4. Какая группа функционирует в настоящее время?

Ситуация 4 к теме 1.3. Организационное поведение на групповом уровне.

Описание ситуации.

Организационное поведение на групповом уровне опирается на социологическую и социально-психологическую дисциплину. На групповом уровне организационное поведение включает в себя изучение групповых жестов, внутригрупповых и межгрупповых споров и привязанностей.

Он далее распространяется на изучение лидерства, власти, норм, межличностного общения, сетей и ролей. Пример такого уровня анализа – совет директоров компании X решил дать бонус своим работникам, поскольку они действительно усердно работали над определенным проектом.

Контрольные задания.

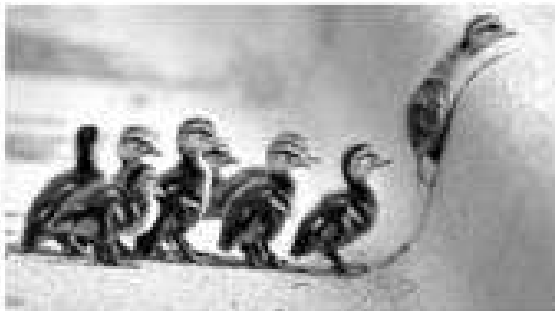
1. Подобрать несколько цитат о вождях, выдающихся лидерах и руководителях и разделить эти цитаты на наиболее симпатичные и наименее симпатичные (странные) для вас.

2. Подготовиться к аргументации своего мнения.

Ситуация 5 к теме 1.3. Организационное поведение на групповом уровне.

Описание ситуации.

Организационное лидерство – это тип управленческого взаимодействия между лидером (руководителем) и последователями (подчиненными, сотрудниками), осуществляемого им на основе эффективного сочетания различных источников власти, и направленного на решение организационных задач и оптимизацию внутригруппового взаимодействия.



Контрольные вопросы.

1. Рассмотрите две предложенные иллюстрации и скажите, какая из них, на ваш взгляд, точнее отражает сущность лидерства.
2. Обоснуйте свое видение.

Ситуация 6 к теме 1.3. Организационное поведение на групповом уровне.

Описание ситуации.

Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. Управлять – значит, вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов.

Контрольные вопросы.

1. Проанализируйте смыслы русского слова управлять.
2. Найдите англоязычные аналоги действиям задавать направление, утверждать правила, распределять награды, править.

Ситуация 7 к теме 1.3. Организационное поведение на групповом уровне.

Описание ситуации.

Отношение к авторитарному стилю и рассуждения на эту тему глубоко связаны и с философскими вопросами свободы и с ценностями гуманизма, который, в свою очередь, часто воспринимается как инструмент борьбы за освобождение человечества от всех форм эксплуатации, доминирования или подавления, а иногда даже и более того, освобождения его, вообще, от каких-либо социальных и моральных норм. Следовательно, противники вседозволенности и сторонники порядка, а также те, кто волнуется из-за возможной или произошедшей, на их взгляд, потери самостоятельности страны, автоматически отрицают и демократический стиль, начиная вынужденно поддерживать авторитарных руководителей, подчеркивая их личностную силу и достигнутые под их руководством успехи.

Контрольные вопросы.

1. Прочитать текст.

2. Найти подтверждения (опровержения) высказанным в нем утверждениям.
3. Ответить на вопрос: «Офисный планктон – причина или следствие авторитарного стиля управления?»
4. Подготовьте аргументы в защиту своей позиции.
5. Обсудить в аудитории основные принципы формирования эффективной команды, которым должен следовать современный лидер.

Ситуация 8 к теме 1.3. Организационное поведение на групповом уровне.

Описание ситуации.

Вы являетесь руководителем крупной фирмы, занимающейся производством и сбытом продовольственных товаров. Вам предстоит: рассмотреть и утвердить план развития производственных мощностей на следующий год; проконтролировать результаты деятельности подразделений; подготовить ответные письма в адрес предприятий-партнеров; изучить опыт работы наиболее прогрессивных предприятий вашей отрасли.

Контрольный вопрос.

1. Какие из перечисленных полномочий вы можете делегировать подчиненным в условиях дефицита времени и почему?

Ситуация 9 к теме 1.3. Организационное поведение на групповом уровне.

Описание ситуации.

Руководство фирмы «Здоровье» приняло решение о выпуске новых видов продукции. В связи с этим предусматривается: закупка новых видов оборудования; обучение персонала работе на нем; временное сокращение выпуска продукции и соответственное уменьшение размера заработной платы; изменение структуры кадров (перестановка, создание новых рабочих мест). Многие из работников компании не одобряют планов руководства, так как считают, что нововведения приведут к сокращению численности работников, сокращению заработной платы, повышению интенсификации труда, нарушению социально-психологического климата и привычных социальных связей, неуверенности в завтрашнем дне.

