

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кудрявцев Максим Геннадьевич  
Должность: Проректор по образовательной деятельности  
Дата подписания: 26.05.2026 11:55:41  
Уникальный программный ключ:  
790a1a8df2525774421adc1fc96453f0e902bf60

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

Кафедра Территориального управления и планирования

Принято Ученым советом  
Университета Вернадского  
«26» марта 2026 г. протокол № 8



## Рабочая программа дисциплины

### Организационное поведение

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Финансовый менеджмент

Квалификация Бакалавр 38.03.02 Менеджмент

Форма обучения **очная, очно-заочная**

Балашиха 2026 г.

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02  
Менеджмент  
Рабочая программа дисциплины разработана к.э.н., доцентом кафедры территориального  
управления и планирования Толпаровым Э.Б.

Рецензент: к.пед.н., доцент Сухачева И.П.

# 1 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

## 1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Универсальная компетенция	
ОПК-3 - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	<b>Знать (З)</b> основы и принципы формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности; основные теории мотивации, лидерства и власти для принятия стратегических и оперативных организационно-управленческих решений
	<b>Уметь (У):</b> оценивать ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений и их последствия с точки зрения экономической и социальной эффективности в условиях сложной и динамичной среды.
	<b>Владеть (В):</b> способностью разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их экономической и социальной значимости; навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

## 2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Организационное поведение» относится к вариативной части основной профессиональной образовательной программы высшего образования 38.03.02 менеджмент, профиль «Финансовый менеджмент».

**Цель:** овладение студентами системы теоретических знаний поведения людей (индивидов и групп) в организациях и формирование профессиональных компетенций в сфере организационного поведения, области знания законов развития и основ поведения работников и коллектива работников в организациях с целью эффективного управления организацией и достижения поставленных целей

### **Задачи:**

- овладеть базовыми понятиями в системе основных категорий организационного поведения;
- изучить закономерности поведения людей, современные принципы и методы воздействия на их поведение, методологические основы в развитии технологии работы в коллективе, выбора организационно-управленческих решений в организации;
- развить навыки социального взаимодействия и работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- научить студентов понимать причины поступков людей и управлять их поведением;
- развить навыки нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовности нести за них ответственность.

## 3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий, текущий и промежуточный контроль по

**дисциплине) и на самостоятельную работу обучающихся**

**3.1 Очная форма обучения**

Вид учебной работы	6 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	5
<b>часов</b>	<b>180</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>104,3</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	52
занятия семинарского типа	52
промежуточная аттестация	0,3
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>66,7</b>
<b>Контроль</b>	<b>9</b>
Вид промежуточной аттестации	экзамен

**3.2 Очно-заочная форма обучения**

Вид учебной работы	8 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
<b>часов</b>	<b>108</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>16,25</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	8
занятия семинарского типа	8
промежуточная аттестация	0,25
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>87,75</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Вид промежуточной аттестации	зачёт

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

**4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций**

**Очная форма обучения**

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код компетенции
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Раздел 1. Введение в организационное поведение	57	35	22	Реферат, опрос, тест, кейс-задача	ОПК-3
Раздел 2. Групповое поведение в организации	57	35	22	Реферат, опрос, тест, кейс-задача	ОПК-3
Раздел 3. Организационные процессы	56,7	34	22,7	Реферат, опрос, тест, кейс-задача	ОПК-3
<b>Итого за семестр</b>	170,7	104	66,7		
<b>Промежуточная аттестация</b>	9,3	0,3	9	Итоговое тестирование	ОПК-3
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	180	104,3	75,7		

Очно-заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код компетенции
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Раздел 1. Введение в организационное поведение	33	4	29	Реферат, опрос, тест, кейс-задача	ОПК-3
1.1 Сущность, содержание и развитие теории организационного поведения	10	1	9		
1.2. Теория поведения личности в организации	13	1	12		
1.3. Теории и подходы к мотивации	10	2	8		
Раздел 2. Групповое поведение в организации	29,75	4	25,75	Реферат, опрос, тест, кейс-задача	ОПК-3
2.1. Совершенствование групповой динамики и командообразование в организации	14,75	2	12,75		
2.2. Управление конфликтами и стрессами в организационном поведении	15	2	13		
Раздел 3. Организационные процессы	41	8	33	Реферат, опрос, тест, кейс-задача	ОПК-3
3.1 Коммуникации как связующие процессы в организации	12	2	10		
3.2 Власть и лидерство в организации	12	2	10		
3.3 Управление организационным поведением	17	4	13		
<b>Итого за семестр</b>	108	16,25	87,75		
<b>Промежуточная аттестация</b>	4,25	0,25	4	Итоговое тестирование	ОПК-3
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	108	16,25	87,75		

*Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости*

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
2	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины, представленные в привязке к компетенциям, предусмотренным РПД
3	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
4	Деловая и/или ролевая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый

		ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.	результат по каждой игре
5	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
8	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов
11	Рабочая тетрадь	Дидактический комплекс, предназначенный для самостоятельной работы обучающегося и позволяющий оценивать уровень усвоения им учебного материала.	Образец рабочей тетради
14	Реферат	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы рефератов
15	Доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений

## 4.2 Содержание дисциплины по разделам

### Раздел 1. Введение в организационное поведение

**Цели** – изучение истории развития науки, взаимосвязи поведения человека в организации с его результативностью, эффективностью организации в целом.

**Задачи** – изучить особенности поведения человека в организации, взаимодействие в коллективе. Роль и значение организационного поведения в эффективном взаимодействия друг с другом, развитии деловых контактов и особенностей межличностного и группового взаимодействия, взаимосвязь группового поведения и системы мотивации в организации.

#### Перечень учебных элементов раздела:

- 1.1 Сущность, содержание и развитие теории организационного поведения
- 1.2. Теория поведения личности в организации
- 1.3. Теории и подходы к мотивации

### Раздел 2. Групповое поведение в организации

**Цели** – изучение теории построения групп, группового взаимодействия, роль и значение группы в организации, методы и принципы построения эффективных групп.

**Задачи** – изучить особенности группового взаимодействия, коммуникативного взаимодействия участников группы, изучение принципов построения эффективных групп, особенностей межличностного и группового взаимодействия, методы совершенствования

командообразования, предупреждение и управление конфликтами в коллективе.

**Перечень учебных элементов раздела:**

- 2.1. Совершенствование групповой динамики и командообразование в организации
- 2.2. Управление конфликтами и стрессами в организационном поведении

**Раздел 3. Организационные процессы**

**Цели** – взаимосвязи поведения человека и коммуникативного взаимодействия, управление организационным поведением, роль лидера в организации и взаимосвязь лидерства и власти.

**Задачи** – изучить коммуникативные процессы в организации, элементы власти и влияния на групповое поведение, роль лидера в командообразовании, взаимосвязь власти и лидерства в развитии групповой динамики. Взаимосвязь развития организации и особенностей межличностного и группового взаимодействия.

**Перечень учебных элементов раздела:**

- 3.1 Коммуникации как связующие процессы в организации
- 3.2 Власть и лидерство в организации
- 3.3 Управление организационным поведением

**5. Оценочные материалы по дисциплине**

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

**6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

**6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине**

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц, режим доступа
1	Методические указания по изучению дисциплины

**6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины \***

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС)\*\*:

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
Основная:		
1	Карташова, Л.В. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов / Л.В.Карташова. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 156с..	
2	Захаров, Н.Л. Организационное поведение государственных служащих : учеб. пособие для вузов / Н.Л.Захаров. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 236с.	
3	1. Балашов, А. П. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие для вузов / А. П. Балашов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 298 с.	
Дополнительная		

1	1.Литвинюк, А.А. Организационное поведение: учеб. для бакалавров /А.А. Литвинюк – М. Юрайт, 2013. – 505 с.	
2	2. Резник, С.Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов/ С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.И. Шестернина, под ред. С.Д. Резника. –М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.	

### 6.3 Перечень электронных образовательных ресурсов \*

№ п/п	Электронный образовательный ресурс	Доступ в ЭОР (сеть Интернет, локальная сеть, авторизованный/свободный доступ)
1	Российская национальная библиотека [Электронный ресурс]	<a href="http://nlr.ru/lawcenter_rnb">http://nlr.ru/lawcenter_rnb</a>
2	Рос Кодекс. Кодексы и Законы РФ [Электронный ресурс]	<a href="http://www.roskodeks.ru/">http://www.roskodeks.ru/</a>
3	Всероссийская гражданская сеть	<a href="http://www.vestnikcivitas.ru/">http://www.vestnikcivitas.ru/</a>

### 6.4 Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы и лицензионное программное обеспечение

#### Современные профессиональные базы данных

<https://rosstat.gov.ru/> - Федеральная служба государственной статистики.

