

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о подписи:
ФИО: Выбоина Лябовь Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 21.09.2026 13:04:53
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

«Организационное поведение и кросс-менеджмент»

Направление подготовки:

38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника: **магистр**

Тольятти, 2026 г.

Рабочая программа дисциплины «Организационное поведение и кросс-менеджмент» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952.

Составители:

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

Т.И. Марченко
(ФИО)

РПД обсуждена на заседании Высшей школы экономики и управления

27.02.2026 г., протокол № 8

Директор Высшей
школы экономики и
управления

к. э. н., доцент

(уч. степень, уч. звание)

Н.Н. Скорниченко

(ФИО)

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-3. Способен управлять организацией, подразделением, группой (командой) сотрудников, проектами и сетями	ИПК-3.1. Определяет потребность в ограниченных стратегических ресурсах на основе использования соответствующих методов, а также ключевые показатели эффективности их использования ИПК-3.2. Выстраивает организационные отношения и коммуникации в системе стратегического управления организацией с учетом отраслевых стандартов ИПК-3.3. Поддерживает и совершенствует систему контроля за использованием стратегических ресурсов организации	Знать: Национальные и международные стандарты, лучшие практики по построению систем управления рисками Законодательство Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками Современные методы и приемы психологии управления Современные инструменты управления человеческими ресурсами Должностные инструкции работников подразделения Локальные нормативные акты по управлению рисками в организации Внутренний и внешний контекст функционирования организации Принципы теории управления изменениями Нормы профессиональной этики Нормы корпоративного управления и корпоративной культуры Сущность и принципы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами Методы и технологии обмена профессиональным опытом внутри подразделения Принципы, методы и технологии обучения Принципы, методы, технологии и инструменты оценки знаний, умений и личностных качеств работников	08.018 Специалист по управлению рисками 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
		Принципы и методы создания мотивационных схем и кадрового резерва Принципы, методы, технологии и инструменты оценки потребностей в развитии и обучении работников Локальные нормативные акты, определяющие нормы профессиональной этики, нормы корпоративного управления и корпоративной культуры Международные стандарты в области управления процессами Принципы системного подхода Основы проектного управления Принципы и методы управления изменениями Уметь: Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении Составлять календарный план работ работников Прогнозировать и определять потребность в работниках Формулировать требования к сотрудникам и формировать заявки на подбор кадров Формировать индивидуальный план развития работников Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками Организовывать взаимный обмен профессиональным опытом работников подразделения в целях повышения профессионального уровня Определять и доводить до сведения работников правила взаимодействия в подразделении Находить компромиссные решения Оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения Анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности Разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников	

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
		Разрабатывать программы обучения работников подразделения Применять методы поддержания позитивного социально-психологического климата в подразделении Применять методы аудита, оценки и аттестации работников Оценивать деятельность подчиненных работников Анализировать требования к системе процессного управления организации, исходя из стратегии организации, требований законодательства и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус Руководить проектами внедрения изменений Презентовать результаты проектов внедрения Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус Планировать и проводить инструктаж персонал Владеть: Подбор работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп в сфере управления рисками Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения Координация деятельности работников подразделения Организация обеспечения работников подразделения по управлению рисками необходимым оборудованием, материально-техническими средствами и доступом к информационным системам организации Обсуждение проблем работы подразделения путем проведения регулярных собраний внутри подразделения Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций в подразделении Оповещение работников о предстоящих изменениях Поддержание постоянного и своевременного обмена информацией о рисках	

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
		Определение потребности в развитии и обучении работников Организация повышения квалификации работников подразделения по вопросам деятельности подразделения Составление и анализ мотивационных профилей работников подразделения и формирование кадрового резерва Организация процесса представления периодических отчетов о выполненных работах работниками подразделения Контроль выполнения работ и должностных обязанностей работниками подразделения Контроль соблюдения работниками корпоративных правил и норм работы в организации Внесение предложений о поощрении работников подразделения либо о наложении дисциплинарного взыскания на работников подразделения по результатам контроля эффективности их деятельности Определение заинтересованных сторон в проектировании или доработке системы процессного управления организации Согласование перспективного плана развития системы процессного управления организации с заинтересованными сторонами Методическая помощь команде проекта внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации Планирование инструктажа, тестирования, аттестации и сертификации специалистов по процессному управлению Проведение инструктажа, тестирования, аттестации и сертификации специалистов по процессному управлению Инструктаж участников аудита системы процессного управления организации	

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины по выбору программы магистратуры (Дисциплины по выбору).

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-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3	Тема 1. ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ 1. Теоретические аспекты организационного поведения 2. Модели организационного поведения	1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 1. Теории поведения в организации		2		
	Самостоятельная работа			6	
ПК-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3	Тема 2. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ: УСТАНОВКИ, ПРОЦЕСС ВОСПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВПЕЧАТЛЕНИЕМ 1. Теория личности 2. Природа и основные компоненты установок 3. Сущность и значимость восприятия 4. Стратегия управления впечатлением	1			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 2. Личность и организация: установки, процесс восприятия и управления впечатлением		2		
	Самостоятельная работа			6	
ПК-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3	Тема 3. МОТИВАЦИЯ: ТРУДОВОЕ МОТИВИРОВАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ 1. Мотивирование как циклический процесс 2. Теории трудовой мотивации 3. Мотивация лояльности персонала 4. Социотехническое проектирование рабочих мест 5. Принципы научения: подкрепление и наказание	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 3. Мотивация: трудовое мотивирование и результативность организации		2		
	Самостоятельная работа			6	
ПК-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3	Тема 4. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. КОНСТРУИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ 1. Факторы группового поведения 2. Рабочие группы и команды 3. Системное проектирование организационных структур управления организациями	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 4. Формирование группового поведения в организации. Конструирование организации		2		
	Самостоятельная работа			7	
ПК-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3	Тема 5. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ 1. Власть и политика. теории лидерства 2. Организация коммуникативного пространства руководителя	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 5. Лидерство в организации		2		
	Самостоятельная работа			7	

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-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3	Тема 6. КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ 1. Коммуникация как процесс личностного и поведенческого обмена 2. Нисходящие, восходящие и интерактивные коммуникации в организации	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие 6. Коммуникативное поведение в организации		2		
	Самостоятельная работа			6	
ПК-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3	Тема 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА. ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫХ ФАКТОРОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ 1. Природа организационной культуры 2. Типы организационных культур 3. Ценности в организационной культуре и поведении персонала	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие 7. Организационная культура. Влияние национально-культурных факторов на формирование организационной культуры		2		
	Самостоятельная работа			8	
ПК-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3	Тема 8. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ 1. Структура клиентурного поведения 2. Маркетинговый подход к оценке потенциала персонала организации 3. Управление лояльностью потребителей	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие 8. Поведенческий маркетинг		2		
	Самостоятельная работа			8	
ПК-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3	Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РАБОТНИКА. СТРЕСС НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ 1. Сущность управления поведением организации 2. Управление процессами социализации и карьерой работника 3. Внешние и внутренние факторы стресса	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие 9. Управление поведением организации и персональное развитие работника. Стресс на рабочем месте		2		
	Самостоятельная работа			6	
ПК-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3	Тема 10. МЕЖДУНАРОДНЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ 1. Влияние национальной культуры на особенности организационного поведения 2. Особенности организационного поведения компаний США, Канады, Европы, Азии, развивающихся стран. Управленческое лидерство в разных культурах 3. Основные принципы кросс-культурного менеджмента 4. Типичные ошибки общения с представителями	2			Выполнение практических заданий

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		
	разных культур. Причины и преодоление кросс-культурного шока 5. Алгоритм анализа и решения кросс-культурных конфликтов				
	Практическое занятие 10. Международные аспекты организационного поведения		3		
	Самостоятельная работа			6	
ПК-3. ИПК-3.1 ИПК-3.2 ИПК-3.3	Тема 11. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ. УПРАВЛЕНИЕ НОВОВВЕДЕНИЯМИ 1. Природа и характеристика организационных изменений 2. Формирование положительных установок работников по отношению к изменениям в организации 3. Подходы и методы организационного развития 4. Инновационные подходы к организационному развитию	2			Выполнение практических заданий Конспектирование лекционных вопросов
	Практическое занятие 11. Организационные изменения и организационное развитие. управление нововведениями		3		
	Самостоятельная работа			7	
	ИТОГО	20	24	73	

Примечание: *объем часов для очной 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. 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: 19.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9558-0343-2. - 978-5-16-100357-2. - Текст : электронный.

2. Дементьева, А. Г. Организационное поведение : учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (Ун-т), МИД России. - Документ read. - Москва : Магистр [и др.], 2025. - 711 с. - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=464497> (дата обращения: 15.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9776-0570-0. - 978-5-16-113468-9. - Текст : электронный.

3. 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: 10.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-012559-6. - 978-5-16-102298-6. - Текст : электронный.

4. Персикова, Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учеб. пособие для вузов по специальности "Лингвистика и межкультур. коммуникация" / Т. Н. Персикова. - Документ read. - Москва : Логос, 2020. - 226 с. - Осн. термины и понятия. - URL: <https://znanium.com/read?id=367443> (дата обращения: 19.02.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-98704-127-9. - Текст : электронный.

Дополнительная литература

5. 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: 25.02.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-108127-3. - Текст : электронный.

6. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 7-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : Магистр [и др.], 2024. - 670 с. - URL: <https://znanium.ru/read?id=442770> (дата обращения: 03.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - 978-5-16-1111543-5. - Текст : электронный.

7. Громова, Н. М. Межкультурные отличия в практике бизнеса / Н. М. Громова. - Документ read. - Москва : Магистр [и др.], 2018. - 161 с. - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=302923> (дата обращения: 19.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9776-0459-8. - 978-5-16-103763-8. - Текст : электронный.

8. 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: 15.01.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-005242-7. - 978-5-16-500268-7. - Текст : электронный.

9. Жукова, Е. Е. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации : учебник для бакалавриата / Е. Е. Жукова, Т. В. Суворова. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 323 с. - (Высшее образование). - Глоссарий. - URL: <https://znanium.ru/read?id=435572> (дата

обращения: 25.02.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-109565-2. - Текст : электронный.

10. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учеб. для вузов по направлениям подгот. 38.03.02 "Менеджмент", 38.03.03 "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / О. В. Кожевина ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – 2-е изд., испр. и доп. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 303 с. : ил., табл. – (Высшее образование - Бакалавриат). – Прил. - Глоссарий. – URL: <https://znanium.ru/read?id=444646> (дата обращения: 16.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-009813-5. - 978-5-16-101261-1. – Текст : электронный.

11. Межкультурная коммуникация в глобальном мире. Моделирование, эффективность, доверие : монография / С. А. Большунова, Е. В. Воеводина, В. В. Дягилев [и др.] ; под ред. А. Г. Тюрикова. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 266 с. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.com/read?id=422410> (дата обращения: 02.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-110907-6. - Текст : электронный.

12. Мясоедов, С. П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие для упр. и экон. специальностей вузов / С. П. Мясоедов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Ин-т бизнеса и делового администрирования ИБДА. – Москва : Дело, 2003. – 254 с. – ISBN 5-7749-0300-1 : 100-00. – Текст : непосредственный.

13. 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: 15.03.2026). - 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: 06.03.2026). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

2. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.03.2026). - Текст : электронный.

3. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения: 06.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

4. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения: 06.03.2026). - 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: 06.03.2026). - 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
Экзамен	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	11	5	55
Конспектирование лекционных вопросов	11	3	33
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах) Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины (составление глоссария)	1	12	12
			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. Теории поведения в организации

Задание 1

Изучите положения базисных теоретических подходов в организационном поведении. Выделите их отличительные черты и особенности. Дайте характеристику каждому подходу в управлении поведением персонала организации.

Подготовьте устное сообщение на 15 мин.

Задание 2

Ознакомьтесь с типологией и постулатами моделей поведения организации. Используя таблицу, дайте описание модели организационного поведения на примере известной организации.

В каком направлении, на Ваш взгляд, пойдет эволюция модели организационного поведения? За основу используйте методики моделирования организационного поведения персонала, предлагаемые Д. Ньюстром, К. Дэвис и А.И. Кочетковой. Составьте свою таблицу.

Таблица - Модели организационного поведения (по Д. Ньюстром, К. Дэвис)

	Авторитарная	Опеки	Поддерживающ я	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение

Психологический результат	Зависимость от начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и в признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Задание 2

Используя материалы периодической печати и Интернет, выделите актуальные проблемы формирования трудового коллектива современной организации. Какие условия и факторы, по Вашему мнению, позитивно или негативно влияют на эффективность ее деятельности и процесс использования человеческого капитала организации.

Практическое занятие № 2. Личность и организация: установки, процесс восприятия и управления впечатлением

Задание 1

Вспомните положения учений о поведении личности в окружающей среде; вклад наиболее ярких представителей школ психологии в изучение поведения человека.

Определите практическое значение и результат использования их в организационном поведении. Кратко сформулируйте основные положения этих теорий. Данные занесите в таблицу.

Таблица – Вклад теории поведения личности в организационное поведение

Название теорий	Основные положения	Представители
Детерминизм		
Конституциональная теория		
Бихевиоризм		
Теория личностных черт		
Психодинамическая теория		
Когнитивная теория		
Гештальтпсихология		
Ситуационализм		
Гуманистическая теория		
Интеракционизм		
Фрейдизм		
Неофрейдизм		
Социальное научение		
Теория типов личности		

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 приходить 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 выступить с докладом. Придадите 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?

Задание 6

Прочтите ситуацию «Типология работников в коллективе». Ответьте на поставленные вопросы. Подготовьте рекомендации по управлению поведением каждого персонажа.

«ТИПОЛОГИЯ РАБОТНИКОВ В КОЛЛЕКТИВЕ»

(по Л.В. Карташовой)

Приводим типологические характеристики людей, данные сослуживцами. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Это подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж и хороши. О своих достижениях радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В трудных делах проявляет большую энергию и заинтересованность, работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он «тормоз», но работает Виктор хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было

удовлетворено, и он успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Работник очень привязан к своей семье. Хороший отец. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что он необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич – инженер, 37 лет. Впечатлительная натура. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он обижается и переживает иногда по пустякам. Расстраивается, если кто-то проявил к нему невнимательность, обрывает разговор на полуслове. Однажды Анатолий сильно огорчился, когда не мог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден. Болезненно переживает неудачи. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает. Проявляет пассивность в работе и неуверенность в собственных силах. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильное решение. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться. Если его никто не задевает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он выполняет все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности мобильная работница. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны. Татьяна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок в спешке, будучи невнимательной. Она резко меняет настроение – переходит от смеха к гневу и наоборот. Инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Долго помнит обиды и замечания. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится, и может сорваться, на тех, кто ее критикует.

Вопросы к ситуации

- 1 Определите тип личности каждого персонажа по разным типологиям.
- 2 Опишите их психологический портрет.
- 3 Каковы основные потребности этих людей?
- 4 Как они удовлетворяют свои потребности?
- 5 Предложите ваш метод управления каждым из персонажей.
- 6 Какие виды работ и заданий вы бы предложили персонажам.
- 7 Каким образом, вы бы мотивировали их?
- 8 Каков план профессионального роста вы бы предложили для каждого из них?

Практическое занятие № 3. Мотивация: трудовое мотивирование и результативность организации

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 честолюбив, 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. Многое, 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 отдают 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 № 4. Формирование группового поведения в организации. Конструирование организации

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.

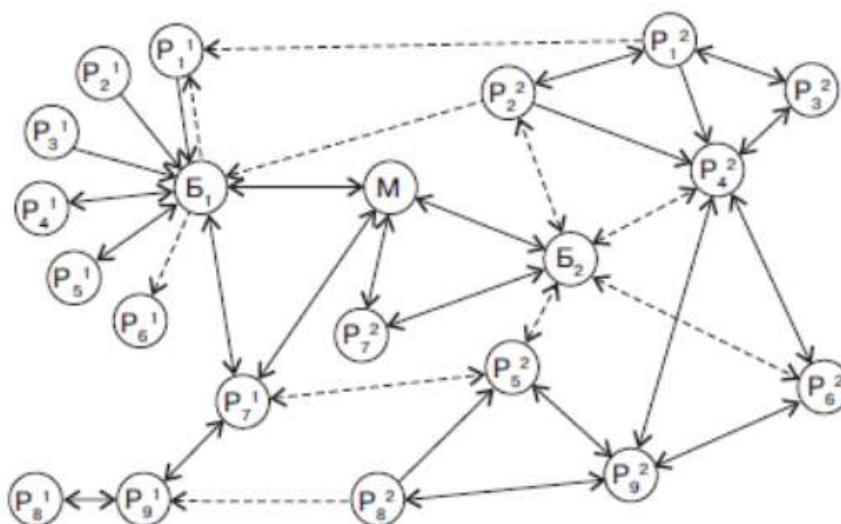


Рис. 1. Социограмма трудового коллектива А

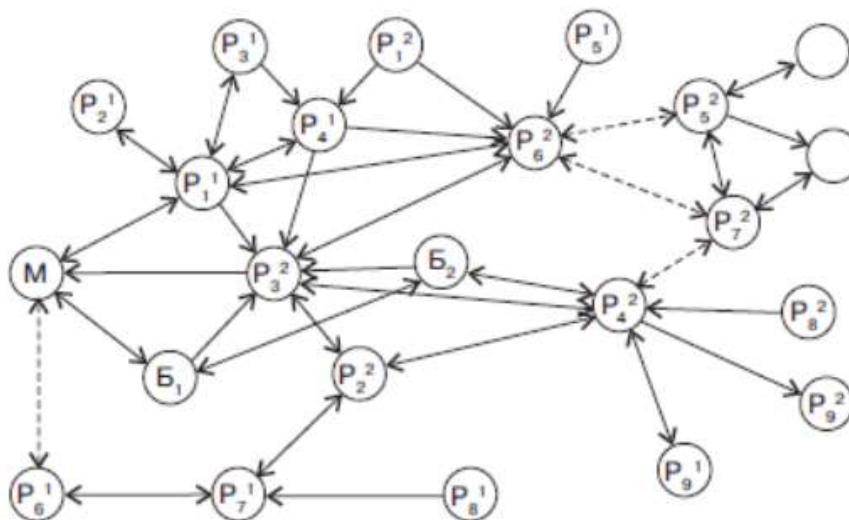


Рис. 2. Социограмма трудового коллектива Б

М – мастер участка;

Б1 – бригадир первой бригады;

Б2 – бригадир второй бригады;

P1 1 – P1 9 – рабочие первой бригады;

P2 1 – P2 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 работников 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 нервнрует 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 № 5. Лидерство в организации

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 6. Коммуникативное поведение в организации

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 осуществляю 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 упрямые и твердолобые?
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 приходить 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 обыкновенным «критиканом», плохим работником.

Как вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

Практическое занятие 7. Организационная культура. Влияние национально-культурных факторов на формирование организационной культуры

Задание 1

Выполните упражнение «Организационная культура в учебной группе» по следующей процедуре: 1) заполнить таблицу индивидуально; 2) в малой группе из 6 человек согласовать содержание элементов в перечне из четырех позиций по пяти разделам; 3) обобщить позиции малых групп и выполнить сводное описание субкультуры учебной группы; 4) провести презентацию и обсудить полученные результаты.

Таблица - Организационная культура (по О.С. Виханскому и А.И. Наумову)

№	Содержание и элементы
1	Разделяемые нормы поведения
	1
	2
	3
	4
2	Разделяемые цели
	1
	2
	3
	4
3	Разделяемые выражения в общении
	1
	2
	3
	4
4	Разделяемые поступки и действия
	1
	2
	3
	4

5	Разделяемые мысли и чувства
	1
	2
	3
	4

Задание 2

У каждого из них есть склонность к предпочтению определенного типа организационной культуры, которая позволяет быстрее адаптироваться во внутренней среде организации. Выполните тест «Какой тип организационной культуры вам более всего подходит?». Сделайте выводы. Что и почему повлияло на ваш выбор?

Тест

«Какой вид организационной культуры вам более всего подходит?»

(В.П. Пугачев)

Инструкция. Определите ваше отношение к каждому из предложенных высказываний, используя следующие оценки: «ПС» («полностью согласен»), «С» («согласен»), «Н» («не уверен»), «НС» («я не согласен»), «АНС» («абсолютно не согласен»).

