

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о подписи:
ФИО: Выборнова Любовь Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 27.04.2026 11:02:15
Уникальный программный ключ:
c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Поволжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б.1.В.03.08 «Теория организации и организационное поведение»

Направление подготовки:

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Менеджмент организации»

Квалификация выпускника: **бакалавр**

Тольятти, 2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Теория организации и организационное поведение» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970.

Составители:

к. э. н., доцент
(ученая степень, ученое звание)

Т.И. Марченко
(ФИО)

РПД обсуждена на заседании Высшей школы экономики и управления

18.04.2025 г., протокол № 9

И.о. директора Высшей
школы экономики и
управления

к. э. н., доцент

(уч. степень, уч. звание)

Н.Н. Скорниченко

(ФИО)

Рабочая программа дисциплины утверждена в составе основной профессиональной образовательной программы решением Ученого совета от 29.06.2021 г. Протокол № 16

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является:

в области обучения:

- формирование у обучающихся профессиональных компетенций, отражающих запросы рынка труда в части базовых основ профессиональной деятельности с учетом потенциального развития области профессиональной деятельности независимо от ориентации программы на конкретные объекты профессиональной деятельности или области знания;
- *формирование у обучающихся* профессиональных компетенций, необходимых для решения задач профессиональной деятельности.

в области воспитания:

- развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации на основе принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
ПК-2. Способен организовывать операционную деятельность в соответствии со стратегией организации и с использованием процессного подхода и цифровых инструментов	ИПК-2.1. Проводит сбор информации и исследование операционной деятельности организации в бумажном и электронном виде в информационных системах ИПК-2.2. Агрегирует и обобщает собранную информацию; разрабатывает схемы процессов или административных регламентов с применением информационных технологий ИПК-2.3. Оценивает эффективность процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации с применением цифровых инструментов и разрабатывает рекомендации по ее повышению	знать: - основы операционного менеджмента; - методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон); - основы экономики, учета затрат и оценки эффективности; уметь: - анализировать информацию о границах процесса, требования к процессу, цели процесса или административного регламента; - анализировать зоны ответственности, заинтересованные стороны процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента; - анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент; - выполнять наблюдения, интервью и анкетирование; - оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; владеть: - выяснение последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; - выяснение используемых ресурсов, Российского и международного	07.007 Специалист по процессному управлению

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
		законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - выявление ответственных работников подразделения за каждую работу в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; - сбор информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - сбор информации о ходе и результатах процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации. Оформление результатов сбора информации - оценка эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.	
ПК-3. Способен осуществлять распределение полномочий и ответственности между сотрудниками, организовывать работу исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ	ИПК-3.1. Демонстрирует навыки распределения полномочий и ответственности между работниками структурного подразделения организации	знать: - теорию и практику работы с персоналом; - основы социологии, психологии и мотивации труда; - этику делового общения; основы технологии производства; - методы оценки деловых качеств работников; - основы законодательства о труде; - методические документы и правила проведения контроля соответствия процессов или административных регламентов; уметь: - выбирать контрольные точки, позволяющие оценивать степень выполнения регламентов и составлять планы контроля; владеть: - осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда; - осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимает решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов; - определяет процедуры контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.	Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37 07.007 Специалист по процессному управлению

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины профессионального модуля программы бакалавриата (Профессиональный модуль).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем и структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **4 з.е. (144 час.)**, их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоемкость, час
Общая трудоемкость дисциплины, час	144
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	34/14
занятия лекционного типа (лекции)	16/6
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	18/8
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	110/126
Самоподготовка по темам (разделам) дисциплины	10/10
Контроль (дифференцированный зачет)	-/4
Промежуточная аттестация	зачет

Примечание: *объем часов для очной/очно-заочной формы обучения*

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
ПК-2 ИПК-2.1 ИПК-2.2 ИПК-2.3 ПК-3 ИПК-3.1	Тема 1. ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГИЯ И ЗАДАЧИ КУРСА 1. Понятие и направления развития дисциплины «Теория организации и организационное поведение» 2. История становления теории организации и организационного поведения 3. Понятие и основные характеристики организаций 4. Классификация организаций 5. Эффективность деятельности организации 6. Организационное поведение: возникновение и распространение технологических укладов, влияние процессов глобализации, интеграции и интернационализации	1/-			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 1. Предмет, методология и задачи курса		1/-		
	Самостоятельная работа			10/11	
ПК-2 ИПК-2.1 ИПК-2.2 ИПК-2.3 ПК-3 ИПК-3.1	Тема 2. РЫНОЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ 1. Особенности организации как открытой системы 2. Специфика организации как открытой системы 3. Рыночное поведение организации	1/1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 2. Рыночное поведение организации как открытой системы		2/-		
	Самостоятельная работа			10/12	
ПК-2 ИПК-2.1 ИПК-2.2 ИПК-2.3 ПК-3 ИПК-3.1	Тема 3. ЛИЧНОСТЬ И ЕЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ 1. Типы личностей и их ожидания 2. Теории личности	1/1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 3. Личность и ее развитие в организации		2/1		
	Самостоятельная работа			10/14	
ПК-2 ИПК-2.1 ИПК-2.2 ИПК-2.3 ПК-3 ИПК-3.1	Тема 4. МОТИВАЦИЯ И НАУЧЕНИЕ 1. Сущность и модели мотивации 2. Практическая эффективность мотивации 3. Инструменты мотивации 4. Научение желаемому организационному поведению	2/-			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 4. Мотивация и научение		2/1		
	Самостоятельная работа			10/11	
ПК-2 ИПК-2.1 ИПК-2.2 ИПК-2.3 ПК-3 ИПК-3.1	Тема 5. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ 1. Природа организационных целей 2. Интеграция и классификация целей 3. Процесс целеполагания как этап процедуры планирования поведения организации	2/-			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 5. Целеполагание		2/1		
	Самостоятельная работа			10/12	
ПК-2 ИПК-2.1 ИПК-2.2 ИПК-2.3 ПК-3 ИПК-3.1	Тема 6. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА 1. Понятие и классификация групп 2. Стадии развития групп. Характеристики групп	1/-			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие 6. Групповая динамика		2/1		

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
	Самостоятельная работа			10/11	
ПК-2 ИПК-2.1 ИПК-2.2 ИПК-2.3 ПК-3 ИПК-3.1	Тема 7. ЛИДЕРСТВО 1. Подходы в определении лидерства 2. Баланс власти в организации 3. Стили руководства организационным поведением и их проявление	2/-			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие 7. Лидерство		1/1		
	Самостоятельная работа			10/11	
ПК-2 ИПК-2.1 ИПК-2.2 ИПК-2.3 ПК-3 ИПК-3.1	Тема 8. КОММУНИКАЦИИ 1. Сущность коммуникации и модели общения в организации 2. Структура коммуникаций	2/1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие 8. Коммуникации		2/1		
	Самостоятельная работа			10/11	
ПК-2 ИПК-2.1 ИПК-2.2 ИПК-2.3 ПК-3 ИПК-3.1	Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ 1. Сущность конфликтов, их основные причины 2. Методы управления конфликтами	2/1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие 9. Управление конфликтами и стрессами		2/1		
	Самостоятельная работа			10/11	
ПК-2 ИПК-2.1 ИПК-2.2 ИПК-2.3 ПК-3 ИПК-3.1	Тема 10. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА 1. Понятие организационной культуры 2. Типы деловых культур	1/1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие 10. Организационная культура		1/1		
	Самостоятельная работа			10/11	
ПК-2 ИПК-2.1 ИПК-2.2 ИПК-2.3 ПК-3 ИПК-3.1	Тема 11. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА 1. Социокультурная среда и ее влияние на организационное поведение 2. Национальный характер как социокультурный фактор организационного поведения 3. Управление поведением российских работников	1/1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие 11. Организационное поведение и национальная культура		1/-		
	Самостоятельная работа			10/11	
	ИТОГО	16/6	18/8	110/126	

Примечание: объем часов для очной/очно-заочной формы обучения

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Google-документы, ВВВ.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;

– подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий по всем темам дисциплины.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение учебной литературы по курсу;
- решение практических ситуаций и задач;
- работу с ресурсами Интернет;
- подготовку к тестированию по темам курса;
- подготовку к промежуточной аттестации по курсу и др.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по очной форме обучения самостоятельная работа является также основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература

1. Балабанова, Е. С. Организационное поведение : учебник по направлению подгот. 38.03.02 "Менеджмент" / Е. С. Балабанова. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 592 с. - (Высшее образование). - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=431100> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-108127-3. - Текст : электронный.

2. Балашов, А. П. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие [для магистрантов по направлению подгот. "Менеджмент"] / А. П. Балашов. - Документ read. - Москва : Вуз. учеб. [и др.], 2024. - 298 с. - Терминолог. слов. - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=444632> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9558-0343-2. - 978-5-16-100357-2. - Текст : электронный.

3. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. для студентов вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 3-е изд., стер. - Документ Bookread2. - Москва : Дашков и К, 2023. - 389 с. - Библиогр.: с. 387-388. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.ru/read?id=432121> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05126-5. - Текст : электронный.

4. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов по специальности "Упр. персоналом" / А. П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 352 с. - Библиогр.: с. 347-350. - Глоссарий. - (Высшее образование - Бакалавриат). - URL: <https://znanium.ru/read?id=436159> (дата обращения: 14.02.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-100730-3. - Текст : электронный.

5. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учеб. пособие для вузов по направлениям подгот. 38.04.02 "Менеджмент", 38.04.03 "Упр. персоналом", 38.04.01 "Экономика" (квалификация (степень) "магистр") / А. П. Егоршин. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 388 с. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.ru/read?id=426849> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-106151-0. - Текст : электронный.

6. Лифшиц, А. С. Управленческая экономика : учеб. пособие для направления подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "магистр") / А. С. Лифшиц. - Документ read. - Москва : РИОР [и др.], 2021. - 122 с. - Библиогр.: с. 85-86. - Прил. - Глоссарий. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.ru/read?id=422328> (дата обращения: 08.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-369-01508-7. - 978-5-16-103976-2. - Текст : электронный.

7. Мильнер, Б. З. Теория организации : учеб. для вузов по направлениям подгот. 38.03.01 "Экономика", 38.03.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) бакалавр) / Б. З. Мильнер. - Изд. 8-е, перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 847 с. : табл. - (Высшее образование - Бакалавриат). - URL: <https://znanium.ru/read?id=444631> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-004700-3. - Текст : электронный.

8. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учеб. для вузов по направлению 38.03.02 "Менеджмент орг." / З. П. Румянцева. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 304 с. : табл. - (Высшее образование - Бакалавриат). - URL:

<https://znanium.ru/read?id=444598> (дата обращения: 14.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-102552-9. - Текст : электронный.

Дополнительная литература

9. Баллод, Б. А. Методы и алгоритмы принятия решений в экономике : учеб. пособие / Б. А. Баллод, Н. Н. Елизарова. - Изд. 2-е, перераб. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2022. - 271 с. - Библиогр.: с. 264-266. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - URL: <https://reader.lanbook.com/book/213074> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-3132-8. - Текст : электронный.

10. Жигун, Л. А. Теория организации : словарь / Л. А. Жигун. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 116 с. - (Библиотека малых словарей "ИНФРА-М"). - URL: <https://znanium.ru/read?id=433014> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-005242-7. - 978-5-16-500268-7. - Текст : электронный.

11. Ким, С. А. Маркетинг : учеб. для вузов по направлению подгот. "Экономика" / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. - Документ Bookread2. - Москва : Дашков и К, 2024. - 258 с. - Библиогр. в конце модулей. - Тесты. - URL: <https://znanium.ru/read?id=431630> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05116-6. - Текст : электронный.

12. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие по направлению подгот. 38.04.02 "Менеджмент" / Ю. Н. Лапыгин. - 2-е изд., испр. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 360 с. - (Высшее образование - Магистратура). - Слов. - URL: <https://znanium.ru/read?id=399487> (дата обращения: 10.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-012559-6. - 978-5-16-102298-6. - Текст : электронный.

13. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учеб. для вузов по направлению подгот. "Экономика" (квалификация (степень) "бакалавр") / Е. Л. Маслова. - 4-е изд. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2023. - 332 с. : табл. - Библиогр.: с. 329-332. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.ru/read?id=431646> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05156-2. - Текст : электронный.

14. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI : практ. пособие / М. М. Панов. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2025. - 255 с. - (Просто, кратко, быстро). - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=460631> (дата обращения: 14.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-100831-7. - Текст : электронный.

15. Семенов, А. К. Организационное поведение : учеб. для студентов вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (уровень бакалавриата) / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 4-е изд. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2023. - 268 с. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.ru/read?id=431689> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05179-1. - Текст : электронный.

Соловьев, Б. А. Маркетинг : учеб. для вузов по направлению 38.03.01 "Экономика" и экон. специальностям / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 337 с. : ил. - Библиогр.: с. 335. - Глоссарий. - (Высшее образование). - URL: <https://znanium.ru/read?id=432228> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-103937-3. - Текст : электронный.

16. Теория организации. Организация производства : интегрир. учеб. пособие для студентов бакалавриата по направлению подгот. "Менеджмент" / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков [и др.] ; под общ. ред. А. П. Агаркова. - 5-е изд., стер. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2023. - 270 с. : ил., табл. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.com/read?id=432079> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05205-7. - Текст : электронный.

17. Учебно-методическое пособие по дисциплине "Организационное поведение" : для студентов направления подгот. 38.03.02 "Менеджмент" / Поволж. гос. ун-т сервиса (ФГБОУ ВО "ПВГУС"), Каф. "Менеджмент" ; сост. Р. К. Крайнева. - Документ Adobe Acrobat. - Тольятти : ПВГУС, 2017. - 662 КБ, 64 с. - Библиогр.: с. 61-62. - URL:

http://elib.tolgas.ru/publ/Krajneva_UMP_Organiz_poved.pdf (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей – Текст : электронный

18. Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 450 с. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.com/read?id=358335> (дата обращения: 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-108540-0. - Текст : электронный.

5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 14.05.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

2. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 03.12.2021). - Текст : электронный.

3. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

4. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения 14.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

- компьютерные классы университета;
- библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети «Интернет».

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;
- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
зачет	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	не зачтено
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	зачтено
			70-85,9	«хорошо» / 4	зачтено
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	зачтено

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено

числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается несформированным, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

Формы текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр. точку	Макс. возм. кол-во баллов
Выполнение практических заданий	9	6	54
Конспектирование лекционных вопросов	9	4	36
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах) Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины (составление глоссария)	1	10	10
			100 баллов

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgas.ru/>.

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

Практическое занятие № 1. Предмет, методология и задачи курса

Задание 1

Решите тест

1. Подчеркните правильный ответ.

Организационное поведение – это:

- 1) поведение организации и ее действия во внешней и внутренней среде;
- 2) комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существования и организации, точнее, в группе людей, социально-экономической системе;
- 3) поведение коллектива организации, основанное на его психологических характеристиках.

2. Какие факторы наиболее полно определяют организационное поведение:

- 1) личностные особенности самого человека, социально-психологическая среда, комплекс событий, характеризующих функционирование и развитие организации;
- 2) объем, ценность и структура информации; усвоенные социальные и организационные нормативы; уровень знания и культуры;
- 3) все перечисленные выше.

3. Какие из перечисленных ниже блоков входят в курс «Организационное поведение»:

- 1) содержание деятельности и модель качеств менеджера;

- 2) исследование систем управления;
- 3) организационная культура;
- 4) делегирование полномочий;
- 5) теория мотивации персонала;
- 6) типы организационных структур;
- 7) все перечисленные выше.

4. Какие подструктуры не включает внутренняя структура личности:

- 1) темперамент;
- 2) характер, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т. д.;
- 3) хобби, увлечения;
- 4) опыт, навыки, умения.

5. Какова цель создания организации:

- 1) решение своих проблем и достижение общих целей организации;
- 2) только получение прибыли;
- 3) повышение благосостояния общества.

6. Что включает термин «внешняя среда»? Укажите то, что считаете верным:

- 1) экономические условия;
- 2) потребители;
- 3) законодательство;
- 4) техника и технология; С. Д. Резник, И. А. Игошина. «Организационное поведение: практикум»
- 5) взаимоотношения в коллективе;
- 6) организационная культура;
- 7) система ценностей в обществе;
- 8) конкуренты.

7. Какой из методов стимулирования является наиболее эффективным:

- 1) метод наказания;
- 2) метод поощрения;
- 3) совмещение этих двух методов.

8. Определите последовательность стадий развития коллектива:

- 1) «эффективность»;
- 2) «ближний бой»;
- 3) «притирка»;
- 4) «зрелость»;
- 5) «экспериментирование».

9. В силу каких причин менеджеры создают свою команду? Выберите необходимые причины:

- 1) количество стрессовых ситуаций уменьшается, если решать проблемы сообща;
- 2) для передачи своих профессиональных навыков своим последователям;
- 3) чтобы команда решала за менеджера его проблемы;
- 4) вырабатывается больше идей, возрастает инновационная способность;
- 5) команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности;
- 6) для увеличения прибыли;
- 7) коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления.

10. Должен ли руководитель находить индивидуальный подход к каждому работнику:

- 1) да;
- 2) нет.

Практическое занятие № 2. Рыночное поведение организации как открытой системы

Задание 1

Подготовка сообщений по следующей тематике:

1. Основопологающие законы организации.
2. Законы организации второго уровня.
3. Принципы организации.

Практическое занятие № 3. Личность и ее развитие в организации

Задание 1

Разработка схемы общих понятий организационного поведения

Задание 2

Тест «Ваш темперамент»

Перед вами 12 утверждений. Внимательно прочитайте их и решите, относится ли к вам каждое из них (ответ «да») или не относится (ответ «нет»). Долго не раздумывайте. Самым лучшим ответом будет тот, который первым придет в голову.

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.
2. Иногда чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.
3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим немедленных действий.
4. Настроение подвержено колебаниям от плохого к хорошему без видимых причин.
5. При завязывании новых знакомств первым проявляете инициативу.
6. Часто бываете в плохом настроении.
7. Склонны действовать быстро и решительно.
8. Иногда пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.
9. Являетесь пылким человеком.
10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.
11. Чувствуете себя несчастным, когда не имеете возможности общаться.
12. Временами полны энергии, а временами очень пассивны.