<https://cyberleninka.ru/> - научная электронная библиотека открытого доступа (Open Access).

<http://link.springer.com/> - полнотекстовая коллекция (база данных) электронных книг издательства Springer Nature.

<http://fcior.edu.ru/> - Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов.

<https://agris.fao.org/agris-search/index.do> - Международная информационная система по сельскохозяйственным наукам и технологиям.

<http://window.edu.ru/> - Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»

#### Информационные справочные системы

1. Информационно-справочная система «Гарант». – URL: <https://www.garant.ru/>

2. Информационно-справочная система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>

3. БИТ.ЖКХ 8. - <https://www.lcbit.ru/>

4. Портал Реформа ЖКХ. - [www.reformagkh.ru](http://www.reformagkh.ru)

#### Лицензионное программное обеспечение

Microsoft Office (Access, Excel, PowerPoint, Word и т. д),

OpenOffice, Люникс (бесплатное программное обеспечение широкого класса),

система дистанционного обучения Moodle ([www.edu.rgazu.ru](http://www.edu.rgazu.ru)),

Вебинар (Adobe Connect v.8, Zomm, Google Meet, Skype, Мираполис), программное обеспечение электронного ресурса сайта, включая ЭБС AgriLib и видеоканал РГАЗУ(<http://www.youtube.com/rgazu>),

антивирусное программное обеспечение Dr. WEB Desktop Security Suite.

### 6.5 Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения

Учебная аудитория для проведения групповых консультаций и индивидуальной работы обучавшихся с педагогическими работниками, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная мебель, доска меловая.	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, каб. 142 Площадь помещения 69,1 кв.м № по технической инвентаризации 147, этаж 1
---	---

Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.	
Помещение для самостоятельной работы. Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, читальный зал Площадь помещения 497,4 кв. м. № по технической инвентаризации 177, этаж 1
Помещение для самостоятельной работы. Специализированная мебель, персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.	143900, Московская область, г. Балашиха, ул. Юлиуса Фучика д.1, каб. 320 Площадь помещения 49,7 кв. м. № по технической инвентаризации 313, этаж 3
Учебная аудитория для учебных занятий обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ. Специализированная мебель. Автоматизированное рабочее место для инвалидов-колясочников с коррекционной техникой и индукционной системой ЭлСис 290; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей со стационарным видеоувеличителем ЭлСис 29 ON; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с портативным видеоувеличителем ЭлСис 207 CF; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с читающей машиной ЭлСис 207 CN; Аппаратный комплекс с функцией видеоувеличения и чтения для слабовидящих и незрячих пользователей ЭлСис 207 OS.	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, каб. 105 Площадь помещения 52,8 кв. м. № по технической инвентаризации 116, этаж 1

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и  
промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине  
Организационное поведение**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Финансовый менеджмент

Квалификация Бакалавр 3 8.03.02 Менеджмент

Форма обучения **очная, очно-заочная**

Балашиха 2026 г.