Таблица – Оценочный лист

Утверждения	ПС	С	Н	НС	АНС
1. Мне нравится работать в команде и рассматривать проделанную мною работу как свой взнос в работу всего коллектива					
2. Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-либо личные нужды, когда речь идет о целях всего отдела					
3. Мне нравится, что чувство эмоционального подъема и трепета, которое я испытываю, идя на риск					
4. Если сотрудник не достиг поставленной цели, не имеет значения то, сколько усилий он или она потратили, дабы выполнить эту работу					
5. Мне нравится, когда все вокруг стабильно и предсказуемо					
6. Мне нравится работать с менеджерами, которые всегда разумно объясняют свои действия и решения					
7. Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значительного давления, и они сами формируют свои отношения на преимущественно неформальной основе					

Подведите итоги. Используя данный ключ, подсчитайте баллы.

Номер утверждения	Оценки				
	ПС	С	Н	НС	АНС
1	-2	-1	0	+1	+2
2	-2	-1	0	+1	+2
3	-2	-1	0	+1	+2
4	-2	-1	0	+1	+2
5	+2	+1	0	-1	-2
6	+2	+1	0	-1	-2
7	-2	-1	0	+1	+2

Всего у вас получится где-то между +14 и –14 баллами. Оцените свой результат. Чем больше баллов вы набрали, тем более комфортно вы будете себя чувствовать в организации с формальной, механической культурой, ориентированной на сильную структуризацию (иерархию) управления персоналом. Это характерно для больших корпораций и государственных учреждений.

Отрицательное количество баллов со знаком «-» указывает на вашу склонность к работе в организации с неформальной, гибкой и инновационной культурой. Образцами в этом случае могут служить научно-исследовательские институты и отделы, рекламные агентства, венчурные компании, работающие в сфере высоких технологий, а также малые и средние предприятия в торговле и сфере услуг.

Задание 3

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?

Задание 4

Используя тест «Уровень корпоративной культуры» проведите обследование в организации, где вы работаете или проходите ознакомительную и производственную практику. Обработайте результаты. Представьте полученные результаты в виде профиля корпоративной культуры и дайте оценку ее уровня, силы и направленности. Выполните анализ составных элементов культуры. Оформите в виде самостоятельной работы.

Тест «Уровень организованной культуры» (Т.О. Соломанидина)

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. При оценке используется 10 балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам – 0 баллов и т.д.

[illegible]

16	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.									
17	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.									
18	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация.									
19	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения.									
20	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.									
21	Работа для меня интересна.									
22	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.									
23	Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки.									
24	Рвение к труду у нас всячески поощряется.									
25	Трудовая нагрузка у нас оптимальна.									
26	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.									
27	В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.									
28	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения.									
29	Наши работники испытывают гордость за свою организацию.									

Итоги.

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Подсчитайте средний балл по секциям:

работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25;

КОММУНИКАЦИИ – 2, 6, 10, 14, 18, 22;

управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;

мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Индекс организационной культуры (ОК) определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0.

Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК»:

290-261 – очень высокий уровень;

260-175 – высокий уровень;

174-115 – средний уровень;

ниже 115 – уровень, склонный к деградации.

Проблемы формирования «ОК» определяются по средним величинам блоков: работа, коммуникации, управление, мораль и мотивация. Показатели в баллах свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10-9 – великолепное состояние:

8-6 – мажорное состояние;

5-4 – заметное уныние;

3-1 – упадочное состояние.

Задание 5

Ситуация «Стиль управления»

Директор Рыков А.А. в течение года руководит заводом, входящим в состав крупного акционерного общества и насчитывающим около 1000 человек. Руководство считает его прекрасным специалистом, он успешно претворяет в жизнь принимаемые управленческие решения, несмотря на возражения и сопротивление работников завода. Частое возникновение конфликтных ситуаций Рыков А.А. объясняет руководству правления следующим образом: «Я не люблю, когда люди бездельничают в рабочее

время. Моя цель – установить полный порядок на заводе, и я настаиваю на скором и неукоснительном исполнении моих указаний и приказов. Однако я постоянно отмечаю, что мастера не исполняют их должным образом. Я не оставляю это без внимания, ведь я сам работал мастером и досконально знаю эту работу. Разве мои требования по укреплению дисциплины и порядка чрезмерны? Я думаю исключительно о благе наших сотрудников. Я сам забочусь обо всех работниках и все держу под контролем. Я не держусь за место управляющего и найду мужество уйти, если попросят. Для меня более важны долгосрочные интересы нашего завода и персонала, а не дешевая популярность».

Сотрудникам завода нравится готовность управляющего делиться своими знаниями и опытом. Однако они жалуются председателю правления акционерного общества, что директор Рыков А.А. буквально заваливает рабочие столы приказами и распоряжениями. Порой мастера не могут заняться конкретной работой, вынуждены постоянно перестраиваться, снижается уровень организации, а директор с ними не проводит регулярных совещаний, не дает высказаться, даже когда речь идет о рационализаторских предложениях. Начальник цеха говорит: «Директор Рыков А.А. нас совершенно не слушает, и только благодаря нашему опыту нам в ряде случаев удалось избежать серьезных неприятностей и аварий. Если бы он не проявлял личную заботу о сотрудниках, многие давно бы ушли с завода. Да, он интересуется семейными делами, посещает тяжелобольных, достает лекарства, беседует с врачами, обеспечивает финансирование праздничных массовых мероприятий на заводе».

Ответьте письменно на вопросы:

1. Как бы вы назвали стиль управления директора Рыкова А.А.? Определите преимущества и недостатки его стиля?
2. Как вы оцениваете реакцию сотрудников на стиль поведения начальника? По каким пунктам, на ваш взгляд, эта критика оправдана?
3. Какие выводы необходимо сделать руководству акционерного общества, какие должны быть требования к работе директора Рыкова А.А.?
4. Каковы условия и предпосылки создания хорошей деловой атмосферы во взаимоотношениях между руководителем и подчиненными?

Задание 6

Составьте план диагностики организационной культуры реальной или условной фирмы. Работу выполните в группах по 7-9 чел. Объектом исследования можно выбрать культуру организации, где вы проходили ознакомительную или производственную практику. Ваш план исследования должен содержать следующие разделы:

1. Заглавие.
2. Введение
3. Цели исследования.
4. Методы исследования.
5. График выполнения.
6. Ресурсы.
7. Использованная литература.

Рекомендуется подготовка презентации.

Практическое занятие 8. Поведенческий маркетинг

Задание 1

Определите модели управленческих отношений на основе анализа ситуаций 1-5. Постройте диаграммы, отобразив соотношение различных управленческих ориентаций на шкале, и определите модель управленческих отношений по Ю.Д. Красовскому.

Для построения диаграммы, необходимо на основе анализа представленного в ситуациях экспресс – опроса служащих, проранжировать наличие каждого типа управленческих ориентаций, имеющихся у руководителя (бюрократические, технократические и т.д.) от 1 до 10. Далее необходимо отметить полученные значения на шкалах схемы управленческих отношений и соединить линией. Название микромоделей определяется по двум типам, набравшим наибольшее количество баллов, а также с учетом поведения руководителя.

Ситуация 1.

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

Ситуация 2.

Атмосфера в отделе очень тяжелая, напоминающая взаимоотношения солдат и офицеров в армии, особенно в строю: шаг вправо, шаг влево – строй нарушен. То есть, малейшее отступление от выполнения задания считается проступком, за которым следует наказание. Руководитель убежден, что наши идеи – это его достояние. Поэтому он часто выдает их за собственные мысли.

Ситуация 3.

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

Ситуация 4.

С этим руководителем (он врач по образованию) трудно работать. С одной стороны, он выдает много неопределенных заданий, требуя их выполнения, а с другой – не хочет принимать наши предложения. Задает непомерные объемы работ и совершенно не считается с личными потребностями сотрудников. Например, требует выполнить срочную работу тогда, когда у работников нет для этого времени. А если они за нее берутся, то эта работа оказывается уже не такой срочной. Говорит: «Можно и повременить!». Заставляет работницу с больными глазами работать на компьютере, когда ему это необходимо. Наобещает «золотые горы» и не выполнит. Совершенно не владеет маркетингом: делает элементарные ошибки. Все время хватается за новые дела, но не может анализировать свои просчеты, а потому всю вину сваливает на подчиненных. Сейчас из прежних 1089 сотрудников с ним остался лишь один человек – женщина пенсионного возраста, да и, то только потому, что ей некуда деваться. Коммерческая фирма на данный момент близка к развалу.

Ситуация 5.

Руководитель государственной организации – женщина. Квалифицированный специалист, хороший работник. Сначала постоянно сверяла нашу работу с инструкциями: что положено, а что нет. Постоянно подавляла запретами: не разговаривать в рабочем помещении, не смеяться. В общем, никаких эмоций. Когда хотели попить чаю в рабочей комнате, говорила: «Вы еще на это чаепитие не заработали!» Сама работала, не поднимая головы, и нас заставляла также работать. Когда она освоилась с работой, то стала постепенно отпускать «вожжи». Как-то незаметно превратилась в «прекрасного лебедя»

Стала приятной в общении. Всегда спросит о здоровье, о трудностях, о личных проблемах. Постоянно совещается в сложных ситуациях, говорит нам, что все мы очень хорошо работаем. Организовала полную взаимозаменяемость в работе. Поручения дает в очень корректном виде: «Пожалуйста, сделайте...»; «Если вам не трудно ...» Но нововведений побаивается, предпочитая не перечить высшему начальству: «С ними лучшешний раз не сталкиваться!»

Задание 2

Формированию имиджа организации в глазах ее потребителей и клиентов содействует реклама и public relations (PR). Сформируйте группы по 7-9 чел. Выберите торговую фирму города изучите ее рекламу и работу с общественностью. Проведите анкетирование продавцов и покупателей. Обработайте результаты опроса. Проведите презентацию вашей работы. Расскажите, какие отношения персонала с клиентами оказали существенное воздействие на имидж и результаты работы и почему?

Задание 3

Оцените уровень деловой этики и степень социальной ответственности выбранного респондента, используя тест «Этика бизнеса». Сделайте выводы и предложите способы корректировки его поведения.