Контрольные вопросы.

1. В роли руководителя кадровой службы предложить средства для нейтрализации причин сопротивления инновациям.
2. Написать развернутую характеристику руководителя (реального, воображаемого или с использованием художественного образа), учитывая различные критерии.

Раздел 2. Механизмы управления поведением в организации

Ситуация 1 к теме 2.1. Управление организационной культурой.

Описание ситуации.

Управление организационной культурой – это целенаправленное воздействие лидеров организации, направленное на изменение системы организационной культуры с целью выживания организации во внешней среде и повышения эффективности функционирования компании.

Субъектами управления организационной культурой являются руководители компании, специалисты службы управления персоналом и неформальные лидеры, наиболее уважаемые члены организации.

Контрольные вопросы.

1. Возможно ли управлять организационной культурой?
2. Провести диагностику организационной культуры конкретной организации с использованием одной из изученных типологий.
3. Привести примеры миссий и девизов десяти компаний.
4. Что дает компании сформулированная миссия и девиз?

Ситуация 2 к теме 2.1. Управление организационной культурой. Описание ситуации.

Ниже представлен диалог руководителя с подчиненным.

Действующие лица: г-н А – начальник отдела; г-н В – заместитель начальника отдела; г-н С – молодой сотрудник отдела.

Г-н А к г-ну С: «Г-н Д говорил, что из-за какой-то глупости с вашей стороны не состоялось подписание договора с заказчиком». (к г-ну В): «И вот в этом он весь. Ничего серьезного поручить нельзя». (к г-ну С): «Я в твои годы такие проблемы как орешки щелкал!»

Г-н С: «Г-н А! Но ведь вы...»

Г-н А: «Не перебивайте меня! Г-н В! Но ведь он неглупый парень. Помнишь, как он помог нам при разработке последнего проекта? Ладно. Дело в принципе поправимо. Возьмите на себя вопрос с подготовкой договора. Поручил бы я исправить положение г-ну С, да он еще дров наломает, как и в этот раз».

Г-н С: «Г-н А! Позвольте мне...»

Г-н А: «Все, разговор окончен».

Контрольные вопросы.

1. Проанализировать кодексы корпоративного поведения трех компаний разного типа.
2. Установить, какие правила критики нарушает руководитель.
3. Сформулировать основные правила критики.
4. Составить логическую схему последовательности их применения.
5. Имеет ли право руководитель на критику в данной ситуации.

Ситуация 3 к теме 2.1. Управление организационной культурой. Описание ситуации.

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение рода ~~разрешения~~ **конфликтов**. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям трудно найти верное решение. Чаще всего они используют упрощенную модель управления конфликтом, суть которой заключается в отсутствии направленности на сотрудничество; подчеркивании различий, игнорировании общих точек зрения; ставке на моральный разгром, или устранение противника (выигрыш-проигрыш); полярности в оценке одних и тех же фактов. В некоторых организациях даже введены запреты на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации.

В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вместе с тем, мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные

ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений. Однако, для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия: во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения видеть в конфликтах конструктивное начало; во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение репертуара технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;

предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;

формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности жестких решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения. Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;

от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;

огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных – сигнал неудовлетворительного стиля руководства;

руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;

строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;

важные качества руководителя – вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;

важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;

непременное условие успеха руководителя – знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

Пример. Интервью с генеральным директором

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных отечественных организаций не защищены ни в личностном, ни в законодательном плане. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

Контрольные вопросы.

1. Определить роль руководителя в ситуации конфликта.
2. Обдумать два интервью с генеральными директорами крупных организаций.
3. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?
4. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.
5. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?
6. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?
7. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

Ситуация 4 к теме 2.1. Управление организационной культурой. Описание ситуации.

В настоящее время особое значение приобретает определение подходящего стиля и этики руководства. Принято считать, что, прежде всего, менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагается четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Светлане.

I. Светлана, я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. «Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...».

Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

II. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе просмотреть. При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

III. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя

есть вопросы, я готов выслушать. В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

IV. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Данную манеру руководства называют делегирование, поскольку дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Контрольные вопросы.

1. Определить свою позицию по различным стилям в руководстве.
2. Какой вариант предпочтительнее и почему?

Ситуация 5 к теме 2.1. Управление организационной культурой. Описание ситуации.

Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников.

Контрольный вопрос.

1. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 6 к теме 2.4. Управление организационной культурой.

Описание ситуации.

На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы, по стечению обстоятельств, задержались дома, и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас.