Задание 3

Тест «Каков ваш характер?»

1. Часто ли вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих: а) очень редко; б) редко; в) достаточно часто; г) очень часто.
2. Случается ли вам говорить что-либо, во что сами не верите, – из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений? (Да, нет.)
3. Какие из перечисленных качеств вы более всего цените в людях: а) настойчивость; б) широту мышления; в) эффективность, умение «показать себя».

4. Имеете ли вы склонность к педантизму? (Да, нет.)
5. Быстро ли забываете о неприятностях, которые случаются с вами? (Да, нет.)
6. Любите ли анализировать свои поступки? (Да, нет.)
7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных: а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу; б) остаетесь самим собой.
8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях? (Да, нет.)
9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более всего подходит вам: а) мечтатель; б) «рубаха-парень»; в) усерден в труде; г) пунктуален, аккуратен; д) «философ» в широком смысле этого слова; е) суетный человек.
10. При обсуждении того или иного вопроса: а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства; б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения; в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении; г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.
11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю: а) раздражение; б) тревогу; в) озабоченность; г) равнодушие.
12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите: а) ответите ему в том же тоне; б) проигнорируете этот факт; в) демонстративно оскорбитесь; г) предложите сделать перерыв.
13. Если ваша работа забракована, это вызовет у вас: а) досаду; б) стыд; в) гнев.
14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь: а) себя самого; б) «фатальное невезение»; в) прочие «объективные обстоятельства».
15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди – будь то руководители, коллеги или подчиненные – недооценивают ваши способности и знания? (Да, нет.)
16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то вы: а) злитесь на них; б) стараетесь ретироваться; в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им; г) отвечаете смехом и, как говорится, «ноль внимания»; д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.
17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т. п.), то вы: а) будете продолжать поиск молча; б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке; в) уйдете без нужной вам вещи.
18. Что скорее всего выведет вас из равновесия: а) длинная очередь в приемной; б) толчея в общественном транспорте; в) необходимость приходиться в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.
19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения? (Да, нет.)

20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете: а) человека исполнительного, но безынициативного; б) человека знающего, но упрямого и спорщика; в) человека одаренного, но с ленцой.

Задание 4

Тест «Организованный ли вы человек?»

Все организованные люди всегда очень надежны, результативны, точны и внимательны. Организованный человек делает в несколько раз больше, чем неорганизованный, и проживает как бы несколько жизней. Неорганизованный человек идет на поводу у событий – организованный умеет управлять и временем, и делами. Предлагаемый тест служит не только для проверки личной организованности студентов, но и средством, которое сможет побудить их к постижению секретов самоорганизации, выработке организационных навыков и привычек.

1. Имеются ли у вас главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь: а) у меня есть такие цели; б) разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива; в) у меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению; г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, спецблокнот и т. д.: а) да; б) нет; в) не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листе бумаги; г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает; д) составлять планы – это игра в организованность.

3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день: а) отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость; б) отчитываю, несмотря ни на какие субъективные и объективные причины; в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя; г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т. д.: а) я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его; б) часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако потом вновь сбиваюсь на произвольную запись; в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю: были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво, это не имеет особого значения; г) используя общепринятую систему, в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей: а) каждая вещь лежит где попало; б) придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место; в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т. д.; г) считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время: а) могу сказать о потерянном времени; б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время; в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его; г) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях; д) постоянно добиваюсь сокращения потерь времени.

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»: а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса; б) на любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого проходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь – приходится слушать; в) погружаюсь в «небытие»; г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание из пустого в порожнее».

8. Предположим, вам предстоит выступать с докладом. Придаете ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности: а) уделяю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять только приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить; б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного: а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. д.); б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении к времени; в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь; г) стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете: а) записываю в своем еженедельнике: что выполнить и к какому сроку; б) фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком; в) стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня; г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания: а) прихожу раньше на 5–7 минут; б) прихожу вовремя, к началу собрания; в) как правило, опаздываю; г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя; д) если было бы издано пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб: а) считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя; б) своевременность выполнения – это «зверь», который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания; в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок; г) своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается.

13. Предположим, вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как вы будете себя вести: а) сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное; б) постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежды на обещанное; в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал(а) своих обещаний; г) выполню обещанное во что бы то ни стало.

Задание 5

Конкретные ситуации

Ситуация 1 Руководитель направляет двух работников в командировку, но один наотрез от этого отказывается, мотивируя плохими межличностными отношениями между ними. Вы говорите: _____

Ситуация 2

Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда вы через два дня спрашиваете его о причинах, он говорит: «Как раз с вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос». Вы говорите: _____

Ситуация 3 В возглавляемый вами отдел принят новый сотрудник. Он добросовестно работает и со вкусом одевается. Сравнив мысленно себя с ним, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид оставляет желать лучшего. А тут еще распространилась среди подчиненных шутка насчет ваших брюк и покроя пиджака.

Как вести себя в этой ситуации?

Практическое занятие № 4. Мотивация и научение

Задание 1

Тест «Мотивация к успеху»

Ответьте «да» или «нет».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, а не откладывать на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Я честолюбив.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолобив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду на все.

Задание 2.

Тест «Потребность в достижении успеха»

Ответьте «да» или «нет».

1. Думаю, что успех в жизни скорее зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. В любом деле для меня важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей ставят перед собой долгосрочные, а не краткосрочные цели.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.

17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Мои требования к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Задание 3.

Ситуация 1

Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдадут машину, или он уходит из организации. Ваши действия?

Ситуация 2

Один из Ваших сотрудников говорит Вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором Вы мне сейчас говорили, Вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?» Вы говорите: _____

Ситуация 3

Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным.

Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Позиции какого руководителя Вы отдадите предпочтение и почему?

Ситуация 4

В строительной организации диспетчер не вовремя предоставил водителю грузовой машины соответствующие документы, и водитель уехал за товаром со старыми данными. Диспетчер дозвонился до склада уже после того, как машина была загружена. Водитель не стал слушать диспетчера и перезагружать машину, что послужило причиной срыва поставок нужных материалов на объект. Какое наказание применить? Кто виноват?

Ситуация 5

Вы – начальник строительной организации. Вы дали задание главному менеджеру. Он его выполнил, но вы знаете, что он его выполнил не своими силами (его работу сделал младший сотрудник). Главный менеджер в связи с успешным завершением задания просит поощрения. Как вы поступите? Что вы скажите главному менеджеру?

Ситуация 6

На участке допущен брак. Никто не признался в его совершении. Мастер заявил, что если к концу смены не будет установлен виновник, весь участок лишится премии. Перед окончанием смены один из рабочих признал свою вину и был наказан соответствующим распоряжением. Однако через два дня к мастеру пришел другой рабочий и заявил, что брак допустил в тот день именно он. Какие действия вы предприняли бы на месте мастера?

Ситуация 7

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, рискуя жизнью, быстро устранил неисправность. Весь цех восторгался его поступком. Начальник цеха, узнав о случившемся, поблагодарил рабочего, а мастера освободил от работы. Как бы вы поступили на месте начальника цеха?

Ситуация 8

Вы проводите обсуждение итогов года с вашим сотрудником. Результаты его работы в общем вполне позитивные. Сотрудник, ссылаясь на это, настаивает на

повышении зарплаты. Вы знаете, что в настоящее время на это отсутствуют средства. Вы говорите: _____

Ситуация 9

Рабочий попросил у начальника отпуск на четыре дня в связи с бракосочетанием – именно такой отпуск был предоставлен ранее другому рабочему. Начальник в соответствии с законодательством разрешил выйти на работу через три дня. Рабочий самовольно прибавил еще день. Как вы отреагируете на проступок рабочего?

Ситуация 10

Один из подчиненных опаздывает на работу в третий раз за последние три недели. До сих пор вы не говорили с ним об этом, надеясь, что это больше не повторится. Опаздывая в третий раз, этот сотрудник на бегу сталкивается с вами. Вы говорите: _____

Ситуация 11

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как следует поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать материально.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требования к нему и контроль над ним

Практическое занятие № 5. Целеполагание

Задание 1

Построить причинно-следственную диаграмму на примере указанной проблемы.

Перечень проблем:

Снижение спроса на продукцию

Увеличение брака продукции

Рост издержек производства

Снижение прибыли

Снижение качества товара/услуги

Снижение уровня конкурентоспособности

Высокий процент увольнений

Рост числа конфликтов

Снижение мотивации персонала

Складывающийся неблагоприятный имидж

Задание 2

На основании проведенного анализа проблем в задании 1 сформулировать цель для решения проблемы и представить ее в виде дерева целей. В структуре дерева целей должно быть не менее 3-х подцелей и их деления на соответствующие задачи и операции.

Практическое занятие 6. Групповая динамика

Задание 1

Социально-психологический климат в коллективе.

Порядок выполнения задания:

1. Изучение ситуаций, приведенных на социограммах (рис. 1 и 2).
2. Анализ социально-психологических отношений в рассматриваемых коллективах, предложение мер их совершенствования (анализ выполняется на основе изучения социограмм, включая расчеты показателей, характеризующих социально-психологические отношения в трудовых коллективах: коэффициенты сплоченности – в бригадах и на участке, положительный статус бригадиров, мастеров, отдельных рабочих).