Тест «Этика бизнеса» (по С.Д. Резник, И.А. Игошина)

Дайте ответ, пользуясь балльной шкалой.

Абсолютно согласен	В основном согласен	Не согласен	Совершенно не согласен
0 баллов	1 балл	2 балла	3 балла

1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.
2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, и в частности пренебречь правилами безопасности.
3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.
4. Иногда можно утаить от начальства не самую приятную информацию.
5. Надо действовать в соответствии с указаниями руководителя, несмотря на сомнения в их правильности.
6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.
7. Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности.
8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит мне определенные выгоды.
9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.
10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.
11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его организовать.
12. Невозможно не нарушать существующие инструкции.
13. Если кассир дает сдачу не полностью – это терпимо.
14. Иногда можно использовать копировальную машину компании в собственных целях.
15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, фломастеры, диски и т.п.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

Ключи и результаты теста

- 0-5 баллов. Ваша этика – выше всяких похвал.
- 6-10 баллов. У вас высокий уровень этики.
- 11-15 баллов. Вполне приемлемый уровень этики.
- 16-26 баллов. Средний уровень этики.
- 26-35 баллов. Необходимо ваше моральное совершенствование.
- 36 баллов и выше. Как бы ни упасть в пропасть.

Задание 4

Разработайте программу формирования маркетинговой культуры на примере реальной или условной организации. Отрадите в программе мероприятия по следующим составным элементам:

- 1) миссия, стратегия, цели;
- 2) маркетинговая ориентация, клиенты, образ клиента, отношение с клиентом;
- 3) объект управления, заказы, реклама, ценовая политика, сервис.

Работу выполните в составе группы по 6-8 чел. Подготовьте презентацию.

Задание 5

Существует мнение, что деловая репутация фирмы входит в структуру нематериальных активов. Создание и поддержание репутации становится важным инструментом адаптации ее к внешней среде. На примере своей или условной организации подготовьте перечень мероприятий по формированию положительной репутации фирмы.

Практическое занятие 9. Управление поведением организации и персональное развитие работника. Стресс на рабочем месте

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 приberi пока здесь, подготавливай станок, а я минут на 20 к начальнику цеха сбегая, 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, отрывая 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) выскажитесь 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?

Задание 3

Выполнить анализ реальной ситуации: «Стресс-интервью. Ответить на вопросы.

Ситуация 1. «СТРЕСС-ИНТЕРВЬЮ» (Л. Шпилька)

Прошло уже сорок минут с назначенного времени, но «работодатель» почему-то не спешила явиться. Секретарь, раскладывая пасьянс на компьютере, в третий раз сообщала любезно, что «Елена Владимировна вот-вот вернется с обеда». Наконец входная дверь распахнулась, мимо меня прошествовала дама, и, бросив на ходу секретарю: «Приготовь-ка мне чайку, пока я буду беседовать», уже в дверях кабинета обернулась ко мне со словами: «Ну, так вы идете или нет?». Вероятно, это и была та самая Елена Владимировна.

«Давайте, что у вас там: паспорт или трудовая книжка?» – начала она, глядя не на меня, а в монитор. Я удивилась: до сих пор на собеседованиях у меня никто не требовал документов. В ответ на мое удивление дама неприветливо ответила: «Я же должна знать, кто сидит передо мной!». Мой паспорт она листала кончиком мизинца и, резюмировав «все ясно», швырнула документ на стол. «Ну, и зачем вы сюда пришли?», – продолжила она все с тем же безразличным выражением лица.

На грубость каждый реагирует по-разному: кто-то грубит в ответ, кто-то иронизирует, кто-то просто теряется. Со мной случилось третье – в ответ на вопрос о цели моего визита я не сразу нашлась, что ответить. На эту встречу меня пригласила секретарь восседавшей передо мной Елены Владимировны. Для меня был заказан пропуск, на территорию офиса я проникла совершенно законно, но сейчас у меня складывалось устойчивое ощущение, что я нарушила все правила пересечения границ.

Продолжая чувствовать себя государственным преступником, я рассказала, что была приглашена с целью проведения собеседования и добавила, что имею пятилетний стаж работы по аналогичной позиции в информационных агентствах, образование в смежной сфере и все навыки, необходимые для предлагаемой работы. Лицо моей собеседницы озарила улыбка-ухмылка: «Ну, и почему вы сейчас не работаете, раз вы такой специалист?» Судя по всему, слово-паразит «ну» было излюбленным междометием этой дамы. «Я занимаюсь фрилансом», – ответила я, а нанимательница взорвалась: «Нам не нужны фрилансеры, зачем вы пришли?!» Хотелось спросить: «А зачем вы меня позвали?» И стало ясно, что даже если мне предложат ежемесячные выплаты, соизмеримые с сокровищами из арабских сказок, работать с таким начальником я не стану.

Вопросы к ситуации (отвечать письменно)

1. Какие цели и задачи ставит работодатель при подготовке и проведении стрессового собеседования? Какие ожидания имеет кандидат на вакантную должность? Поясните его установку в конкретной ситуации.

2. Какие рекомендации вы бы предложили соискателю на должность в данной ситуации? Как подготовиться к подобному событию? Предложите свои варианты ответов на «неудобные вопросы» и поведение в стрессе.

3. Какую модель поведения вы бы выбрали, оказавшись в сходной ситуации? Дайте обоснование.

4. Что вы понимаете под стрессоустойчивостью?

Задание 4

Выполните анализ предлагаемых ситуаций в двух мини группах. Одна группа обсуждает ситуацию 1 «Простите, свободных мест нет. Желаю вам приятного полета», а другая – ситуацию 2 «Головная боль». Ответив на вопросы и обсудив ситуацию, каждая группа работает над предложением мероприятий по предупреждению стрессов в организации. Подготовив сообщение и выбрав докладчика, защищает свою программу. Наиболее эффективная из программ организационных и персональных мероприятий оценивается высшей оценкой.

Ситуация 12. «ПРОСТИТЕ, СВОБОДНЫХ МЕСТ НЕТ. ЖЕЛАЮ ВАМ ПРИЯТНОГО ПОЛЕТА» (по Ф. Лютенсу)

В течение последних трех лет Джим Миллер работает в авиакомпании под названием Friendly Airlines. Эта работа способна вывести из равновесия кого угодно. Чтобы компенсировать растущие убытки компании, руководство решило предпринять следующие шаги:

- 1) увеличить число заказов на каждый рейс, чтобы каждое место было продано;
- 2) улучшить качество обслуживания клиентов, чтобы оправдать свое название.

Естественно, выполнение новых решений было возложено и на Джима. Регистрируя пассажиров на каждый рейс, он должен проявлять знаки вежливости и

любезности и, как ему было велено, заканчивать обслуживание каждого пассажира фразой: «Желаю вам приятного полета!». Беда, однако, состоит в том, что иногда число пассажиров, зарезервировавших места, превосходило количество мест в самолете. Понятно, что в таких случаях некоторые остаются, крайне недовольны Джимом, и иногда даже кричат на него или угрожают. Во время таких сцен Джим совершенно теряется. Он потеет, потом краснеет. Компания не предложила четких инструкций, как вести себя в подобных ситуациях. Когда Джим обратился за советом к своему начальнику, тот просто порекомендовал регистрировать лишних пассажиров на другие рейсы, но сохранять любезность.

Вопросы к ситуации:

1. Считаете ли вы опасным положение, в которое попал Джим? К каким последствиям физического, психологического и поведенческого характера может привести стрессовая ситуация такого рода?
2. Что могла бы сделать компания для того, чтобы уменьшить стресс для Джима?
3. К каким индивидуальным способам борьбы со стрессом мог бы прибегнуть Джим в его положении?

Ситуация 2. «ГОЛОВНАЯ БОЛЬ» (адаптировано из Ф. Лютенса)

Юлии Смирновой было 30 лет, когда она рассталась с мужем. Ей пришлось устраиваться на работу, чтобы обеспечить двоих детей. Юлия вышла замуж сразу после окончания института. При устройстве на работу начальником отдела кадров в универсальном магазине произвели впечатление ее энтузиазм, образованность, и зрелость и ей тут же предложили должность. В ее обязанности входило руководить работой трех отделов мужской и женской одежды. Юлия прошла двухмесячное обучение в одном из магазинов сети. В этот период она продавала товары и одновременно училась руководить работой отдела. После окончания учебы в первый день на своей основной работе Юлия выяснила, что из-за нехватки места в магазине восемь отделов одежды расположены в одном помещении. Помимо Юлии, в помещении работают еще два заведующих из других отделов. Таким образом, в распоряжении трех руководителей находятся 28 продавцов, работающих как полный, так и неполный рабочий день. Поскольку все отделы расположены очень близко друг к другу, каждый продавец обязан знать и товары другого отдела. В соответствии с политикой, принятой в магазинах, распродажи в разных отделах следуют одна за другой. И продавцы, и заведующие отделами, которые получают заработную плату и комиссионные от продаж, постоянно занимаются маркировкой и перемаркировкой товаров, поскольку одна распродажа заканчивается, а другая начинается. Более того, в магазине принято ставить новую цену на товар до закрытия в день окончания большой распродажи. Поскольку это занимает много времени, покупатели остаются без внимания продавца. Все продавцы понимают, что если страдает покупатель, то страдают и комиссионные. В качестве руководителя Юлия должна всемерно способствовать проведению политики компании. Вскоре после того, как она получила эту работу, Юлия начала страдать от сильных головных болей и ноющей боли в желудке. Ей хотелось бы уйти с работы, но в ее ситуации это вряд ли возможно, потому что ей хорошо платят и она должна обеспечивать своих детей.

Вопросы к ситуации:

1. С какой причиной связаны проблемы со здоровьем Юлии? Какие факторы личные, организационные, групповые и индивидуальные факторы стресса вы можете выделить в данном случае?
2. Что может сделать фирма, чтобы облегчить стресс для заведующих отделами?
3. Предложите варианты поведения Ю.Смирновой в данной ситуации?

Задание 5

Для борьбы со стрессом в ходе собеседования и интервью предлагаются различные рекомендации и советы. Ознакомьтесь с некоторыми из них.