Контрольный вопрос.

1. Как Вы поведете себя в данной ситуации?

Ситуация 7 к теме 2.1. Управление организационной культурой. Описание ситуации.

Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходить сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей.

Контрольный вопрос.

Что бы Вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 8 к теме 2.1. Управление организационной культурой. Описание ситуации.

К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста.

Контрольный вопрос.

Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 9 к теме 2.1. Управление организационной культурой. Описание ситуации.

Вас назначили начальником отстающего участка. Изучив сложившуюся обстановку, решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним.

Идет собрание. Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т.д. При этом, он приводит конкретные примеры.

Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Парамонов, резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным критиканом, плохим работником.

Контрольные вопросы.

1. Как бы Вы построили свое выступление?

Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Как Вы будете реагировать на выступление инженера Парамонова?

Ситуация 1 к теме 2.2. Управление коммуникативным организационным

Описание ситуации.

Опишите согласно предложенной схеме конфликтную ситуацию, имевшую место в Вашей реальной жизни, описанную в литературном произведении, или являющуюся известным историческим фактом.

№№	Критерий	Конкретный пример из ситуации
1	Участники конфликтного взаимодействия	
2	Причина конфликта	
3	Объект конфликта	
4	Направленность конфликта	
5	Степень длительности конфликта	
6	Кульминация конфликта	
7	Социальные последствия (результативность)	

Контрольные вопросы.

1. Описать проблемную ситуацию. Заполнить табл.

2. Провести анализ ситуации. Один параграф должен содержать только одно утверждение и логически построенное доказательство.

А. Указать, на каком этапе конфликтная ситуация еще могла быть разрешена мирным путем, что для этого должны были сделать ее участники?

Б. Охарактеризовать тактику и оценить эффективность поведения сторон в конфликте.

В. Предложить варианты более эффективного поведения сторон.

3. Спрогнозировать возможные варианты развития событий в случае более эффективного поведения сторон.

4. Обобщить и аргументировать выводы.

Ситуация 2 к теме 2.2. Управление коммуникативным поведением организации

Описание ситуации.

Кому из мыслителей принадлежат следующие два противоположных по смыслу высказывания о природе социальных конфликтов?

В природе человека три основные причины войны: соперничество, недоверие, жажда славы.

В естественном состоянии каждый имеет право на все.

Пока люди живут без общей власти, держащей всех их в страхе, они находятся в таком состоянии, которое называется войной, и именно в состоянии войны всех против всех.

Б. Назад к природе! Назад к первобытной идиллии!

До тех пор, пока люди довольствовались своими убогими хижинами, ограничивались тем, что шили себе одежды из звериных шкур с помощью древесных шипов или рыбьих костей, украшали себя перьями и раковинами, расписывали свое тело в различные цвета, совершенствовали или украшали свои луки и стрелы, выдалбливали с помощью острых камней какие-нибудь рыбачьи лодки или грубые музыкальные инструменты, словом, пока они были заняты таким трудом, который пол силу одному человеку..., они жили свободные, здоровые, добрые и счастливые... и продолжали в отношениях между собой наслаждаться всеми радостями общения, не нарушавшими их независимость. За уничтожением равенства последовали ужаснейшие смуты; так, несправедливые захваты богатых, разбой бедных и разнузданные страсти тех и других, заглушая естественную сострадательность и еще слабый голос справедливости, сделали людей скупыми, честолюбивыми и злыми. Начались постоянные столкновения права сильного с правом того, кто пришел первым, которые могли заканчиваться только лишь сражениями и убийствами. Нарождающееся общество пришло в состояние самой страшной войны: человеческий род, погрязший в пороках и отчаявшийся, не мог уже ни вернуться назад, ни отказаться от злосчастных приобретений, им сделанных: он только опозорил себя, употребляя во зло способности, делающие ему честь, и сам привел себя на край гибели.

Контрольные вопросы.

1. Какая из двух концепций представляется вам более убедительной?
2. Обосновать ответ.

Ситуация 3 к теме 2.2. Управление коммуникативным поведением организации

Описание ситуации.

Каждое человеческое существо располагает ограниченным репертуаром эго-состояний, подразделяющихся на три типа.

Родительские эго-состояния заимствованы у родительских фигур и воспроизводят чувства, установки, повеление и реакции этих людей.

Взрослые эго-состояния занимаются независимым сбором и обработкой информации и оценкой вероятностей, что является основой для действия.

Детские эго-состояния являются следами детства индивида и воспроизводят его поведение и психическое состояние в какой-то конкретный или переломный момент его развития, используя, однако, возросшие возможности, имеющиеся в распоряжении взрослого человека. Каким образом с точки зрения данной классификации объясняются источники профессиональных и семейных конфликтов?