### 1. Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Компетенций	Уровень освоения*	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
ОПК-3 - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	<b>Пороговый (удовлетворительно)</b>	<p><b>Знает (З)</b> основы и принципы формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности; основные теории мотивации, лидерства и власти для принятия стратегических и оперативных организационно-управленческих решений</p> <p><b>Умеет (У):</b> оценивать ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений и их последствия с точки зрения экономической и социальной эффективности в условиях сложной и динамичной среды.</p> <p><b>Владет (В):</b> способностью разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их экономической и социальной значимости; навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</p>	Реферат, практическое задание, опрос, итоговое тестирование
	<b>Продвинутый (хорошо)</b>	<p><b>Знает твердо:</b> основные понятия критического анализа информации, приемы и методы критического осмысления информации, принципы и закономерности системного подхода к анализу полученной информации, правила и принципы грамотной аргументации</p> <p><b>Умеет уверенно:</b> сравнивать, анализировать полученную информацию на основе критического ее оценки, проверять и применять полученную информацию после всестороннего ее осмысления и оценки, отстаивать свою точку зрения на основе критической оценки полученной информации и использования аргументации, уметь критически реагировать на полученную информацию на основе правил и принципов позитивной критики</p> <p><b>Владет уверенно:</b> навыками критического мышления, позитивной критики, навыками отстаивания своей точки зрения на основе аргументации системной оценки полученной в коммуникативном взаимодействии информации</p>	Реферат, практическое задание, опрос, итоговое тестирование
	<b>Высокий (отлично)</b>	<p><b>Имеет сформировавшееся систематические знания:</b> об основных понятиях критического анализа информации, приемах и методах критического осмысления информации, принципах и закономерностях системного подхода к анализу полученной информации, правилах и принципах грамотной аргументации</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> сравнивать, анализировать полученную информацию на основе критического ее оценки,</p>	Реферат, практическое задание, опрос, итоговое тестирование

		<p>проверять и применять полученную информацию после всестороннего его осмысления и оценки, отстаивать свою точку зрения на основе критической оценки полученной информации и использования аргументации, уметь критически реагировать на полученную информацию на основе правил и принципов позитивной критики</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> навыками критического мышления, позитивной критики, навыками отстаивания своей точки зрения на основе аргументации системной оценки полученной в коммуникативном взаимодействии информации</p>	
--	--	---	--

\* зачтено выставляется при уровне освоения компетенции не ниже порогового

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение практического задания	не выполнено или все задания решены неправильно	Решено более 50% задания, но менее 70%	Решено более 70% задания, но есть ошибки	все задания решены без ошибок
Реферат	не выполнен или все задания решены неправильно	Цель и задачи реферата достигнуты частично. Актуальность темы реферата определена неубедительно. В реферате выявлены значительные отклонения от требований методических указаний.	Цель и задачи выполнения реферата достигнуты. Актуальность темы реферата подтверждена. Реферат выполнен с незначительными отклонениями от требований методических указаний.	Цель написания реферата достигнута, задачи решены. Актуальность темы исследования корректно и полно обоснована. Реферат выполнен согласно требованиям.
Тест	Менее 51%	51-79%	80-90%	91% и более

### 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет и экзамен, курсовая работа)

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового тестирования	Менее 51%	51-79%	80-90%	91% и более

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

**Примерные темы рефератов**

**Раздел 1. Введение в организационное поведение**

1. Сущность и значение концепции организационного поведения.
2. Эмпирический и научный этапы становления организационного поведения.
3. Развитие теории организационного поведения в системе менеджмента.
4. Человеческие ресурсы как ключевой фактор организационного развития.
5. Подходы к описанию организационного поведения: процессный, ситуационный, системный, программно-целевой и др.

**Раздел 2. Групповое поведение в организации**

1. Социально-психологическая структура и свойства личности.
2. Типы личности и их профессиональная направленность.
3. Развитие и управление компетенциями персонала в организации.
4. Диагностика профессиональной пригодности персонала
5. Перспективные подходы к мотивации и стимулированию персонала: российский и зарубежный опыт.

**Раздел 3. Организационные процессы**

1. Трансформация поведения личности в неформальных структурах.
2. Команды и командообразование в организации
3. Процесс конфликта и характеристика основных этапов.
4. Способы управления конфликтами и их практическое применение.
5. Переговоры как способ разрешения конфликтов.

**КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

**Раздел 1. Введение в организационное поведение**

1. Какое определение наиболее полно отражает основные цели дисциплины «Организационное поведение»:
  - а) понять, научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им;
  - б) объяснить причины поступков индивидов в определенных условиях;
  - в) предсказание поведения работников в будущем;
  - г) овладение навыками управления людьми;
  - д) обучение и развитие кадров.
2. Цели учебной дисциплины «Организационное поведение»:
  - а) систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в организации ситуациях;
  - б) манипулирование людьми;
  - в) объяснение причин поступков индивидов в определенных ситуациях;
  - г) предсказание поведения работника в будущем;
  - д) овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.
3. Основные компоненты дисциплины «Организационное поведение»:
  - а) индивид;
  - б) группа;