Шесть рекомендаций поведения в стресс-интервью (Н. Матусова)

Совет 1: Программируйте варианты поведения

Установка «Я буду сидеть в мягком кресле, в светлом кабинете, собеседование будет проводить приятно улыбающаяся девушка, и я буду чувствовать себя комфортно» может потерпеть крах. Случалось, что собеседования проводились в коридоре офиса, интервьюера то и дело отвлекали звонками или визитами, а за окном шумела стройка, причем эти помехи не были преднамеренными. Поэтому продумывайте разные варианты поведения.

Совет 2: Поменяйтесь ролями

Поставьте себя на место своего собеседника: этот человек принимает сложное решение о приеме на работу, общается с десятками кандидатов, проводит разведку боем, чтобы разобраться, что вы за специалист и какой вы человек. Понимая, что собеседнику тоже приходится нелегко, вы сможете изменить свое отношение к этому интервью.

Совет 3: Терпение и еще раз терпение

Многочисленные тесты, вопросники и анкеты – один из элементов стресс-интервью. Соискатель, возмущенно фыркнувший и покинувший собеседование со словами: «Почему я должен писать о своих болезнях или вспоминать про отношения с бабушкой?», конечно, сэкономит свое время. Но тот, кто терпеливо проходит через все бумажные процедуры, и демонстрирует свою лояльность компании и отношение к рутинной работе, имеет шансы получить заветное место!

Совет 4: Никакой агрессии!

Не пытайтесь поставить разгорячившегося интервьюера на место – он и так находится на своем месте. Соискатель вправе проявить гибкость, тактичность, раскрепощенность. А идти на конфликт – значит, направится в тупик. Вооружитесь чувством юмора. На стресс-интервью могут спросить и о вашем знаке зодиака, и о цвете волос. Главное – не раздражаться в ответ на «глупый» вопрос, а проявить себя находчивым и остроумным собеседником.

Совет 5: Видеть цель и верить в себя

Помните о том, ради чего вы пришли на эту встречу – узнать о будущей работе, зарекомендовать себя как специалиста. Четко осознавая цель, вы будете допускать меньше ошибок.

Таблица – Словарь стресс-интервью

Вам говорят:	Это означает:
«Не думаю, что вы нам подходите!»	«Докажите, что вы нам подходите!»
«В компании N менее требовательны. Попробуйте обратиться туда»	«Ну, и насколько сильно вы хотите работать именно у нас?»
«Вы так хорошо себя расписали в этом резюме. Так почему вы до сих пор без работы?»	«Вы молодец, вы мне нравитесь, сделайте так, чтобы я влюбился в вас!»
«Мне не нравится, как вы себя ведете со мной»	«Скажите, а как вы реагируете на критику?»
«А что если я попрошу вас сварить кофе?»	«А как вы поступаете с «бесцеремонным» боссом или клиентом?»
«Интересно, что вы сейчас думаете обо мне?» (или «Вам трудно со мной общаться?»)	«А вы умеете тактично говорить правду в глаза?»

Какова ваша точка зрения? С чем вы не согласны? Имеется ли у вас или у ваших знакомых и друзей позитивный опыт поведения в стрессе? С чем он связан? Дополните перечень советов и рекомендаций, напишите эссе. Объем 2 стр.

Практическое занятие 10. Международные аспекты организационного поведения

Задание 1

Возникновение и эволюция кросс-культурного менеджмента

Кросс-культурный менеджмент является частью общей теории менеджмента, в рамках которой формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей разных культур в системах управления деловыми предприятиями как национального, так и мультинационального характера, и на основе которой могут быть выработаны практические рекомендации по управлению мультинациональными коллективами.

Первые исследования по кросс-культурному менеджменту по преимуществу имели в своей основе индивидуальные наблюдения и опыт консультантов в области управления или ученых, занятых вопросами социальной и организационной антропологии. Они носили, как правило, фрагментарный характер и описывали отдельные явления.

Лишь со второй половины 70-х гг. XX в. научные исследования приобретают более регулярный и системный характер. Осуществляется сбор и систематизация солидных объемов социологической информации. В 1964 году американский исследователь Робинсон предложил четырехэтапную структуру развития международного бизнеса, которая в свою очередь давала рациональные основания для анализа и развития международного и кросс-культурного менеджмента.

1. Эра коммерции (1500-1850).
2. Эра экспансии (1850-1914).
3. Концессионная эра (1914-1945).
4. Эра национальных государств (1945-1970).

Современный этап развития государств можно назвать эрой глобализации.

В зарубежной литературе по менеджменту термины «кросс культура» и «кросс-культурный менеджмент» получили устойчивое хождение с началом эпохи глобализации, т.е. примерно с середины 127 70-х гг. XX в.

Отдельные материалы и статьи по проблематике кросс культурного менеджмента начинают появляться в зарубежной печати уже в 50-60-е гг. Кросс-культурные исследования зарождались на стыке ряда наук, ведущих пограничные области интересов, - управленческой социологии, организационной антропологии и международного менеджмента.

По-настоящему бурный интерес к данной проблематике возникает в Европе, США только в конце 80-х - начале 90-х гг. XX в. Курсы по кросс-культурному менеджменту становятся обязательной составляющей программ обучения в ведущих школах бизнеса США и Западной Европы.

С начала 90-х гг. данная проблематика оказывается в фокусе внимания ведущих мировых ассоциаций, связанных с бизнес образованием: ассоциация школ бизнеса США (AACSB), американская академия менеджмента (American Management Academy), американский совет по международным образовательным обменов (ACIEE), ассоциация европейских школ бизнеса (EFMD), европейская ассоциация международного образования (EAIE), ассоциация школ бизнеса Центральной и Восточной Европы (CEEMAN).

С середины 90-х гг. курсы по кросс-культурному менеджменту начинают преподаваться в России. Этой проблеме уделяют внимание Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО), федеральная программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, Институт бизнеса и

делового администрирования (ИБДА) и Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ), входящие в состав Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, и другие ведущие школы бизнеса страны.

Ответьте письменно на вопросы:

1. Сущность и значение кросс-культурного менеджмента.
2. Предмет и методы исследования.
3. Основные эры развития международного бизнеса.
4. Развитие кросс-культурного менеджмента.
5. Охарактеризуйте основные этапы возникновения кросс культурного менеджмента.
6. Дайте характеристику четырехчленной структуре развития международного бизнеса.
7. Какие ведущие отечественные организации и мировые ассоциации занимаются кросс-культурными исследованиями в управлении?

Задание 2

Причины возникновения кросс культурного шока

Кросс-культурный шок - это состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно.

Причины возникновения: проблемы восприятия, стереотипизации, этноцентризма.

Кросс-культурный шок в своем развитии проходит несколько фаз:

1. Фаза «Радостное оживление».
2. Фаза «Фрустрация и озлобление» или собственно шок.
3. Фаза «Выздоровление».
4. Фаза «Приспособление».
5. Фаза «Реверсивный культурный шок».

Знание сущности кросс-культурного шока, понимание его объективных причин обусловленности отдельных фаз сами по себе обычно существенно облегчают восприятие этого явления и смягчают его течение. Важнейшим фактором, способствующим быстрой адаптации в новой среде, а следовательно, смягчению и сокращению периода кросс-культурной фрустрации, является знание иностранного языка. Сравнительно безболезненная адаптация часто происходит при наличии в стране пребывания хороших знакомых и друзей как среди ваших коллег - соотечественников, так и среди местных жителей.

Другими важнейшими задачами называют: позитивное сравнение различных культур, преодоление этноцентризма как важнейшего препятствия для эффективной работы в условиях кросс-культурной среды.

Особое внимание уделяется упражнениям, тестам и тренингам, позволяющим познакомиться с существующими в различных культурах системами ценностей, традиций, взглядов и правил поведения.

Ответьте письменно на вопросы:

1. Симптомы и причины кросс-культурного шока.
2. Кем впервые были описаны симптомы «кросс культурного шока»?
3. Фазы кросс-культурного шока.
4. Способы преодоления кросс-культурного шока.
5. В чем, на ваш взгляд, опасность стереотипов?

Задание 3

Ознакомьтесь с ситуацией для анализа и ответьте на поставленные вопросы.

Вы приезжаете в деловую командировку в одну из латиноамериканских стран. До этого вы в этом районе никогда не были. Ваш партнер, встретив вас в аэропорту,

приглашает вечером на ужин к себе домой. Он владелец небольшого местного предприятия, принадлежит, по вашей оценке, примерно к той же социальной прослойке, что и вы, живет в небольшом двухэтажном доме, который с гордостью показывает вам.

Еда оказывается удивительно вкусной, хотя и слегка необычной для вас. Ужин удается на славу. Происходит это во многом благодаря хозяйке дома, которая не перестает хлопотать и приносить из кухни все новые блюда.

Застольная атмосфера, которая вначале была несколько напряженной, теплеет. Вы проникаетесь к хозяину и его супруге неподдельной симпатией, благодарите их за отлично проведенный вечер, приятный ужин. При этом, желая сделать хозяйке (и косвенно хозяину) комплимент, вы говорите своему новому другу: «Было очень вкусно. Вам повезло с супругой. Ваша жена поразительно вкусно готовит...».

Неожиданно вы видите, как теплая, расслабленная улыбка на лицах новых друзей становится натянутой... В их глазах появляется легкая обида. Они кисло благодарят за комплимент и приглашают «в следующий визит» обязательно вновь у них отужинать. Вы чувствуете, что сделали что-то не совсем правильное...

1. Как Вы оцениваете начало знакомства представителей разных культур?
2. Как Вы считаете, какая ошибка была допущена и ее причины?

Задание 4

Кластеризация культур

В кросс-культурном менеджменте существует несколько подходов к кластеризации культур. Одной из первых классификаций в рамках кросс-культурного менеджмента было разделение Эдвардом Холлом культур на низко- и высококонтекстуальные.

Также Э. Холл для классификации культур использовал фактор «время». По отношению ко времени выделяют две группы стран с монохромной и полихромной культурами.

В таблице 1 приведен сравнительный анализ менеджеров полихромной и монохромной культур.