Контрольный вопрос.

1. Кому из современных психологов принадлежит следующая классификация типов человеческой психики?

Ситуация 4 к теме 2.2. Управление коммуникативным поведением организации

Описание ситуации.

1. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

2. При распределении премии начальник не выписал ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу». Подчиненный чувствует себя несправедливо обиженным.

3. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый работник с воодушевлением приступает к трудовой деятельности, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства, начинает саботировать задания, опаздывать на работу. Назревает конфликт.

4. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

5. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

6. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда, и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

7. На совещании один из подчиненных, не выдержав постоянной строгости руководителя, в полушутливой форме обратил на это строгое обращение внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении шутника.

Контрольный вопрос.

1. Определить природу конфликта в представленных ситуациях.

Ситуация 1 к теме 2.3. Управление мотивацией в организации

Описание ситуации.

На стойке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, то ответы оказались разными. Один сказал: «Я кладу кирпичи». Другой: «Я зарабатываю себе и своей семье на жизнь». А третий ответил: «Я строю храм, который простоит века».

Контрольный вопрос.

1. Какая мотивация у людей из притчи.

Ситуация 2 к теме 2.3. Управление мотивацией в организации

Описание ситуации.

По данным исследования, проведенного компанией McKinsey, 89% американских компаний считает льготы необходимым средством поддержания конкурентоспособности, а также привлечения и сохранения персонала. Подавляющее большинство участников исследования, проведенного среди руководителей и владельцев бизнеса, сообщило, что их компания предлагает персоналу услуги по медицинскому страхованию, при этом в 68% организаций также предоставляются льготы, связанные с пенсионным обеспечением. Большинство опрошенных назвали льготы в числе трех факторов, оказывающих максимальное влияние на бюджет компании. В ходе исследования был выявлен ряд основных причин, по которым компании выплачивают льготы.

1. Увеличение производительности труда
2. Сокращение налогооблагаемой базы
3. Укрепление корпоративного имиджа компании
4. Выполнение требований профсоюзов
5. Ответственность за служащих
6. Привлечение и удержание кадров

63% руководителей, чьи компании предоставляют и медицинские, и пенсионные льготы, считают расходы на первые более важной статьей бюджета компании.

Контрольный вопрос.

1. Какие цели преследуют компании, предоставляя своим сотрудникам льготы?

Ситуация 3 к теме 2.3. Управление мотивацией в организации.

Описание ситуации.

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Контрольные вопросы.

1. Подумать, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия?

2. Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

3. Назвать по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

1. Вас лично на работе (в учебной аудитории).
2. Квалифицированного рабочего.
3. Служащего в конторе.
4. Профессионала.
5. Неквалифицированного рабочего

6. Какие группы работников существуют в зависимости от мотивации и способностей?

7. Как определяются степени личностного воздействия руководителя?

Ситуация 4 к теме 2.3. Управление мотивацией в организации

Описание ситуации.

Анализ ситуации проведите по предложенной схеме мотивационного процесса.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (организация, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).

2. Определение проблемы:

- формулировка проблемы;
- причины и мотивы.

3. Постановка целей мотивации.

4. Планирование мотивации работника/работников:

- выявление потребностей работников;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- потребности – стимулы;
- стратегия, способ мотивации.

5. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных с требуемыми результатами;
- корректировка стимулов.

Ситуации

1. Ценного специалиста по сетевому администрированию переманивает конкурент.

2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.

3. Из офиса директора происходит утечка информации конкуренту.

4. В адрес руководства организации постоянно поступают анонимки на главного бухгалтера.

5. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Контрольные вопросы.

1. Проанализировать ситуации, сложившиеся на фирме.

2. Обосновать причины и источники их возникновения (явные и неявные).

3. Предложить способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы.

Раздел 3. Организационное поведение в системе международного бизнеса

Ситуация 1 к теме 3.1. Понятие, сущность и роль национальной культуры.

Описание ситуации.

Национальная культура – это совокупность символов, верований, убеждений, ценностей, норм, образцов поведения, которые характеризуют духовную жизнь человеческого сообщества в той или иной стране, государстве. В государстве однородном в лингвистическом и этническом отношении может быть одна национальная культура.

Контрольные вопросы.