- в) организация;
  - г) команда;
  - д) субъекты организации.
4. Методы исследования организационного поведения:
- а) опросы, интервью, анкетирование, тестирование;
  - б) наблюдение;
  - в) эксперимент (лабораторный и естественный);
  - г) сбор фиксированной информации (изучение документов);
  - д) социометрический эксперимент.
5. Изучение закономерностей организационного поведения помогает руководителю в решении следующих задач:
- а) в мотивировании труда;
  - б) в обеспечении стабильности деятельности;
  - в) в эффективном управлении группами людей;
  - г) в принятии и реализации управленческих решений;
  - д) в развитии организации.
6. Критерии индивидуальной эффективности:
- а) способности;
  - б) мотивация;
  - в) знания, умения, навыки;
  - г) стратегия организации;
  - д) опыт.
7. Определите основную функцию неформальной коммуникации в организации:
- а) манипуляция информацией;
  - б) механизм обратной связи, сигнализирующей об интересах и потребностях персонала;
  - в) оценка деятельности руководителя;
  - г) средство объединения аутсайдеров в коалиции;
  - д) провоцирует повышение тревожности работников.

## **Раздел 2. Групповое поведение в организации**

1. Критерии групповой эффективности:
- а) лидерство;
  - б) статус;
  - в) роли;
  - г) мотивация;
  - д) опыт.
2. Факторы, определяющие групповое поведение:
- а) профессиональная работанность группы;
  - б) морально-психологическая сплоченность;
  - в) продуктивность и удовлетворенность продуктами труда;
  - г) межличностная совместимость;
  - д) работоспособность трудового коллектива.
3. Цель модели управления организационным поведением, разработанной Джозефом Лафтом и Харри Ингрэмом (Окно Джохари):
- а) достижение взаимопонимания в организационном поведении;
  - б) манипулирование другим человеком;
  - в) демонстрация поведения;
  - г) активизация защитных механизмов поведения;
  - д) личностный и профессиональный рост работника.
4. Важным механизмом управления индивидуальным уровнем организационного поведения является:

- а) оценка результативности работника;
  - б) постановка цели или задачи профессиональной деятельности;
  - в) учет индивидуальных особенностей человека;
  - г) материальное и нематериальное стимулирование;
  - д) ощущение значимости труда..
5. Главное в управлении изменениями в организации, с точки зрения организационного поведения, заключается:
- а) преодолеть сопротивление работников новшествам;
  - б) передать информацию сотрудникам;
  - в) внедрить новые технологии;
  - г) реструктурировать организацию;
  - д) перейти на новую систему планирования.
6. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:
- а) миссию организации;
  - б) организационный климат;
  - в) наличие программ повышения квалификации;
  - г) уровень конфликтности в организации;
  - д) характер коммуникаций в организации.
7. О какой модели поведения в организации идет речь, если потребности организации и потребности людей в значительной степени пересекаются:
- а) модель «выигрыш»;
  - б) модель «выигрыш-проигрыш»;
  - в) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
  - г) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
  - д) модель «проигрыш».

### **Раздел 3. Организационные процессы**

1. О какой модели поведения в организации идет речь, если существует психологический барьер, затрудняющий разумную коммуникацию между двумя сторонами: руководством организации и работником:
- а) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
  - б) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
  - в) модель «выигрыш»;
  - г) модель «проигрыш»;
  - д) модель «выигрыш-проигрыш».
2. Какая модель поведения в организации характеризуется наличием конфликтогенного фона, выраженного в агрессивно-враждебной психологической атмосфере, особенно ярко проявляющий себя в поляризации по вертикали:
- а) модель «выигрыш»;
  - б) модель «выигрыш»;
  - в) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
  - г) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
  - д) модель «выигрыш-проигрыш».
3. Свойства организационной культуры:
- а) системность;
  - б) иерархичность и приоритетность;
  - в) элементы культуры организации не требуют доказательств;
  - г) общность;
  - д) формирование представлений работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.