Таблица 1 – Сравнительный анализ менеджеров

Монохромный менеджер	Полихромный менеджер
В каждый момент времени делает только одно дело	Делает несколько дел одновременно
Концентрируется на работе. Строго придерживается планов	Легко приходит в замешательство и склонен делать перерывы
Очень серьезно относится к договоренности о сроках (планирование, расписание дня)	Рассматривает выполнение договоренности о сроках как желательное
Находится под влиянием низкоконтекстной культуры	Находится под влиянием высококонтекстной культуры
Ориентируется на работу и карьеру	Ориентируется на людей и личное отношение
Очень уважает частную собственность, редко дает в долг	Дает и берет в долг часто и просто
Предпочитает прямоту в общении	Соотносит степень прямоты с глубиной личных отношений
Часто и просто осуществляет краткосрочные контакты	Ярко выраженная тенденция к установлению долгосрочных контактов

В таблице 2 приведена шкала активности и полиактивности ведущих культур международного бизнеса. Такой подход к деятельности имеет далеко идущие последствия для предпринимательской практики, поскольку оказывает существенное воздействие на внедрение инноваций, проведение исследований, подбор персонала, оплату труда и экологию.

Таблица 2 - Шкала линейной активности и полиактивности ведущих культур международного бизнеса

МОНОАКТИВНОСТЬ	№	Народы
	1	Немцы, швейцарцы
	2	Американцы (белые)
	3	Скандинавы, австрийцы
	4	Британцы, канадцы, новозеландцы
	5	Австралийцы, южноафриканцы (белые)
	6	Японцы
	7	Датчане, бельгийцы
	8	Итальянцы, поляки, евреи
	9	Французы, бельгийцы
	10	Чехи, словаки, хорваты, венгры
	11	Жители Северной Италии
	12	Чилийцы
	13	Русские, украинцы, белорусы
	14	Португальцы
	15	Полинезийцы
	16	Испанцы, средиземноморские народы
	17	Индийцы, пакистанцы
ПОЛИАКТИВНОСТЬ	18	Латиноамериканцы, арабы, африканцы

Вопросы и задания:

1. Дайте характеристику низкоконтекстуальных и высококонтекстуальных культур.
2. Какие классификации культур по отношению ко времени вы знаете?
3. Охарактеризуйте вклад Э. Холла в развитие знаний о кросс-культурном менеджменте.

Задание 5

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы

Американский атташе по сельскому хозяйству прибыл на работу в Боливию.

После соответствующего периода пребывания в стране он сообщил местным официальным лицам о своем желании нанести визит министру сельского хозяйства, должностному лицу, с которым он по роду своей службы должен был непосредственно контактировать. По различным причинам предлагаемое американцем время не подходило его боливийскому коллеге, все намеки были безрезультатны. В ответ поступала только одна информация: время навестить министра еще не пришло. Американец, однако,

настаивал на своем и форсировал события, добившись, в конце концов, того, что ему с неохотой уступили, и встреча была назначена.

Прибыв немного заранее назначенного часа (североамериканский вариант выражения уважения), он начал ждать. Прошло пять минут... десять - пятнадцать... сорок пять минут. Американец вскочил и сказал секретарю, что он теряет время, прошло сорок пять минут, и что он «чертовски раздражен и устал» от такого отношения. Боливийскому министру так и сообщили, что американец сорок пять минут ждет в приемной и он раздражен. На что тот ответил: «Пусть ждет».

1. Как вы думаете, был ли боливийский министр невежлив по отношению к американскому атташе?
2. Мог бы избежать конфликта американский атташе?
3. Из-за чего произошел конфликт?

Задание 6

Деловые культуры и их влияние на формирование стратегических альянсов

Наиболее ярким примером эмпирического подхода к исследованиям параметров, характеризующих культуры, являются исследования Герта Хофстеде. Значимость исследования объясняется впечатляющей эмпирической базой: анкетирование свыше 116 тыс. работников компании «IBM» в 75 странах, каждая анкета содержала 150 вопросов. Проходило исследование в 1967-1969 гг. и 1971-1973 гг. XX в.

Герт Хофстеде выделяет четыре параметра деловой культуры: соотношение коллективизма и индивидуализма, дистанция власти, соотношение мужественности и женственности, отношение к неопределенности и дополнительно для восточных стран - конфуцианский динамизм.

1. В показателе индивидуализм/коллективизм (И/К) речь идет об отношениях между индивидом и обществом, т.е. рассматриваются ценности личности и коллектива в определенном обществе или культуре. Индивидуализм / коллективизм проявляется на предприятиях в различных формах (таблица 1).

Таблица 4 – Основные различия между культурами

Коллективизм	Индивидуализм
Члены общества сложной принадлежат семье/клану, которые заботятся о них	Причастность к организации основывается на рациональных мотивах
Имеет влияние коллективное сознание	Люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам
Существует эмоциональная зависимость человека от организации и институтов	Каждый имеет право на личную жизнь и собственное мнение
Продвижение по службе с учетом старшинства, стажа	Наем и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности
Доверием пользуется коллективное принятие решений	Управление ориентировано на личность, а не на группу
Индивид получает от организации знания, порядок, обязанности и безопасность	Каждый ориентируется на личный успех и карьеру
Работники ожидают, что организация будет о них заботиться	Каждый член общества должен заботиться о себе и своей семье. Общество отличается высоким жизненным уровнем

2. Дистанция власти (властная дистанция).

Дистанция власти - степень неравенства в распределении власти в обществе или организации, которая воспринимается членами общества как нормальная и сама собой разумеющаяся. Особенность этого показателя заключается в том, что он показывает не только насколько идея централизации власти, которая проникла в руководителей, но и

то, насколько глубоко она проникла в культуру общества, как воспринимается рядовыми работниками (таблица 2).

Таблица 2 – Основные различия между обществами с высокой и низкой властной дистанцией

Низкий показатель дистанции власти	Высокий показатель дистанции власти
Привилегии и статусные символы вызывают неодобрение	Большое количество уровней иерархии, значительный уровень управленческого персонала. Распространено наличие у руководителей привилегий, которое воспринимается как нормальное.
Тенденция к децентрализации	Наиболее распространен автократический характер власти. Идеальный руководитель, либо предельно автократичен, либо выступает в роли «отца семейства».
Неравенство между людьми должно быть как можно меньше	Сотрудники предпочитают открыто не выражать несогласие с мнением начальства. Власть - базовое общественное явление.
Менеджеры принимают решение после консультации с подчиненными	Подчиненные ОЖИДАЮТ, когда им скажут что надо делать.
Небольшое различие в заработных платах между уровнями управления	Разрыв в оплате труда сотрудников может превышать двадцатикратный уровень
Менеджеры предпочитают практический стиль	Большее уважение умственному труду.

3. Соотношение мужественности и женственности.

Под «мужественностью» понимается приверженность таким ценностям, как рекорды, героизм, упорство в достижении цели, материальный успех и пр. Под «женственностью» имеется в виду приверженность таким ценностям, как склонность к компромиссам, кооперативность, скромность, забота о ближнем, уют, качество жизни и пр. (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнение мужественных и женственных обществ

Характеристики стран с низкой степенью мужественности	Характеристики стран с высокой степенью мужественности
Позитивная оценка «пожизненного найма»	Достижения, карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха.
Как мужчины, так и женщины показывают свои чувства, поддерживают межличностные отношения	Настоящими мужчинами называют людей амбициозных, решительных и жестких
Невысокая мотивация на достижение успеха	Акцент делается на соревновательность и высокие результаты
Работать, чтобы жить	Люди живут во имя работы. Больше производственных стрессов и конфликтов
Вместо конкуренции кооперация	Хороший руководитель должен сам решать все основные вопросы, а не советоваться с коллективом
Низкий рабочий стресс	Основной метод разрешения конфликтов - силовой
Ориентация на отношения	От молодых людей ожидают карьерного роста - иначе неудачник

4. Отношение к неопределенности (устранение неопределенности, УН) Избегание неопределенности - такая степень неопределенности, нестабильности, двусмысленности, которую в данной культуре воспринимают как нормальную и при которой члены общества чувствуют себя комфортно (таблица 4).

Таблица 4 - Основные различия между культурами

Невысокий показатель УН	Высокий показатель УН
Неопределенность является обычным жизненным явлением, с которым постоянно сталкиваются по мере его возникновения	Возникающая в жизни неизвестность воспринимается как постоянная опасность, с которой следует бороться
Учитель может сказать «не знаю»	Учитель должен знать ответы на все вопросы
Время имеет ориентировочный формат	Время - деньги
Конкуренция между коллегами присутствует и желательна. Мало письменных предписаний	Конкуренция между коллегами нежелательна. Много письменных предписаний
Начальство не должно назначаться по старшинству. Менеджеры заботятся о стратегических направлениях.	Начальство назначается по принципу старшинства. Менеджеры заняты больше оперативным управлением
Мало ритуалов на рабочем месте	Много ритуалов на рабочем месте
То, что верно для одной группы, не навязывается другим	Есть только одна правда, и мы ее знаем
Высокая мобильность в поисках работы	Низкая работы мобильность в поисках работы

5. Конфуцианский динамизм

Высокая степень конфуцианского динамизма означает:

- принятие существования одновременно нескольких верных точек зрения, возможности множественной истины и правды в разные периоды и при различном контексте происходящего;
- прагматический (в отличие от традиционного, привычного) подход к событиям и явлениям;
- долгосрочная ориентация;
- готовность к переменам и результатам (как положительным, так и отрицательным), которые они перенесут;
- готовность участвовать в проектах, завершающихся в отдаленном будущем, при жизни следующих поколений;
- готовность жить во имя будущего, в том числе инвестировать средства за счет перекладывания сегодняшних трат на будущее.

С точки зрения менеджмента необходимо принимать во внимание разные взгляды на проблему сохранения лица, в противном случае могут возникнуть серьезные проблемы. Общественное порицание, или даже похвала, могут расстроить людей, принадлежащих к обществам, в которых менеджерам необходимо заботиться о сохранении лица своих коллег.

Ответьте письменно на вопросы:

1. Дайте характеристику параметров культуры, выявленных в результате исследования Герта Хофстеде.
2. Покажите влияние ряда факторов на принятие управленческих решений.
3. Проанализируйте ценности работников разных стран, используя данные таблиц 1 – 4.