1. Применить модели Клукона-Стродтбека, и Хофстеда к организации, с которой вы знакомы.
2. Оценить (качественно) значения основных параметров этих моделей для коллективов этих предприятий.
3. Выбрать из четырех моделей организационной культуры Тромпенаарса наиболее адекватную выбранной организации. Обосновать выбор.
4. Описать основные концепции и уровни культуры. Каковы три тенденции современной культурологии? Описать типологию культуры по Шайну.
5. Что такое стереотипы, автостереотипы, гетеростереотипы? Привести примеры.
6. Что такое корпоративная и профессиональная культура? Привести примеры.
7. Что такое «культурный шок»? Описать подходы Герта Хофстеда к национальной культуре.
8. Каковы культурные переменные и их вариации в разных культурах по Лэйну и Дистефано?
9. Описать подход Клукона-Стродбека к характеристике национальной культуры.
10. Описать подход Хампден-Тернера-Тромпенаарса к национальной культуре.
11. Описать четыре типа корпоративной культуры по Ф. Тромпенаарсу.

Ситуация 1 к теме 3.2. Модели межкультурных различий.

Описание ситуации.

Известный исследователь русской культуры академик Д.С. Лихачев полагал, что Россия лежит на перекрестке культур, включает в свой состав культуры десятка других народов и издавна была связана с соседними культурами – Скандинавии, Византии, южных и западных славян, Германии, Италии, народов Востока и Кавказа. Эта особенность российской культуры предоставляет возможность достаточно легко находить пути для общения с представителями различных стран и национальностей.

Контрольный вопрос.

1. Привести примеры, что можно найти общего у российской культуры с характеристиками восточной и западной культур.

Ситуация 2 к теме 3.2. Модели межкультурных различий.

Описание ситуации.

Каждой культуре присуща своя система использования времени, что чрезвычайно важно для теории межкультурной коммуникации.

Для понимания своего собеседника требуется знать, как понимается время в его культуре.

В зависимости от способа использования времени Э. Холл разделяет культуры на два вида: монохронные и полихронные

Монохромная культура – это желание сделать только одну вещь за один раз. Ценится определенный порядок и смысл, чтобы было подходящее время и место для всего этого. Не ценятся перерывы.

Полихромная культура – это желание сделать несколько вещей одновременно.

Бизнесмен в своей деятельности:

1) ценит те деловые встречи, на которых одновременно рассматриваются несколько вопросов;

2) считает, что заглядывать в будущее противоречит его религиозным убеждениям;

3) отрицательно относится к изменениям в повестке дня заседаний;

4) уверен, что выполнение задачи является более важным, чем отношения с людьми, которые оказывают ему содействие;

5) стремится закончить порученное дело к установленному сроку;

6) полагает, что опоздание – это проявление грубости и неуважения;

7) отдает предпочтение работе с гибкими временными рамками.

Контрольный вопрос.

1. Определить, к какому виду культуры (монохромная, полихромная) относится бизнесмен.

Ситуация 3 к теме 3.2. Модели межкультурных различий.

Описание ситуации.

Одинаковые, или очень похожие друг на друга, жесты могут иметь в разных культурах разные смыслы. Чернокожий студент из Колумбии, встретив на территории кампуса Мичиганского университета двигавшихся ему навстречу двух девушек, белых американок-англосаксонок, которые в тот момент шли на факультет славистики писать контрольную работу по польскому языку, поднял правую руку вверх и выставил ее чуть вперед в сторону девушек. Указательный палец и мизинец руки тоже были вытянуты вверх, а остальные пальцы были сомкнуты в кулак. В тот же момент молодой человек несколько раз повел, покрутил рукой из стороны в сторону. По лицам студенток и их поведению было ясно видно, что они этим чрезвычайно оскорблены и возмущены. Девушки моментально резко отвернулись, развернулись и пошли другой дорогой. Самым поразительным в этой неприятной ситуации было неприкрытое удивление и недоумение, которые легко читались на лице колумбийца. В Америке жест рога считается очень неприличным, особенно применительно к лицу противоположного пола. Жест обозначает рогоносца, имеет четко выраженные сексуальные коннотации и крайне оскорбителен для адресата. Но вот чему тогда, казалось бы, мог удивляться юноша – ведь подобная реакция девушек не должна была бы оказаться для него слишком неожиданной?

Контрольные вопросы.

1. Прочитать текст и определить, какие различия в интерпретации жеста послужили основой для коммуникативной неудачи.

2. Найти собственные примеры подобных несовпадений.

3. Обсудить, какое влияние на ход межкультурной коммуникации они могут оказать.

Ситуация 4 к теме 3.2. Модели межкультурных различий.

Профессионалам делового общения невербальные средства необходимы для того, чтобы: регулировать течение процесса общения; создавать психологический контакт между партнерами; обогащать значение информации, передаваемой словами, направлять истолкование словесного текста; выражать эмоции и отражать истолкование ситуации; быть готовым к немедленным ответным действиям (словесным) в ситуациях, не терпящих промедления; • предвидеть, что необходимо сделать, чтобы достичь нужного результата. Посмотрите на позы, жесты, мимику человека на фотографии.