Производственная ситуация

Характер взаимоотношений внутри двух трудовых коллективов показан на социограммах (см. рисунки). Каждый коллектив состоит из двух строительных бригад. Бригада 1 и бригада 2 в каждом коллективе связаны единым технологическим процессом возведения одного строительного объекта.

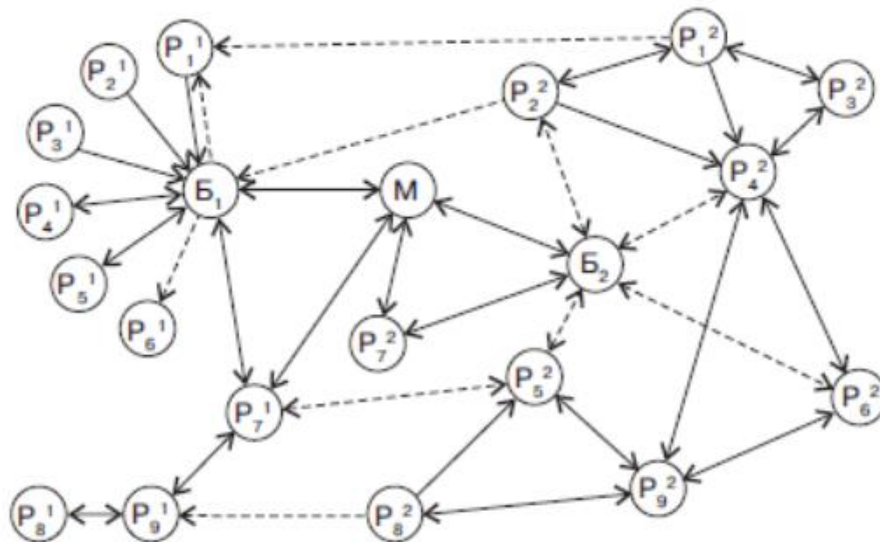


Рис. 1. Социограмма трудового коллектива А

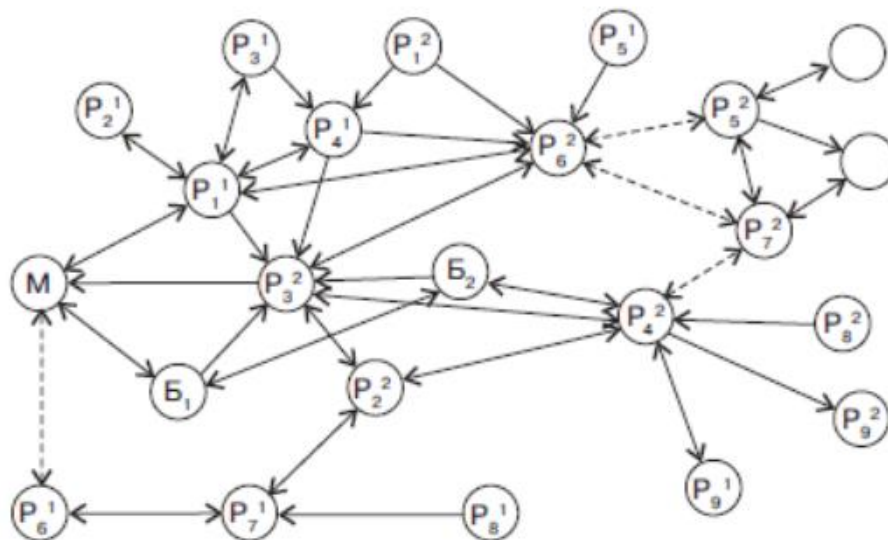


Рис. 2. Социограмма трудового коллектива Б

М – мастер участка;

Б1 – бригадир первой бригады;

Б2 – бригадир второй бригады;

Р1 1 – Р1 9 – рабочие первой бригады;

Р2 1 – Р2 9 – рабочие второй бригады;

→ – положительная реакция (симпатия, дружба, уважение) на человека;

↔ – взаимные положительные реакции;

→ – негативная реакция (неприязнь, антипатия, неуважение);

<→ – взаимная негативная реакция;

О – лицо, постороннее по отношению к производственному коллективу Б.

Постановка задач:

1. Проанализировать социограммы коллективов участков А и Б и сделать выводы:

а) о психологическом климате в коллективе и степени авторитета формальных лидеров (мастеров и бригадиров);

б) о взаимоотношениях между бригадами и внутри каждой из них с точки зрения возможности достижения коллективных целей;

2. Построить социометрические матрицы, определить коэффициенты сплоченности для бригад и участков, прокомментировать их.

3. Выявить неформальных лидеров, определить для них коэффициенты престижности (положительный статус индивида).

4. Выработать рекомендации, которые позволили бы устранить найденные отрицательные явления и способствовали бы установлению более гармоничных отношений в рассматриваемых трудовых коллективах.

Задание 2

Ситуация 1

Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

Ситуация 2

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

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

Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

Ситуация 3

Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок.

Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел.

Вы говорите: _____

Ситуация 4

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

Ситуация 5**Работа с группой**

1. Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп? Аргументируйте свой ответ.
2. Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами, меморандумами и т. п.?
3. К каким группам вы принадлежите? Что это за группы, к каким типам они принадлежат? Почему вы входите в эти группы? Можете ли вы выйти из них?
4. Можете ли вы назвать шесть групп, в которых вам довелось участвовать и которые прошли в своем развитии определенные этапы? Можете ли вы назвать группу, которая не прошла эти этапы?
5. Всегда ли плохи амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность? Почему?
6. Определите наиболее явные характеристики группы, членом которой вы являетесь.
7. Предположим, вас назначили руководителем рабочей группы, отличающейся слабой сплоченностью. Что вы станете делать в этой ситуации?
8. По каким признакам вы можете распознать неформального лидера рабочей группы? Сколько таких признаков?

Задание 3

Тест «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»

Ответьте искренне «да», если вы согласны с приведенными утверждениями, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Задание 4

Тест «Авторитет работника в коллективе»

Выберите вариант ответа, который наиболее соответствует вашим личным убеждениям.

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно:
 - а) всегда;
 - б) обычно;
 - в) иногда;
 - г) почти никогда.
2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моей деятельности явления и события:
 - а) всегда;

- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость части моих сотрудников:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения:

- а) признаю полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

5. Многие сотрудники плюют на мои неудачи:

- а) совершенно верно;
- б) частично верно;
- в) скорее неверно;
- г) совершенно неверно.

6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться:

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя:

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

8. Я трезво и объективно оцениваю себя самого:

- а) всегда;
- б) в общем;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя:

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий:

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

Практическое занятие 7. Лидерство

Задание 1

Ситуация 1

Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место. В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите: _____

Ситуация 2

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

Ситуация 3

Вы – начальник торговой компании. Бухгалтер компании пользуется авторитетом в коллективе (т. е. является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала главному бухгалтеру, а потом уже вам. Вам это не нравится. Вы вызываете главного бухгалтера и говорите: _____

Ситуация 4

1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем – то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были названы. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

2. Может ли руководитель, обладающий властью, но не являющийся лидером, успешно справляться со своими обязанностями? Почему? Приведите примеры исходя из собственного опыта. Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию?

3. Какие из современных лидеров вам больше всего нравятся? Проанализируйте их поведение. Есть ли общее между вашим поведением и поведением этих лидеров? В чем различия? Какие черты вы бы хотели перенять у этих лидеров? Поможет ли это вам в формировании поведения современного менеджера? Почему?

4. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от призвания, миссии или целей организации? Почему? Зависит ли поведение лидера коммерческой фирмы от характера специализации этой фирмы? В случае положительного ответа определите черты, свойственные лидеру финансовой компании. Приведите примеры.

5. Может ли менеджер быть одновременно ориентирован на задание и на работника?

6. Какие формы поведения лидера из числа описанных в литературе вы можете назвать? Какие формы, которые нигде не были названы, вы можете привести дополнительно?

7. Приведите примеры ситуаций, при которых поведение подчиненных заставляет лидера кардинально менять свое поведение. Можно ли считать его хорошим лидером?

8. Часто шеф отсутствует, а его заместитель на месте. Значит ли это, что шеф вовсе не нужен?

Практическое занятие 8. Коммуникации

Задание 1

Производственная ситуация

Общестроительное СМУ успешно справляется с большим объемом работ, стабильно выполняет план, находится на хорошем счету в объединении. В значительной степени это и заслуга руководителей СМУ, сумевших создать и постоянно поддерживать хороший социально-психологический климат в коллективе, чутко реагирующих на изменение обстановки в коллективе.

Главный инженер СМУ Разумов (возраст 36 лет) пользуется репутацией творчески мыслящего специалиста и хорошего организатора. Принципиальных разногласий ни с подчиненными, ни с начальником СМУ не имеет. Себя считает изобретательным инженером и неплохим психологом. Во всяком случае, как ему кажется, его подчиненные откровенны с ним и верят ему.