Задание 7**Упражнения**

1. Бизнесмен высказывает суждение: Если иностранец приехал ко мне в Россию, почему я должен под него подстраиваться? Это моя страна. Пусть он думает, как себя вести». Считаете ли Вы, что это правильно? Обоснуйте письменно свою позицию.
2. Назовите два «золотых» правила международного бизнеса. Считаете ли вы их верными? Приведите примеры для обоснования вашей точки зрения. В каких случаях можно наблюдать нарушение этих правил? Опишите случай из международной практики, опубликованной в СМИ, демонстрирующий действие или нарушение «золотого» правила международного бизнеса.
3. Назовите и охарактеризуйте правила трех «НЕ». Какое из этих правил, по вашему мнению, самое важное? Почему Вы так думаете? Обоснуйте вашу позицию.

Задание 8**Кейс «Встреча»**

Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 минут раньше назначенного времени. Друзья не виделись почти пять лет. Владимир работал руководителем небольшого банка.

В приемной Александра встретила обаятельная секретарша. «Владимир Иванович ждет вас, - сказала она. – Но в настоящий момент он говорит по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и полистать газеты и журналы».

Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Владимир вышел из кабинета, чтобы приветствовать друга, Александр выглядел обиженным и не старался этого скрывать. Обращаясь к хозяину, он сказал: «Вова! Уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в кабинет. Друзьям «крутость» не показывают. Я ведь могу и обидеться».

- 1) Как вы считаете, имел ли Александр основания для обиды? Прокомментируйте свой ответ.
- 2) К какому типу деловой культуры (в отношении времени) принадлежат, по вашему мнению, Владимир и Александр?

Задание 9**Упражнения**

1. Охарактеризуйте фазу «Радостное оживление». Приведите примеры «Радостного оживления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Почему данную фазу называют «медовым месяцем» кросс-культурного шока? Какова обычная продолжительность фазы «Радостное оживление»?
2. Охарактеризуйте фазу «Фрустрация и озлобление». Приведите примеры «Фрустрации и озлобления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Какова ее обычная продолжительность и от чего она зависит? Перечислите типичные катализаторы, ускоряющие наступление фазы «Фрустрация и озлобление».
3. Как называются попытки искусственно ограничить круг общения за рубежом только своими соотечественниками? Приведите примеры, где в мире это приводило к формированию анклавов русской (или точнее, полурусской, квазирусской) культуры. Почему чрезмерное ограничение круга общения соотечественниками может оказаться серьезной помехой для адаптации к иной культуре?
4. Охарактеризуйте фазу кросс-культурного шока «Выздоровление». Приведите примеры «Выздоровления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Опишите признаки фазы «Выздоровление».

5. Охарактеризуйте фазу кросс-культурного шока «Приспособление». свидетельствующие Каковы о приближении важнейшие признаки, (наступлении) фазы «Приспособление»? Приведите примеры переоценки ценностей в фазе «Приспособление».

6. Охарактеризуйте фазу кросс-культурного шока «Реверсивный шок». В чем специфика этой фазы? Перечислите несколько типичных факторов, стимулирующих возникновение реверсивного культурного шока. В чем суть кросс культурного конфликта между «возвращенцами» и соотечественниками, которые никогда не покидали своей страны надолго? Что зачастую мешает «возвращенцам» получать хорошую работу в России? Приведите примеры. Сталкивались ли вы по работе (учебе) с «возвращенцами», которые недавно вернулись назад? Какие трудности в налаживании эффективных коммуникаций с ними вы испытывали? Что необходимо сделать, чтобы преодолеть отмеченные вами трудности кросс-культурного общения?

7. Известный российский исследователь П.Н.Шихирев пишет: «В настоящее время насчитывается не менее 250 определений культуры, и каждое из них отражает один из аспектов этого поистине многогранного явления. Литература по проблемам культуры насчитывает десятки тысяч книг, и существует даже библиография библиографий...» (Шихарев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. – М.:Новости, 2000. С.13.) Используя источники, приведите несколько определений понятия «культура», сопоставьте их, дайте пояснения.

Задание 10

Кейс «Расширение рынка»

Компания «Ростехнологии» решила освоить новые рынки в странах Средней Азии - в бывших республиках Советского Союза. Местом дислокации был выбран Таджикистан. Руководство надеялось, что в данном случае не будет никаких проблем в плане кросс-культурных коммуникаций, так как наши страны объединяют старые многолетние традиции советского времени, большинство специалистов русскоязычные и получили образование в советских вузах. Однако, с первых дней работы возникли проблемы во взаимопонимании между специалистами из России и Таджикистана. Оказалось, что молодое поколение специалистов недостаточно владеет русским языком, а кроме этого, не имеют достаточной компетенции. В связи с возникшей проблемой собрали руководство компании на совещание, в ходе которого были выдвинуты следующие варианты решения проблемы:

1) Уволить всех работников – таджиков, не удовлетворяющих по каким-то критериям руководство и принять новых, но уже соответствующих всем требованиям, путем прохождения экзаменов.

2) Уволить всех работников-таджиков и пригласить специалистов из России, полностью укомплектовав ими штат.

3) Организовать курсы повышения квалификации и обучения русскому языку для уже имеющихся работников и работать с ними в одной команде и дальше.

Задание:

1) Рассмотрите каждое из предложений и выделите их плюсы и минусы с точки зрения менеджмента, экономической эффективности и кросс-культурного менеджмента.

2) Предложите свой вариант решения проблемы и обоснуйте его.

Задание 11

Кейс «Встреча зарубежных коллег»

Фирма, где вы работаете, отмечает свой 10-летний юбилей. Руководством было принято решение, что на празднование юбилея фирмы будут приглашены и зарубежные партнеры из США, Китая и Украины. В рамках празднования юбилея предполагалось 145 также и провести деловые встречи с партнерами для решения важных для фирмы проблем. Вам поручили организовать данную встречу.

Задание:

1) Составьте план мероприятий с учетом особенностей кросс культурной коммуникации присутствующих сторон. Как вы организуете деловые переговоры с партнерами – коллективно или отдельно с каждой стороной?

Не будет ли это мешать праздничным мероприятиям? Какие особенности каждой из сторон вы должны учесть при планировании и проведении мероприятий?

2) Используя учебники и научную литературу, выделите и опишите кросс-культурные особенности реализации международных проектов на примере какой-либо компании. Определите этапы реализации проекта, характерные особенности каждого из этапов с точки зрения особенностей деловой культуры стран-партнеров. Разработайте рекомендации совершенствованию межкультурных коммуникаций.

Задание 12

Кейс «Управление в многонациональном коллективе»

Предприятие «Интерсфера» занимается туристическим бизнесом как в России, так и за рубежом. Головной офис находится в России, в некоторых странах работают представители фирмы, которые занимаются организацией, приемом, размещением туристов за границей. Часть сотрудников трудится в регионах Российской Федерации, и также занимаются организацией отдыха туристов в регионах. Среди сотрудников компании имеются представители разных национальностей.

Задание:

1) Разработайте информационные модели для представительств за рубежом и в регионах России.

2) Опишите, какие особенности вы при этом должны учитывать.

3) Разработайте рекомендации для каждого региона по улучшению организационных коммуникаций.

Задание 13

Кейс «Рекламная кампания»

Вы работаете в компании по производству спортивного инвентаря. Компания производит высококачественный товар, и планирует расширить рынки сбыта за счет таких регионов мира как Африка, Азия, Ближний Восток. Учитывая национальные, этнические, религиозные особенности населения данных регионов, опишите стратегию рекламной кампании для вашего предприятия.

Задание 14

Кейс «Встреча с деловым партнером»

После двух лет плодотворного российско-американского сотрудничества руководитель российской компании встречал в «Шереметьево-2» представителя американского партнера. Зная, что в качестве представителя прилетает молодая женщина, и стремясь заручиться ее симпатией, а также показать себя культурным человеком и галантным мужчиной, российский бизнесмен решил использовать «беспроектное средство» - преподнести гостье букет из пяти крупных роз.

После вручения букета российской руководитель сделал также два «протокольных» комплимента: «Вы великолепно выглядите» и «Я даже не подозревал, что мой партнер - такая интересная женщина».

Вручение букета и комплименты в отношении внешнего вида гостьи, однако, не возымели ожидаемого российским руководителем действия.

Протянув руку для рукопожатия, молодая женщина сухо ответила на приветствие, проигнорировав комплименты, а подаренный букет тут же передала сопровождающему ее переводчику.

Отрицательная реакция на цветы и «нейтральные», с его точки зрения, комплименты оказалась совершенно неожиданной для руководителя российской компании. Возникшее при первой встрече отчуждение частично удалось преодолеть только к концу делового визита.

Задание:

Проанализировав ситуацию, ответьте на вопросы:

- 1) Что произошло на самом деле?
- 2) Кто оказался более не подготовлен к контакту – русский или американка?
- 3) А сколько бы цветов подарили вы?
- 4) Перечислите все неправильные шаги, опираясь на теорию кросс-культурной коммуникации.

Задание 15

Кейс «Переговоры»

Компания «Весна», производящая бытовую химию, решила расширить рынок сбыта и выйти на рынок стран Средней Азии. Руководство полагало, что рынок этих стран нам известен, известны потребители, поэтому, не стоит вкладывать деньги на изучение рынка, т.е. на маркетинг.

Однако, первые же месяцы работы опровергли данные убеждения и возникла необходимость проведения маркетинговых исследований, кроме этого, партнеры фирмы в данных странах отказались работать с продукцией «Весны», ссылаясь на то, что население предпочитает известных производителей западных стран и их не удовлетворяет качество товаров, производимых компанией «Весна». В этих условиях было решено провести переговоры с партнерами, которые были настроены резко отрицательно и планировали дальше не работать в компании «Весна».

Задание:

- 1) Составить план переговоров.
- 2) Определить способы повышения эмпатии у партнеров.
- 3) Разработать меры по сохранению партнерских отношений.
- 4) Какие национальные, этнические, религиозные особенности партнеров необходимо учесть при ведении переговоров?
- 5) Разработать рекомендации по продвижению товаров с учетом национальных, этнических и религиозных особенностей потребителей.

Задание 16

Упражнения

1. Провести анализ системы ценностей представителей одной культуры по следующим факторам: отношение людей к ...:

- Природе–
- Времени
- Отношение к пространству
- Группе (обществу)
- К власти
- К соблюдению законов
- Статусу (основание для статуса)
- Стилю выражения себя (выражения эмоций)

2. Провести сравнительный анализ ценностей представителей разных культур по выбору студента.