Контрольный вопрос.

1. Определить, о чем говорят жесты, мимика, позы.

Ситуация 5 к теме 3.2. Модели межкультурных различий.

Описание ситуации.

В широком значении под национальной культурой подразумевается совокупность культурных достижений, присущих данной нации вне зависимости от того, имеют ли различные элементы этого национального достояния специфическую национальную окраску или национально нейтральны. В таком смысле национальная культура есть вся историческая совокупность материальных, научных, философских, этнических, эстетических и прочих ценностей, созданных данной нацией непосредственно, равно как и ценностей, полученных ею в процессе взаимодействия с другими нациями и активно используемых в своем прогрессе во всех сферах общественной жизни. Культура нации свидетельствует о роли и степени участия нации в глобальных социально-экономических процессах: индустриальном прогрессе, политической организации общества, развитии науки, образования, культуры, информационных систем и т. п. Культура нации раскрывает специфику творчества нации, динамику ее миропонимания и мировоззрения, выражает общечеловеческую сущность жизнедеятельности нации, ее отношение к социально-экономическим и историко-культурным процессам.

Контрольные вопросы.

1. Составить перечень черт национального характера русских, американцев, англичан, шотландцев, ирландцев, немцев, французов, китайцев, японцев, основываясь на следующем списке: сдержанность, законопослушность, дисциплина, дружелюбие, самостоятельность как качество личности, открытость, доверчивость, самоуверенность, прижимистость, любовь к пиву, терпение, соборность, тонкое чувство юмора и слова, вежливость, трудолюбие, осторожность, патриотизм, чувствительность, неприхотливость, невмешательство в частную жизнь, чувство команды, культ частной жизни, расчетливость, пунктуальность, независимость, жизнерадостность, самоотверженность, профессионализм, пессимизм, бережливость, широта натуры, равенство, тяга доходить до крайностей, алкоголизм, рационализм, соперничество, непринужденность в общении.

2. Привести примеры из книг, фильмов, опыта общения, подтверждающие эти стереотипные представления.

Ситуация 6 к теме 3.2. Модели межкультурных различий.

Описание ситуации.

Представьте себе, что вы находитесь в аэропорту перед вылетом в Англию. В зале много пассажиров. Со всех сторон слышатся голоса. Вы слышите, как обсуждают погоду в Лондоне, футбольный матч в Барселоне, кризисную экономическую ситуацию в США, политические выборы в России, правила заполнения таможенных деклараций, время вылета и прилета самолета, ураган во Флориде, рождение ребенка у принцессы Кейт Уинстон.

Контрольные вопросы.

1. Какую информацию вы, скорее всего, услышите?

2. Ранжировать информацию по значимости для вас. Будет ли это совпадать с тем, что выделяют для себя другие пассажиры? Почему?

3. Какие факторы будут влиять на фильтрацию информации?

Ситуация 7 к теме 3.2. Модели межкультурных различий.

Описание ситуации.

Вам предстоит встречать и провожать в аэропорту туристов из разных стран: американцев, испанцев, французов, итальянцев.

Контрольный вопрос.

1. Определить дистанцию общения, комфортную для каждого из туристов в соответствии с их принадлежностью к национальной культуре страны, из которой они прибыли, а также нормы времени, которыми они руководствуются в принятии решений и планировании собственных действий.

Ситуация 8 к теме 3.2. Модели межкультурных различий.

Описание ситуации.

В процессе развития американской цивилизации были выработаны национальные ценности, соотносимые с ключевыми концептами культуры.

Контрольные вопросы.

1. Привести примеры базовых ценностей американского общества.

2. Определить, какие из них вступают в противоречие с ценностями русской культуры.

3. Объяснить, в чем заключается причина противоречий.

Ситуация 9 к теме 3.2. Модели межкультурных различий.

Описание ситуации.

Во время проведения деловых переговоров представители японской делегации ни разу не произнесли слова «нет»; были вежливы; нередко сидели, закрыв глаза. Результативность встречи оказалась низкой.

Контрольный вопрос.

1. Объяснить, как интерпретировать подобное поведение человеку, не знакомому с японской культурой.

Ситуация 10 к теме 3.2. Модели межкультурных различий.

Описание ситуации.

Вам предстоит принять участие в переговорах с представителями зарубежных стран.

Контрольный вопрос.

1. Какие темпоральные и проксеимические параметры общения учитываются, вступая в межкультурную коммуникацию?

Ситуация 1 к теме 3.3. Адаптация организаций в международной среде.

Описание ситуации.

Прокомментировать следующие примеры интерпретации национального праздника чужой культуры по стандартам своей.