Как правило, ежемесячно он проводит с прорабами и мастерами индивидуальные беседы, цель которых – укрепление личных контактов, выяснение настроения и отношения к делу, информирование подчиненных о планах и перспективах, обсуждение «наболевших» вопросов. Во время деловых бесед в непринужденной обстановке затрагиваются и вопросы личного характера. Умение главного инженера тактично вести разговор даже на личные темы позволяет людям раскрыть себя, обсудить самые, казалось бы, щепетильные вопросы. Однако сегодня вопреки обыкновению без предварительной договоренности он пригласил на беседу мастера одного из участков Николаева (возраст 26 лет), который после окончания вуза работает в СМУ в течение четырех лет.

Николаев практичен, энергичен, активен. Это волевой человек, умеющий подчинять себе людей, он решителен, умеет рисковать, предприимчив, смело принимает ответственные решения, настойчив и упорен в работе. Оценка его деятельности, как правило, очень высокая. Он любит свой коллектив, пользуется уважением коллег и подчиненных ему рабочих.

В целом Николаев доволен своим коллективом, верит в знания и способности своих подчиненных, помогает их росту, всегда ставит четкие и реальные задачи. Его коллеги – мастера других участков, к сожалению, не отличаются таким энтузиазмом и деловитостью. Некоторые из них являются, по его мнению, довольно посредственными специалистами и безынициативными работниками. Ранее он охотно им помогал личным советом, пока ему не стало казаться, что они уходят в сторону от творческого, активного выполнения заданий главного инженера или начальника СМУ, перекладывают на него часть своей работы, хотя выполнение этих заданий требует общего участия. Несколько раз Николаев делал иронические замечания кому-то из них по поводу их нежелания понять чисто инженерную задачу, довольно резко отвечая на замечание в свой адрес. В связи с этим подчиненные стали относиться к Николаеву прохладнее. Он испытывает желание разобраться в обстановке, изменить ее, но не знает, каким образом это сделать.

Главный инженер с огорчением стал отмечать ухудшение социально-психологического климата в линейных ИТР. По его мнению, мастер Николаев постоянно отказывает в помощи своим коллегам, ссылаясь на занятость, безучастно относится к их просьбам или делает обидные замечания. Однажды Николаев не помог производственно-техническому отделу устранить ошибку в чертежах, хотя заведомо знал о ее возможном появлении.

На участке Николаева наряду с хорошей производственной оценкой в целом отмечается рост текучести кадров. Разумову кажется, что, умея распределять работу между отдельными исполнителями, чем достигается высокая отдача, Николаев вместе с тем не содействует квалифицированному росту работников.

Итак, сегодня секретарь главного инженера передала Николаеву, что Разумов приглашает его на 16 ч к себе в кабинет. По сложившейся ситуации, а также потому, что секретарь вопреки заведенному порядку не сообщила цель беседы, Николаев предполагает, что это будет серьезный разговор о состоянии дел на участке, а также о взаимоотношениях в коллективе.

Постановка задач

Задача главного инженера СМУ Разумова

На основе имеющейся информации вам необходимо разработать программу-модель беседы с Николаевым, в которой должны быть предусмотрены следующие вопросы:

1. Как Николаев отреагирует на приглашение на деловую беседу (догадывается ли об истинной причине)?

2. Какую цель я преследую, каких результатов хочу достичь?

3. Есть ли у меня шансы добиться успеха?

4. Какое решение будет удовлетворительным (для меня, для Николаева)?

5. Какое решение будет неудовлетворительным (для меня, для Николаева)?

Линия (модель) поведения

1. Какие я задам вопросы?

2. Какие хочу получить на них ответы?

3. Какие средства воздействия использую, чтобы расположить Николаева к себе, к откровенному разговору?

4. Какие решения приму, если Николаев согласится со всеми моими доводами (будет отмалчиваться; решительно возразит; придет раньше назначенного срока; опоздает к назначенному часу; не явится по неизвестной причине; позвонит и попросит отложить беседу в связи со срочной работой; выразит желание уволиться)?

5. Какие меры я осуществлю в будущем в отношении Николаева?

Задача мастера Николаева

На основании имеющейся информации и приглашения на беседу разработайте модель своего поведения и рассуждений. Для этого попытайтесь письменно ответить на следующие вопросы:

1. Какую цель преследует Разумов, приглашая вас на беседу?
2. Готов ли он к этой беседе?
3. Уверен ли главный инженер в ее благополучном исходе?
4. Какое решение будет удовлетворительным (для меня, для Разумова)?
5. Какое решение будет неудовлетворительным (для меня, для Разумова)?
6. Какую цель я буду преследовать?
7. Что хочу выяснить для себя?

Линия (модель) поведения

1. Какие я задам вопросы, если представится возможность?
2. Как отреагирую, если главный инженер до начала беседы заявит, что решил отложить разговор?
3. Как буду себя вести, если Разумов при беседе со мной никак не отреагирует и не примет никакого решения; решительно возразит или будет разговаривать повышенным тоном; будет иронизировать или проявит нескрываемое недоверие к моим словам; попытается скрыть недоверие ко мне, но от меня это не ускользнет; будет отвлекаться телефонными разговорами, подпиской документов, диалогами с другими сотрудниками; выразит желание, чтобы я оставил работу?

Задача анализирующего действия главного инженера - оценить, как повел себя главный инженер и успешно ли провел деловую беседу.

1. Был ли готов Разумов к деловой беседе в соответствии с заданной ситуацией? Сформулировал ли заранее четко и ясно цель беседы?
2. Правильно ли он начал беседу?
3. Что он сделал для создания атмосферы взаимопонимания и доверия?
4. Учитывает ли настроение и позицию Николаева?
5. Последовательно ли идет к поставленной цели и придерживается ли разработанного плана?
6. Как он реагировал на ответы и критику?
7. Удержал ли инициативу в своих руках?
8. Не попал ли он под влияние Николаева?
9. Кто из них больше говорил?
10. Кто лучше умеет слушать?
11. Дал ли какие-нибудь рекомендации Николаеву?
12. Правильно ли принял решение?
13. Какое решение следовало принять?
14. Послужит ли такая беседа укреплению авторитета руководителя и установлению деловых товарищеских отношений?

Задача анализирующего действия мастера – оценить, как повел себя мастер Николаев и успешным ли было его участие в деловой беседе.

1. Был ли он готов к беседе по заданной ситуации?
2. Как отреагировал на сообщение о теме и цели беседы?
3. Достаточно ли корректно, исчерпывающе и ясно отвечал на вопросы или уходил от них?
4. Последовательно ли придерживался выбранной позиции?
5. Как реагировал на вопросы и информацию главного инженера?
6. Пытался ли завладеть инициативой?
7. Кто из них больше говорил?
8. Кто лучше умел слушать?
9. Уместны ли были вопросы Николаева главному инженеру?
10. Пытался ли он расположить главного инженера к себе?
11. Пытался ли переменить тему разговора?
12. Сделал ли Николаев какие-нибудь выводы?
13. Была ли полезна беседа для Николаева?

В заключение следует дать общую оценку деловой беседе как методу управления.

Задание 2

Тест «Умеете ли вы вести деловые беседы?»

Предлагаемый ниже тест призван помочь вам разобраться, пусть хотя бы в первом приближении, одарены ли вы способностями к ведению деловых бесед или надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

Ответьте «да» или «нет» на вопросы, подчеркнув выбранный вариант ответа.

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он, по вашему мнению, слишком медленно?
3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, то возражаете ли вы либо возникает ли у вас подобное желание?
5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?
6. Если вы попадаете на совещание, на котором присутствуют незнакомые вам люди, то стараетесь ли вы скрыть свое собственное мнение по обсуждаемым вопросам?
7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о вас, что вы упрямы и твердолобы?
9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?
10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете с приятелем в карты и проигрываете?
11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?
12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?
13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, какие наметили несколько лет назад?
14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?
15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные легко убедить других в вашей правоте?
16. Старательно ли вы готовитесь к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Задание 3

Ситуация 1

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 работников. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 2

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. Как вы поведете себя?

Ситуация 3

Вы принимаете работников по личному вопросу. К вам стал часто приходиться сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в

столовой, приемом в медпункте, обращением вахтера. С каждым его приходом вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у вас время, задерживает других посетителей. Что бы вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 4

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. Как бы вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 5

Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним. Как бы вы построили свое выступление?

Ситуация 6

Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что вы сейчас рассказываете, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Вы говорите: _____

Ситуация 7

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. Как вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 8

Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе вы не уважаете этого человека, считаете его обычным «критиканом», плохим работником.

Как вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

Практическое занятие 9. Управление конфликтами и стрессами

Задание 1

Производственная ситуация

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут 10 он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне? – спросил тот. – Через 10 минут планерка, подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, кто до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготавливай станок, а я минут на 20 к начальнику цеха сбегать, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. – И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком, периодически спрашивая: «Ясно? Понятно?» – Ковшов робко поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да мастер уже его и не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое – как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело.

Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал столовую, обед закончился.

В 16 ч Ковшов собрался сдавать работу (он как подросток работал на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, проверил сделанную работу, похвалил и тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня день ненормированный». У Ковшова было много вопросов: сколько заработал, какая работа будет завтра, – но докучать этими мелкими делами, отрывать мастера от более важных он не решился, тем более что тот уже был далеко, а все рабочие разошлись. Больше ничего не оставалось, как отправиться со своими вопросами домой. А что будет завтра?

Постановка задач

Общая постановка задач студентам:

1. Проанализировать поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дать психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определить целесообразное поведение и действия мастера в анализируемой производственной ситуации.