3. Анализ представителей моноактивных культур по 3-м функциональным деловым сферам: 1). Ведение переговоров (бизнес-партнеры); 2). Управление персоналом (сотрудники); 3). Поведение потребителей (потребители).

4. Американец (руководитель): Сколько вам необходимо времени, чтобы сделать отчет?

Грек (подчиненный): Я не знаю, сколько у меня есть времени.

Американец: Вам лучше знать, сколько необходимо времени.

Грек: Ну-у...10 дней.

Американец: Пусть будет 15 дней. Согласны? Вы сделаете это за 15 дней?

Грек: ОК

В действительности был назначен почти нереально короткий срок для написания отчета. Греку пришлось работать круглыми сутками, но к концу 15-го дня ему еще оставалось работы на один день.

Американец: Где отчет?

Грек: Будет завтра.

Американец: Так не пойдет. Мы договаривались на сегодня, мне нужен этот отчет немедленно.

Грек - подал заявление на увольнение.

Задание:

- 1). Что стало причиной непонимания между руководителем и подчиненным?
- 2). Чем отличаются деловые культуры США и Греции?
- 3). По каким параметрам данные культуры близки?
- 4). Как добиться взаимопонимания между участниками кросс культурных коммуникаций?

5. Case study. Анализ международной бизнес - среды в соответствии с моделью Т.Глэдвина и В.Терпстра на примере конкретной страны.

6. «Модель Ховстеде».

- Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах коллективизма–индивидуализма.

- Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах с низкой – высокой дистанцией власти.

- Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру женственности – мужественности.

- Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру избегания неопределенности.

7. «Мотив».

Назовите по пять наиболее важных мотиваторов для следующих лиц:

- Американского студента
- Профессионала в США (юриста, врача)
- Американского пенсионера
- Неквалифицированного рабочего в США.

8. «Желание японцев».

Составить список долгосрочных и краткосрочных целей японца. Какие потребности могут удовлетворяться при достижении этих целей? Каким образом национальные особенности японцев определяют их желания и цели?

9. Представьте, что Вы являетесь советником Ингвара Кампрада (ИКЕА).

1). Что бы Вы предложили улучшить или изменить в текущей маркетинговой стратегии компании для того, чтобы продолжать удерживать лидерские позиции на рынке?

2). Чему мы можем научиться на примере Ингвара Кампрада и его компании?

3). На Ваш взгляд, можно ли с успехом использовать его стратегию управления в российских компаниях, также ориентированных на эконом-класс, например, в сети универсамов «Пятерочка»?

10. Наряду с многочисленными концептуальными разногласиями в области международного маркетинга большинство специалистов единодушно подчеркивают дуалистический (реально-виртуальный) характер, или дуализм маркетинговой среды.

Помимо формализованных, декларативных, видимых явлений в любой стране всегда есть то, что скрыто и обнаруживается лишь по мере инкультурации, то есть глубокого и неформального погружения в иноязычную среду.

1). Воспользуйтесь интернет-ресурсами и проведите сравнительный анализ реальной и виртуальной частей маркетинговой среды какого-либо государства или региона.

2). Выявите наиболее важные экономические, политические, социальные и духовные различия между следующими странами:

- США и Канада
- Мексика и Панама
- Швеция и Финляндия
- Беларусь и Польша
- Россия и Китай
- Южная Корея и КНДР.

11. Нарушение кросс-культурных коммуникаций обуславливает 60-70% межкультурных конфликтов на предприятиях. Люди говорят и не слышат друг друга. Под одними и теми же терминами подразумевают совершенно разные вещи. Подчиненные не возражают, потому что не считают нужным это делать, а руководители считают, что с ними согласны. Наконец, переводчики переводят не то, что сказано, а то, что они поняли. В итоге наступает развязка, когда стороны вступают в конфликт.

1). Как, по Вашему мнению, избежать такого рода конфликтов?

2). Каковы стратегии разрешения данного рода конфликтов?

3). Наметьте стратегические меры по профилактике таких конфликтов в будущем.

12. Группа российских менеджеров приехала в рамках президентской программы на месяц в Германию. Конечно, они хотят воспользоваться этой возможностью, чтобы познакомиться и с другими европейскими городами. Но при попытке купить билеты на поезд или на самолет, зарезервировать номер в отеле или арендовать машину они понимают, что с их знаниями английского далеко не уедешь. Не всегда их понимают правильно, а потом еще тьма разных тарифов и дополнительных условий, ничего невозможно понять. Кроме того, куда-нибудь съездить можно только в выходные, потому что учебный центр с самого начала ясно дал понять, что участие в семинарах и посещениях фирм обязательно.

Поскольку в учебном центре работает сотрудница из российских немцев, они хотят попросить ее помочь. Во-первых, она сама сразу предложила свою помощь в сложных ситуациях, во вторых, она хорошо знает Германию и все ее особенности, и, в третьих, она хорошо говорит и по-русски, и по-немецки - то есть ей можно объяснить свои пожелания, а она передаст их немцам.

Так все и происходит: участники высказывают ей свои пожелания, и она, действительно, делает то, что нужно, но поскольку она не всегда может выполнить все просьбы сама, ей помогают и немецкие коллеги. Но через несколько дней открытая и сердечная атмосфера начинает ухудшаться, чувствуется нарастающее раздражение. А еще через две недели в ответ на свои просьбы участники иногда слышат, что сейчас на это нет времени, есть более важные дела.

1). Почему отношение сотрудников учебного центра так сильно изменилось? В чем причина?

2). Как следовало вести себя участникам?

Практическое занятие 11. Организационные изменения и организационное развитие. Управление нововведениями

Задание 1

Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет, журналов, Интернета). Что, по Вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

Задание 2

Оцените эффективность организационной структуры Вашей компании, ответив на следующие вопросы:

1. Характерна ли для Вашей компании чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителей с неизбежной их перегруженностью?
2. Есть ли в штате много заместителей директора и главных специалистов с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности?
3. Имеет ли место неэффективная информационная поддержка деятельности предприятия и в первую очередь его коммерческой и финансовой деятельности?
4. Характерна ли недостаточная или структурно рассредоточенная работа с персоналом?
5. Формальное наличие или отсутствие финансовоэкономических подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности предприятия?
6. Отсутствует служба управления изменениями и исследования внешней среды?

Если Вы обнаружили в предложенном списке хотя бы одну черту, характерную для Вашей компании, то Вам стоит задуматься о необходимости изменений. Если Вы считаете, что Вашей компании присущи две и более характеристики из предложенного списка, то внести определенные коррективы в деятельность Вашего предприятия жизненно необходимо.

Подготовьте сообщение на тему «Как провести реструктуризацию фирмы?». Объем сообщения 2-3 стр.

Задание 3

Выполните анализ типологии поведения членов вашей группы, команды или подразделения в работе над коллективным заданием, общей задачей. Воспользуйтесь данными таблицы. Какие типы поведения чаще встречаются в работе?

Подготовьте выступление, выделив проблемы и трудности в формировании эффективной команды (рабочей группы). Поясните, каким образом необходимо изменить поведение работников в группе или команде по пути достижения общей цели. Подготовьте свои рекомендации.

Таблица - Эгоистические типы поведения (по С.К. Мордовину)

Тип поведения	Характеристика поведения
Атаказашита	Агрессия или отрицание других, забота об укреплении собственных позиций
Блокирование или создание трудностей	Создание препятствий или трудностей на пути предложений или идей других, без выдвижения альтернативных предложений или разумных аргументов
Отвлечение	Способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция уязвима или слаба
Навязывание одобрения или признания	Стремление заставить других жалеть себя, тем самым, вынуждая их поддерживать лидера или активно навязывать одобрительное мнение о ценности его вклада в работу группы
Устранение	Отказ от участия в общей работе

Набор очков	Стремление «переиграть по очкам» других для укрепления собственного статуса
Злоупотребление положением	Монополизация дискуссии в группе, использование групповых процессов для удовлетворения личных управленческих и властных амбиций
Принижение растворение	Заострение внимания на несущественных недостатках в предложениях или вкладе других с целью подрыва их позиций

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

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: *экзамен (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 экзамену

ПК-3. Способен управлять организацией, подразделением, группой (командой) сотрудников, проектами и сетями

1. Сформулируйте цели организационного поведения.
2. Перечислите основные методы исследования организационного поведения.
3. Сформулируйте уровни анализа организационного поведения.
4. Сформулируйте основную идею традиционного подхода к изучению проблемы организационного поведения.
5. Перечислите факторы (переменные), влияющие на индивидуальное поведение сотрудников организации.
6. Перечислите ключевые особенности поведения.
7. Дайте характеристику отношений субъекта поведения (человека) с окружающей его средой.
8. Сформулируйте определение роли, которую ожидают от человека в процессе организационного воздействия.
9. Какие роли может играть работник в организации?
10. Из каких компонентов складывается ролевое поведение человека?
11. Что относится к внешним стимулам ролевого поведения человека?
12. Как называется поведение человека, обусловленное внешними и внутренними стимулами?
13. Сформулируйте определение структуры поведения человека.
14. Сформулируйте определение девиантного поведения человека.
15. Перечислите виды контрпродуктивного поведения сотрудников организации.
16. Сформулируйте определение абсентеизма.
17. Сформулируйте причины презентеизма.
18. Можно ли сказать, что трудолюбивый человек и трудоголик – это одно и то же?
19. Можно ли рассматривать креативность и инновационность как два синонимичных качества личности?
20. Сформулируйте определение перфекционизма.
21. Сформулируйте определение стресса личности.
22. Какие виды организационного восприятия личности вы знаете?
23. Что понимается под удовлетворенностью трудом сотрудника организации?
24. Сформулируйте определение приверженности работников организации.

25. Через какие признаки организации выражается приверженность работников организации?
26. Назовите и охарактеризуйте механизмы интеграции неформальных групп в организации.
27. Какие выгоды получают сотрудники от членства в неформальной группе?
28. Сформулируйте определение групповой сплоченности.
29. Перечислите признаки превращения группы в команду.
30. Перечислите межличностные барьеры на пути эффективных коммуникаций.