Тысячи людей, собравшихся на площади, скандируют лозунги в состоянии экстаза; они идут по улице в одном направлении, выпадая из пивных и распевая песни. Вы в Кельне конца второго тысячелетия – городе, в котором остановилось время. 1,5 миллиона человек, выпавших из реальности, забывших о своем бюргерстве, экономности и добропорядочности, впали в языческую оргию, бродят пьяными по улицам, целуются с незнакомыми, пристают к девушкам и засыпают в чужих постелях. Это Кельн, который сменил свое деловое лицо на хохочущую физиономию средневекового шута. Немец в ауте, переходящий дорогу на красный свет, одетый в рясу монаха-доминиканца, заставляет любого иностранца, махнув на все рукой, завалиться вслед за гражданином цивилизованной Германии в грязный кабаk, раскачиваться там за столом, залитым пивом, и орать песни.

Всего шесть марок, и будь ты президентом компании или простым мусорщиком – пьянство и разгул сравняют вас. Благородные фрау, студентки-отличницы, матери семейств превращаются в уличных девок.

Человек живет душой, которая уходит куда-то в глубину, теперь его душа – это желудок, огромный живот, который надо набить сосисками, пирожками, залить пивом.

Новая душа-желудок – жрет, она пожирает эти мгновения праздника, который живет всего несколько дней, - и не может насытиться.

Контрольные вопросы.

1. В каком свете предстает знаменитый Кёльнский карнавал в первом сюжете и во втором?

2. Высказать свое отношение к проблеме «свои»/«чужие».

Ситуация 2 к теме 3.3. Адаптация организаций в международной среде.

Описание ситуации.

Представьте, что Вас только что приняли на работу в небольшую компанию, занимающуюся грузовыми перевозками. Вы не имеете опыта работы и хотите продемонстрировать директору свои знания в области стратегического планирования. Из разговоров коллег вам известно, что директор фирмы считает

стратегическое планирование недостаточно эффективным методом управления небольшими компаниями и предпочитает действовать по ситуации, опираясь в основном на интуицию. Вы твердо решили его переубедить.

Контрольный вопрос.

1. Написать служебную записку об использовании стратегического планирования в небольших компаниях.

Ситуация 3 к теме 3.3. Адаптация организаций в международной среде.

Описание ситуации.

Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний.

1. McDonald's

1.1. Достигнуть 100% уровня удовлетворения клиентов

2. Rubbrrmaid

2.1. Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. долл. до 2 млрд. долл.

2.2. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.

2.3. Обеспечить, чтобы 30% от общего объема продаж приходились на товары, запущенные в производство за последние 5 лет.

2.4. Обеспечение самых низких издержек при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли.

2.5. Достигнуть среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и доходу по акциям.

3. McCormick & Company

3.1. Достигнуть 20% уровня дохода по акциям.

3.2. Довести годовой прирост продаж до 10%.

3.3. Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%.

3.4. Сохранить показатель задолженность к общей сумме капитала на уровне до 40%.

3.5. Выделять на выплату дивидендов 25-30% чистого дохода.

3.6. Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы.

3.7. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода или не вписываются в стратегию компании.

Контрольные вопросы.

1. Выделить из них стратегические.

2. К какой группе относятся остальные цели?

3. Кратко обосновать свое мнение.

2.4. Рекомендации по оцениванию эссе, рефератов.

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ТЕМЫ ЭССЕ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Организационная культура и ее влияние на поведение человека в организации.
2. Коммуникативное поведение в организации: сети, барьеры и методы преодоления.
3. Межличностные деловые коммуникации: стиль, барьеры и управление.
4. Инновационное поведение в организации.
5. Командообразование в организации.
6. Команда менеджеров и методы повышения их эффективности.
7. Неформальное лидерство в организации.
8. Влияние конфликта на организационное поведение.
9. Мотивация поведения личности в организации.
10. Работа менеджера с неформальными группами в организации.
11. Взаимодействие человека и организации.
12. Методы и процесс разрешения конфликтов в организации.
13. Поведение человека в организации.
14. Стиль руководства: поведенческий аспект.
15. Организация коммуникативного пространства в организации.