Примечание. Если среди студентов имеются люди с рабочим стажем, в игровом процессе могут быть использованы их впечатления о собственном первом рабочем дне.

Задание 2

Тест «Конфликтная личность»

Выберите один из трех вариантов ответа: «а», «б» или «в».

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете:

- а) избегаете вмешиваться в ссору;
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего;
- в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;
- в) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:

- а) если другие вас поддержат, то предложите;

- б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;
 - в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.
4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями:
- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваши отношения;
 - б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
 - в) вы спорите со всеми и по любому поводу.
5. Кто-то пытается пройти вперед вас без очереди:
- а) считая, что и вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;
 - б) возмущаетесь, но молча;
 - в) открыто высказываете свое негодование.
6. Представьте, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:
- а) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
 - б) выделите положительные стороны в работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;
 - в) станете критиковать работу.
7. Представьте, что свекровь (теща) постоянно напоминает вам о необходимости экономии и бережливости, упрекает вас в расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Какова ваша реакция:
- а) скажите, что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;
 - б) скажите, что эта вещь безвкусна;
 - в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого.
8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете:
- а) проходите мимо, не желая портить себе настроение;
 - б) делаете им замечание;
 - в) если это случается в общественном месте, отчитываете их.
9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:
- а) в таком случае вы не даете ему чаевые;
 - б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;
 - в) это будет поводом для скандала.
10. Администратор дома отдыха, где вы находитесь, не выполняет свои обязанности: не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли вас это:
- а) да, но вы считаете, что если даже и выскажете ему какие-нибудь претензии, это вряд ли что-то изменит;
 - б) вы находите способ пожаловаться на него;
 - в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале – уборщицах, официантах.
11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку:
- а) не признаете;
 - б) разумеется, признаете;
 - в) какой же у вас будет авторитет, если вы признаетесь, что были не правы?

Практическое занятие 10. Организационная культура

Задание 1

Конкретная ситуация

Ознакомьтесь с отдельными элементами корпоративной культуры на примере современной отечественной фирмы «Довгань» и ответьте на поставленные вопросы.

Основные принципы философии бизнеса корпорации «Довгань»:

- все, что делает команда, должно быть полезно самой команде и людям, в ней работающим;

- деятельность корпорации должна быть полезна обществу.

Основная проблема быстрорастущей компании – нехватка кадров. Подбор осуществляется практически постоянно, ежедневно, из людей в возрасте до 30 лет. Глава руководствуется при этом следующим стереотипом: требуется «заряженность» на победу, успех, «нам нужны люди, которые должны будут через пять лет создавать уникальные технологии, а для этого нужны смелость и интеллект». Как правило, через 2–3 недели новичок получает самостоятельную работу, сопряженную с высокой ответственностью, иногда делая карьеру за один-два месяца.

Кредо руководителя: в России главный ресурс – люди. Поэтому кадровая политика играет важнейшую роль. Руководитель отвечает за жизнь, здоровье сотрудников, за благополучие их семей. Формула успеха главы фирмы: высокая работоспособность как основа появления нового взгляда на вещи. Самое главное в бизнесе – команда. За всю историю существования фирмы из нее никто не ушел. Увольняли непорядочных людей и бездельников. Сейчас сложилась универсальная команда: «У нас работают ненормальные в хорошем смысле слова люди».

В начале своей бизнес-карьеры руководитель обратился к специалистам-психологам по подбору персонала. Два месяца в фирме трудилась целая бригада специалистов-психологов, для которых было закуплено специальное оборудование и установлены высокие гонорары. Специалисты протестировали более 100 человек с высшим образованием и отобрали двоих. Тем не менее глава фирмы вынужден был уволить их в течение первого же месяца работы. Отныне он подбирает персонал только сам – глядя в глаза человеку.

Вопросы:

1. В чем могут быть причины неудачи психологов при подборе персонала для корпорации?
2. Сторонником каких подходов к управлению персоналом провозглашает себя глава фирмы?
3. Полностью ли оправдана опора только на молодых людей, не является ли это уходом от индивидуального подхода, игнорированием потенциальной эффективности сочетания молодости и опыта?
4. Достаточно ли при подборе ключевых специалистов, членов команды руководителя только «посмотреть в глаза» претендента?
5. Каковы элементы корпоративной культуры, нравственный потенциал, политика фирмы по отношению к обществу, которые следуют из приведенного интервью?
6. Есть ли основания считать, что провозглашаемые главой фирмы принципы ведения бизнеса подкреплены адекватной кадровой политикой и другими элементами культуры фирмы?

Практическое занятие 11. Организационное поведение и национальная культура

Задание 1

В вашу фирму приехал иностранный партнер(ша) X (страну выберите сами). Как вы его встретите, что подарите? Ознакомьтесь с национальными особенностями делового этикета в данной стране и обоснуйте ответ.

1. США

Для американского стиля делового взаимодействия характерен утилитаризм (все должно давать доходы): отсутствие напрасных затрат труда; пренебрежение к традициям; пунктуальность в выполнении данного обещания; тщательность в проработке организации любого дела; анализ, разделение функций и скрупулезная проверка исполнения;

нацеленность на то, чтобы сегодня сделать лучше, чем вчера; большое внимание к мелочам; специализация кадров и производства; краткость и ясность, конструктивизм.

Российским бизнесменам необходимо придерживаться определенных правил, чтобы успешно решать свои проблемы.

Руководитель группы стратегических исследований американского бизнеса, осуществляющей проекты и обучение в области маркетинга и хозяйственных связей, В. Кей обращает внимание на некоторые особенности предпринимательского климата в США.

При деловых контактах американцы не сообщают вам детальную информацию, но ожидают от вас понимания порядка работы и ведения бизнеса по-американски.

Если при деловых переговорах вы не имеете информации, которую вам предоставляют, то принимайте ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнеров того же. Для более быстрого общения используются факсимильные аппараты.

В деловых письмах и разговорах всегда указывайте названия организаций или имена людей, которые представили вас партнеру. Желательно попросить человека, предлагающего вам контактировать с какой-либо фирмой, позвонить в эту фирму и представить вас.

При деловых переговорах обязательно постарайтесь обратить внимание вашего партнера на особенности деятельности вашего предприятия, отличающие его от других аналогичных фирм.

Всеобщий принцип американского бизнеса – получение прибыли. Цели ваших совместных действий могут быть ближними и дальними. Если ваши предложения способствуют достижению важнейшей цели американского партнера, то они обязательно его заинтересуют. Но эти предложения должны быть обязательно реально выполнимыми.

При поиске американского партнера выберите 10–15 фирм, с которыми, на ваш взгляд, будет выгодно работать. Старайтесь не выбирать большие и известные фирмы, так как они обычно имеют много подобных предложений и могут проигнорировать ваше. Собирайте как можно больше побочной информации о своих предполагаемых партнерах.

Перед деловыми переговорами заранее определите желаемый результат. Спланируйте разговор так, чтобы он коснулся ваших главных задач и преимуществ.

Итак, заключает В. Кей, ищите успеха на американском рынке, соблюдая деловой этикет, четко организуйте свою деятельность как самостоятельно, так и с привлечением специалистов, которые всегда готовы предоставить свой опыт и знания.

2. Великобритания

Прежде всего надо отметить, что деловой мир Великобритании неоднороден не только в социальном плане, но и в своей «цеховой» специализации, что отличает его от деловых кругов других стран.

Для английского бизнеса характерна кастовость, которая, с одной стороны, определяет его высокий профессиональный уровень, а с другой – препятствует притоку «свежей крови».

Бизнесмены Великобритании – одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Но в силу специфики исторического и экономического развития, политического устройства, взаимоотношений различных социальных слоев и групп населения бизнес в этой стране, вернее, его промышленный сектор, не достиг тех высот развития, которые отмечаются в ФРГ, Японии и США. Английские бизнесмены, работающие в промышленности, умеют тщательно анализировать ситуацию, складывающуюся на рынке, составлять кратко- и среднесрочные прогнозы. Однако в целом они не могут подняться до высочайшего уровня анализа долгосрочных перспектив, где помимо экономических факторов огромное значение имеют социальные, политические и общемировые. Как правило, английские бизнесмены проявляют напористость, когда дело

идет о сиюминутной выгоде, заключении сделок, приносящих немедленную прибыль, и очень неохотно идут на расходы, отдача от которых будет лишь через 5-10 лет.

В то же время финансовому и сырьевому секторам британского бизнеса практически нет равных в мире. Финансовый сектор играет роль не только банка идей, но и идеолога в проведении тех или иных нововведений.

Отечественным предпринимателям следует хорошо представлять себе портрет английского бизнесмена, четко знать «правила игры» бизнеса в этой стране.

Английский бизнесмен – это эрудированный человек, сочетающий в себе высочайшую профессиональную подготовку и своеобразный политический инфантилизм. Чисто человеческие факторы имеют для него огромное значение. Он не замыкается в своей работе, а имеет широкий круг интересов, связанных не только с экономикой, но и со спортом, литературой, искусством. Он очень наблюдателен, хороший психолог и не приемлет фальши и сокрытия слабой профессиональной подготовки.

В связи с этим вам лучше сразу заявить, что у англичан есть чему поучиться и вы просите своего английского коллегу о практической помощи. Тем более что они делятся своими знаниями и опытом весьма охотно, часто раскрывают секреты своего ремесла и указывают на особенности того или иного рынка.

В английском бизнесе существует определенный ритуал общения, которого стараются строго придерживаться: при телефонном и личном общении; при проведении деловых ланчей, обедов; при посещении симпозиумов, конгрессов, семинаров, выставок и участия в работе престижных клубов. Для британской элиты, в том числе и для бизнесменов, немаловажное значение имеет посещение таких зрелищных мероприятий, как теннисные турниры, скачки и др.

Все это надо учитывать, чтобы расположить к себе английского бизнесмена. Установив с ним контакт, вы не только приобретаете делового партнера на настоящий момент, но и создадите основу для установления длительных деловых взаимоотношений, которые в будущем принесут вам и вашему предприятию немалую прибыль.

Если английский партнер пригласил вас на ланч, не отказывайтесь, но запомните, что вы должны также организовать подобное мероприятие. Перед началом встречи поинтересуйтесь, каким временем располагает ваш партнер, тем самым показав, что цените не только свое, но и его время. Не огорчайтесь, если первая встреча не принесла вам желаемого результата. Проанализируйте ход встречи и оцените свои действия – может быть, вы допустили какую-то оплошность. Это позволит вам при следующей встрече исправить ошибки и не допускать их в дальнейшем.

Не менее важно не забывать оказывать знаки внимания тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры. Поздравительная открытка к празднику или по случаю дня рождения, приветы близким вашего английского коллеги повысят ваш деловой авторитет и укажут на вашу вежливость и наличие хороших человеческих качеств. В английских деловых кругах выработан ритуал вручения подарков и определен круг товаров, которые рассматриваются не как взятки, а как подарки. К этим товарам относятся календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, на Рождество – алкогольные напитки. Другие товары рассматриваются не как знаки внимания, а как средства давления на партнера. Английские фирмы очень щепетильно относятся к этому. Если в деловых кругах станет известно, что представители каких-то фирм принимали или предлагали более ценные подарки, то доверие к ним пострадает – и настолько серьезно, что этим бизнесменам приходится уходить из данной сферы деятельности.

Необходимо отметить, что английским фирмам для определения позиции на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важны следующие факторы: торгово-политический, который иногда заставляет английскую фирму переступить через явную коммерческую прибыль и выгоду и отказаться от контракта; длительность периода контактов с российской организацией (чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями и

даже симпатией к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключать сделки если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой).

Позиция на переговорах любой английской фирмы, как правило, жесткая. Переговоры ведутся с привлечением многочисленного фактического, справочного и статистического материала. Просчитывается каждая позиция, строго фиксируется каждая деталь, каждый параметр контракта. Обговариваются и определяются не только все, что связано с контрактом, но и деятельность, направленная на дальнейшее развитие делового сотрудничества, в частности перспективы заключения других возможных сделок, возможность сотрудничества в производственной и сбытовой сферах.

Хотя британские фирмы принимают решения не так быстро, как, например, европейские или японские, зато степень риска в принятом решении минимальная. И последнее: везде и всегда британский бизнес умело и эффективно проявляет и отстаивает свои интересы.

3. Франция

Прежде чем приступить к установлению деловых отношений с французскими фирмами, необходимо четко определить цели этих отношений: выход на рынок со своими товарами; налаживание сотрудничества и научно-технических связей; создание совместного предприятия и т. д. В каждом случае методы работы будут различаться.

Узнав как можно больше об интересующих вас фирмах, отправьте в их адрес комплект рекламной литературы и каталогов, в которых представлена продукция вашего предприятия, а также сообщите условия, на которых вы готовы поставлять свою продукцию. Все это должно быть изложено на французском языке; французы болезненно реагируют на использование английского или немецкого языка в деловом общении с ними, полагая, что это ущемляет их чувство национального достоинства. Если вы импортер, направляйте запрос с максимальным перечнем того, что бы вы хотели получить от французской фирмы. Попробуйте выяснить реакцию партнера на сделанное предложение, позвонив ему или связавшись по факсу, попросите его подтвердить получение предложения, выразив надежду на скорейший ответ.

В деловой жизни Франции большую роль играют связи и знакомства. Поэтому обычно новые контакты устанавливаются через посредников, которые связаны родственными, финансовыми или дружественными отношениями с нужным вам лицом. Элита делового мира здесь ограничена и не впускает в свой мир новых, никому не известных людей.

Следует быть готовым и к бюрократической волоките, особенно на национализированных крупных предприятиях. Если у вас нет прямого выхода на ответственных руководителей и вы ведете переговоры на менее высоком уровне, следует дожидаться, пока ваше предложение дойдет до соответствующего управленческого звена и будет выработано решение; здесь решения принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга.

Французы досконально изучают все аспекты и последствия поступающих предложений. В отличие от американских бизнесменов французские стараются избегать рискованных финансовых операций. Они не сразу позволяют убедить себя в целесообразности сделанного предложения, предпочитая аргументированно и всесторонне обсудить каждую деталь предстоящей сделки.

Иногда во время обсуждения французские предприниматели перебивают собеседника, высказывая критические замечания или контраргументы. Это не должно восприниматься как проявление неуважения – так у них принято. Но лучше, если вы хорошо подготовитесь к переговорам, овладеете существом дела, не дадите сбить себя с толку и проявите определенную напористость.

Для французов важнее аргументы, подкрепленные фактами и хорошим технико-экономическим анализом.

При заключении контрактов с крупными предприятиями основное внимание следует уделять техническим характеристикам и долговечности предлагаемых товаров; на переговорах с мелкими и средними предприятиями надо сразу же продемонстрировать ощутимые материальные выгоды сделки.

Контракты, заключаемые французами, архиконкретны, точны в формулировках и лаконичны. Французы не любят, если их партнеры вносят какие-то изменения в ходе переговоров.

Во Франции многие важные решения принимаются не только в служебном кабинете, но и за обеденным столом. Деловые приемы могут принимать форму коктейля, завтрака, обеда или ужина. О делах принято говорить только после того как подадут кофе. Французы не любят с ходу обсуждать вопрос, который интересует их больше всего, – к нему подходят постепенно, после долгого разговора на разные нейтральные темы и как бы вскользь.

Наиболее подходящие темы для застольной беседы: спектакли, книги, выставки, туристические достопримечательности страны и города. Особенно высоко ценится в собеседнике знание искусства, в первую очередь французского. Следует остерегаться затрагивать вопросы вероисповедания, личные проблемы, вопросы, связанные с положением на службе, доходами и расходами, обсуждать собственные болезни, семейное положение, политические пристрастия.

Если вас пригласили на ужин – это исключительная честь. Прибыть на ужин следует на четверть часа позже назначенного времени. Следует принести с собой подарки: цветы (только не белые и не хризантемы, которые во Франции считаются символом скорби), бутылку шампанского (или вина дорогой марки), коробку шоколадных конфет.

Кухня для французов – предмет их национальной гордости. Приветствуются любые восторженные комментарии по поводу качества блюд и напитков на столе. Не принято оставлять еду на тарелке, подсаливать блюда по своему вкусу или пользоваться пряностями – это может быть расценено как неуважение к хозяевам.

Культура потребления спиртных напитков, являющихся непременными спутниками французского застолья, предполагает рюмку аперитива (портвейн, анисовый ликер или виски с содовой, к которым подаются соленые орешки, специальное печенье, небольшие сэндвичи с сыром или ветчиной), три-четыре бокала вина (белое под рыбу и морепродукты, красное – под мясо и сыр), а после десерта или кофе – фруктовую водку, крепкий ликер или коньяк. Важнейшим требованием является умеренность в употреблении напитков.

Большое значение придают французы различным формам вежливости. Когда вас пропускают вперед, не расшаркивайтесь в дверях – идите первым. Но во время важных собраний и совещаний первым входит руководитель наиболее высокого ранга.

Во Франции не принято обращаться к собеседникам по имени, если только они сами об этом не попросили. Обычно употребляют «мсье», обращаясь к мужчинам, и «мадам», обращаясь к женщинам. Считается невежливым, если к традиционным приветствиям не добавить «мсье» или «мадам» или их имена. В деловом мире к женщинам обращаются со словом «мадам» независимо от их семейного положения. Мужчины, как правило, обмениваются рукопожатиями.

Как и везде, при деловом знакомстве во Франции необходимо вручить свою визитную карточку, но поскольку здесь придают большое значение образованию, рекомендуется указать на карточке высшее учебное заведение, которое вы закончили, особенно если оно пользуется хорошей репутацией. Если с французской стороны на встрече присутствуют несколько человек, визитная карточка вручается лицу, занимающему более высокое положение.

Требования к внешнему виду делового человека во Франции в основном те же, что и в других европейских странах, но есть одно важное правило: одежда должна быть высокого качества и из натурального, а не синтетического материала.

4. Япония

Деловая этика японских бизнесменов существенно отличается от правил и норм делового мира Запада.

Прежде всего не похож на западный подход японцев к установлению деловых контактов. Они предпочитают не письма и телефонные звонки, а личные контакты, но не прямые, а через посредника – хорошо известного обеим сторонам японского бизнесмена либо хорошо зарекомендовавшего себя отечественного предпринимателя или организацию. При этом посредник должен быть вознагражден материально или встречной услугой.