16. Управление поведением индивида в стрессовых ситуациях.
17. Управление работниками в условиях организационного стресса.
18. Направления исследований и совершенствование систем мотивации в практическом менеджменте.
19. Модель мотивации индивида в организации.
20. Ролевая структура группы, как фактор повышения групповой эффективности.
21. Изменения в организации: методы управления и внедрения.
22. Власть и влияние руководителя, как фактор управления поведением.
23. Типология корпоративной культуры и влияние ее на организационное поведение личности.
24. Инициативная тема.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Соотношение потенциалов «человек–группа–организация». Влияние этих уровней на эффективность организации. Возможности управления.
2. Модели организационного поведения: история разработки, связь со стилями управления, возможности использования.
3. Этические проблемы современного менеджмента и организационное поведение.
4. Методы исследования, прогнозирования, управления организационным поведением.
6. Понятие, виды восприятия и специфика перцептивных процессов
7. Основные свойства восприятия и их характеристика
8. Процесс восприятия и влияющие на него факторы в условиях организации
9. Стереотип как проблема процесса восприятия
10. Содержание фундаментальной ошибки атрибуции
11. Теория формирования групп Дж. Хоманса
12. Особенности и причины возникновения неформальных групп
13. Формы, источники и парадоксы власти
14. Сущность уловок-манипуляций в организации
15. Делинквентное поведение персонала организации
16. Речевой этикет руководителя.
17. Приемы воздействия на деловых партнеров и подчиненных.
18. Правила облегчения адаптации нового сотрудника-подчиненного.
19. Правила делового этикета для подчиненных.
20. Коммуникативные принципы оптимизации служебного общения.
21. Средства вербального общения.
22. Средства невербального общения.
23. Проксемические средства невербального общения.
24. Конфликтные типы личностей. Типы личностей как причина внутриличностных конфликтов.
25. Цели и виды коммуникаций.

26. Формы стимулирования, используемые в отечественной практике. Привести примеры.
27. Нематериальные стимулирующие системы в организации.
28. Организация процесса мотивации на отечественных предприятиях
29. Использование поощрений и наказаний для мотивации персонала
30. Влияние стиля руководства на мотивацию персонала
31. Анализ страновых моделей достижения национальной конкурентоспособности (на примере одной из стран по выбору студента).
32. Особенности менеджмента в фирмах Финляндии.
33. Система подготовки управленческих кадров во Франции.
34. Швейцарская модель управления.
35. Модель менеджмента в Великобритании.
36. Модель освоения культуры М. Беннета
37. Понятие межкультурной компетентности
38. Особенности межкультурного взаимодействия в деловом общении
39. Соотношение моделей коммуникативного поведения представителей разных лингвокультурных пространств
40. Условия и способы межкультурного взаимодействия
41. Многообразие национальных культур и межэтнические конфликты в Европе
42. Кросскультурная компетентность менеджера и толерантное отношение к другим культурам
43. Культурный шок: деловое общение в разных странах
44. Различия в монохромных и полихромных культурах и их использование в практике управления
45. Этноцентрический подход в управлении международной компанией: влияние на эффективность и издержки ведения бизнеса

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. История становления организационного поведения
2. Внешние факторы, определяющие организационное поведение
3. Внутренние факторы, определяющие организационное поведение
4. Модели организационного поведения
5. Основы понимания поведения людей в организации: человек, индивид, личность, индивидуальность
6. Сущность, свойства и процесс восприятия
7. Законы и эффекты восприятия
8. Понятие атрибуции, ее типы и эффекты
9. Формирование и управление впечатлениями
10. Формирование группового поведения в организации
11. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие
12. Лидерство и власть в организации

13. Команды и их создание
14. Манипулятивное, девиантное, делинквентное, деструктивное поведение в организации
15. Корпоративная культура и поведение организации
16. Понятие управленческой этики организации
17. Влияние организационной культуры на деятельность организации
18. Процесс коммуникаций в организации
19. Виды и классификация коммуникаций
20. Барьеры межличностных и организационных коммуникаций
21. Типы коммуникационных сетей
22. Управление конфликтами и стрессами в организации
23. Сущность и содержание мотивации
24. Мотивация и стимулирование в организации
25. Профессиональный рост персонала в организации
26. Результативность мотивации
27. Подходы к классификации национальных деловых культур
28. Параметры культурных различий в международной среде
29. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру организации
30. Параметры кросскультурных различий
31. Особенности делового общения и этикета в различных культурах
32. Интернационализация организационной культуры
33. Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию
34. Культурный шок, стратегии преодоления межкультурного конфликта
35. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе

ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль «Маркетинг»

Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности

Дисциплина (модуль) «Организационное поведение»

Курс 3

Семестр 5

Форма обучения очная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

Теоретические вопросы.

1. Сущность организационного поведения: элементы, предмет, объект.
2. Процесс коммуникаций в организации.
3. Модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде

Экзаменатор:

канд. гос. упр., доцент

Л.В. Черная

Утверждено на заседании кафедры «__» _____ 20__ г.

(протокол №__ от «__» _____ 20__ г.)

Зав. кафедрой:

д-р экон.наук., доцент

И.Ю. Беганская