Знакомство с представителем японского бизнеса начинается с обязательного обмена визитными карточками. Если в ответ на протянутую визитную карточку вы не предложите свою, это может озадачить и даже оскорбить японского бизнесмена.

Японцы придают важное значение тому, чтобы общение велось между людьми, имеющими приблизительно равное положение в деловом мире или обществе. Официальное общение с нижестоящими согласно представлениям традиционной морали чревато «потерей собственного лица». Поэтому японцы с первой же встречи выясняют, соответствуют ли уровни представительств участников переговоров. Несоответствие уровней хотя бы на одну ступень означает для японцев, что сторона, нарушившая этикет, не котируется в деловом мире или выступает в роли просителя. В связи с этим необходимо заранее узнать уровень представительства японской стороны и постараться обеспечить такой же уровень, а если это не удастся – ограничиться кратким протокольным визитом.

При встречах с руководством фирмы и переговорах необходимо быть пунктуальными: японцы болезненно относятся к опозданиям, какими бы причинами они ни были вызваны. Если вы не можете прибыть вовремя, обязательно предупредите об этом японскую сторону, а продолжительность встречи сократите на время опоздания, так как у партнера по встрече могут быть другие дела.

Избегайте рукопожатий при встрече с японцами – они предпочитают поклон.

В традициях деловых людей Японии внимательно выслушать точку зрения собеседника до конца, не перебивая и не делая никаких замечаний. Представитель японской стороны на переговорах может кивать во время беседы. Но это совсем не означает, что он согласен с вами, а только то, что он понял вас.

Следует знать и еще об одной особенности японского бизнеса. Японский предприниматель стремится к реализации продукции и получению прибыли так же, как его американские и европейские коллеги, но в отличие от них он старается привнести в деловые отношения дух гармонии, установить между партнерами человеческие отношения. Поэтому в деловом мире Японии распространены неформальные отношения, основанные на личном знакомстве. Желание сохранить гармонию в отношениях с партнерами считается добродетелью. Японские бизнесмены избегают конфликтных ситуаций, пытаясь прийти к разумному компромиссу. Сторона, которая пошла на уступки в каком-то вопросе, по традиции может рассчитывать на преимущество при решении другого вопроса. При кадровых изменениях в японских фирмах всем, имеющим с ними контакты, посылаются уведомления об этом. Нередко бизнесмен, переходящий на другую должность, лично знакомит тех, с кем установлены тесные деловые отношения, с новым сотрудником, назначенным на его пост, и высказывает пожелания, чтобы и дальнейшие контакты были не менее плодотворными.

Отечественным предпринимателям следует поучиться у своих японских коллег этой норме деловой этики.

Прежде чем отправиться в Японию, необходимо лучше узнать национальные обычаи.

Будьте максимально вежливы, поскольку сами японцы очень вежливы и высоко ценят такое же обращение к ним самим. Впрочем, следует соблюдать меру, говоря

комплименты, иначе японцы сочтут вас неискренним. Больше делайте упор на факты и точные доводы.

Не теряйте самообладания, не горячитесь в присутствии японских партнеров. Даже если вас довели до белого каления, оставайтесь спокойным и улыбайтесь, пока можете. Нет сил улыбаться – держите себя в руках и не допускайте воинственных действий и слов. Не оказывайте сильного давления на японского партнера, принуждая его к конкретным действиям, – он может замкнуться, и потребуются вдвое больше времени, чтобы довести дело до успешного конца, убедить его пойти на компромисс.

Учтите, что о многих иностранцах японцы судят по определенному стереотипу, сформулированному литературой и прессой. Например, по отношению к американцам сложился определенный негативный стереотип (эгоист, жесткий, безжалостный), поэтому перед началом переговоров американский бизнесмен должен стремиться к «размыванию» такого образа, чтобы улучшить конкурентные позиции в глазах партнера. Показывайте, что вы доброжелательны, практичны, искренни, отзывчивы, общительны, – эти черты особенно симпатичны японцу, ибо нередко именно их ему не хватает. Совет прост: не разочаровывайте собеседника.

Научитесь хоть немного говорить по-японски, и ваши партнеры высоко оценят ваше усердие и стремление понять их культуру.

5. Китай

Китайские бизнесмены никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий предполагаемых сделок; кроме того, по важным вопросам решения принимаются коллегиально, с многочисленными согласованиями на всех уровнях, что требует немало времени.

Если вы хотите сберечь свое время и сократить сроки проработки вашего предложения, направьте его подробное и конкретное описание за 3–4 недели до командировки в Китай. Если ваше предложение будет недостаточно конкретным, китайцы составят соглашение о намерениях, которое не всегда реализуется в контракт.

В Китае придают важное значение налаживанию дружественных, неформальных отношений с иностранными партнерами. Вас могут спросить о возрасте, семейном положении, детях – не обижайтесь, это искренний интерес к вам. Вас радушно пригласят в гости или в ресторан на обед, где подадут не менее 20 блюд. Если вы не готовы попробовать предлагаемое вам экзотическое блюдо, попытайтесь съесть хотя бы маленький кусочек. Подача супа к столу – сигнал того, что обед близится к завершению. Гость встает из-за стола первым.

Подарки лучше делать не определенному лицу, а всей организации, так как местные правила могут запрещать принимать личные подарки.

Одеваются в Китае очень просто, костюм с галстуком обязателен лишь на официальных приемах и во время визитов к высшим государственным деятелям.

6. Арабские страны

Немаловажным условием успеха переговоров в этих странах является соблюдение и уважение местных традиций.

Во время переговоров хозяева угощают вас кофе. Если вам подали небольшую чашечку с кофе (очень крепкий, без сахара, с большим количеством кардамона) и, выпив, вы отдали ее хозяину, он тут же снова нальет в нее кофе. Так может продолжаться до тех пор, пока вы один не опустошите кофейник. Поэтому если вы больше не хотите кофе, покажите чашечкой из стороны в сторону или переверните ее вверх дном.

В традициях этих стран время от времени спрашивать во время деловой беседы «Как здоровье?», «Как дела?». Но это не означает, что вы должны давать подробный ответ. Еще большей ошибкой считается, если вы спросите о здоровье супруги и других членов семьи у человека, не слишком знакомого вам. Если вы не дружите с вашим собеседником семьями, уместно справиться лишь о его здоровье.

Вопросы:

1. В чем особенности этнических, национальных, конфессиональных культур? Приведите примеры.
2. Каковы особенности разных региональных культур России?
3. Каковы различия в уровне культуры разных слоев общества? Приведите примеры.
4. Какие рекомендации вы бы дали представителям других стран, готовящимся к переговорам с российской стороной?

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: зачет (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования).

Устно-письменная форма по вопросам к экзамену предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

Перечень вопросов для подготовки к зачету

ПК-2. Способен организовывать операционную деятельность в соответствии со стратегией организации и с использованием процессного подхода и цифровых инструментов

1. Перечислите дихотомии процессорных организационных отношений.
2. Перечислите элементы структурных организационных отношений.
3. Перечислите и охарактеризуйте правила функционирования организации, которые лежат в основе организационных отношений.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные методы, используемые при проведении исследований в области организационного поведения.
5. Сформулируйте и кратко охарактеризуйте признаки, которыми характеризуется организация.
6. Сформулируйте аспекты, определяющие уровень эффективности управляемого объекта как главного критерия результативности управления.
7. Перечислите источники повышения индивидуальной эффективности деятельности организации
8. Перечислите источники повышения групповой эффективности деятельности организации
9. Сформулируйте определение организации производства.
10. В каких значениях используется термин «организация»?
11. Перечислите требования, которым должна соответствовать группа людей как организация.
12. Назовите специфические черты организации как открытой системы.
13. Выделите основные типы организационных целей и охарактеризуйте их.
14. Для обеспечения руководителей необходимой информацией при принятии решений о размерах вознаграждения работников, их обучении и развитии, продвижении по службе или наказании необходима система оценки результатов труда. Что она должна отражать?
15. Какие преимущества дает руководителю аттестация по результатам деятельности сотрудников?

ПК-3. Способен осуществлять распределение полномочий и ответственности между сотрудниками, организовывать работу исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ

16. Сформулируйте определение личности в организации.
17. Что является основой теории личности «бихевиоризм»?
18. Сформулируйте определение наказания как инструмента мотивации сотрудников и охарактеризуйте его.
19. Перечислите основные источники организационной эффективности деятельности организации.
20. Перечислите управленческие позиции в мотивации и обучении сотрудников при административном типе руководства.
21. Согласно теории А. Маслоу, какие требования предъявляются к менеджерам, нацеленным на мотивацию работников с потребностями в самореализации?
22. Какие характеристики следует учитывать при построении полной иерархии целей развития организации?
23. Перечислите общие требования к сформулированным целям развития организации.
24. Сформулируйте определение неформальной группы.
25. Перечислите и кратко охарактеризуйте стадии развития групп.
26. Сформулируйте определение такой характеристики группы как групповая сплоченность.
27. Чем отличаются функции руководства и лидерства?
28. Сформулируйте определение эталонной власти.
29. Перечислите варианты персонализированных управленческих отношений.
30. Перечислите и охарактеризуйте существующие основные модели общения.