4. Специфические функции организационной культуры:
- а) охранная;
  - б) интегрирующая;
  - в) регулирующая;
  - г) образовательная и развивающая;
  - д) легитимация организационной деятельности.
5. На возможность организационной культуры влияют:
- а) стадии жизненного цикла организации;
  - б) психологический климат организации;
  - в) организационный кризис;
  - г) уровень культуры;
  - д) смена руководства.
6. Причины сопротивления организационным изменениям:
- а) угроза потребностям сотрудников в безопасности;
  - б) ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения;
  - в) методы проведения организационных изменений;
  - г) непонимание цели перемен;
  - д) убеждение, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными

## КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Кейс-задачи

#### Раздел 1. Введение в организационное поведение

**Задание 1.** На заседании Совета директоров производственно-коммерческого объединения «Факел» выяснилось, что члены Совета получают важные отчеты слишком поздно, не успевают должным образом с ними ознакомиться и подготовиться к работе. Защищаясь, два административных работника утверждали, что почти невозможно писать отчеты в офисе, где их непрерывно отвлекают телефонные звонки или посетители. Трудно работать дома, поскольку компьютер с текстовым редактором нужен в офисе. Председатель Совета директоров должен найти решение проблемы.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте проблему, опишите конфликтную ситуацию (предмет, причину, мотив, оппонентов), инцидент (повод) и тип конфликта.
2. Предложите решение конфликта.

**Задание 2.** Антон Р. учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов.

После нескольких недель работы Антон заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались.

Антон решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Антон неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками, его не приглашали в компанию. Антон подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с моё, ты был бы таким же».

Вопросы:

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады.
2. Охарактеризуйте роль руководителя в деятельности группы.
3. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Каков статус Антона в группе?
4. Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе?

## **Раздел 2. Групповое поведение в организации**

### **Задание 3 Девиация в организации**

Александр Беков месяц назад стал руководителем отдела по работе с ключевыми клиентами. Все шло хорошо, работа интересная, заработная плата в компании высокая по сравнению с конкурентами, доброжелательные отношения в коллективе, но Александр заметил серьезную проблему в поведении подчиненных, которая может в дальнейшем серьезно повлиять на производительность и результативность труда его отдела. Дело в том, что предыдущий руководитель ввел в качестве нормы употребление алкоголя во время переговоров с клиентами, считая, что это делает общение менее напряженным и официальным. Однако, эта привычка быстро прижилась и среди остальных работников, причем даже в отсутствие встреч с клиентами. Выпив в обед, работники возвращались позже окончания обеденного перерыва и не способны были продолжать продуктивно работать и принимать взвешенные и ответственные решения. Александр решил покончить с заведенной практикой, но понимал, что задача сложная и требует некоторой хитрости, чтобы не вызвать возмущения среди работников. Сложность задачи обусловлена недолгим сроком работы нового руководителя и тем, что ввести вредную привычку легче, чем от нее избавиться. Подумайте в чем причины того, что пример прошлого руководителя так прижился в отделе? Какие действия Вы бы предприняли на месте Александра, чтобы изменить отношение работников к новой привычке и вывести ее из традиций компании?

**Задание 4.** Прочтите следующую ситуацию и проанализируйте, насколько этически оправдано поведение сотрудников организации:

Двое сотрудников финансовой организации «Империал Z» проработали в ней более 7 лет, успешно выполняя задачи руководства и осуществляя собственную служебную карьеру. Им становится известно о серьезных финансовых махинациях, которые совершаются людьми, входящих в руководство организации. Свои подозрения они подкрепляют фактическим материалом, собранным ими в процессе собственных наблюдений. Не ставя в известность других коллег и руководителя своей компании, добытые документы сотрудники отправляют в ведущие средства массовой информации. Опубликованный материал становится причиной возникновения крупного скандала в финансовой сфере, получившего общественный резонанс, а по авторитету уважаемой ранее компании нанесен серьезный удар. Ее акции на финансовом рынке упали, и был получен ущерб в пять миллионов рублей.

Как вы думаете, насколько справедлив с точки зрения этики деловых отношений подобный поступок сотрудников?

Как поступит руководство «Империал Z» с этими двумя сотрудниками после расследования утечки информации?

Какие перспективы у руководства организации в части стратегии развития и работы с персоналом?

## **Раздел 3. Организационные процессы**

**Задание 5.** Руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует проделанную работу и требует внести кардинальные изменения в

повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д.

Оцените ситуацию и дайте прогноз. Что можно посоветовать действующим лицам?

#### **Задание 6. Конфликт в организации.**

Специалист, много лет проработавший в одном отделе, решил перевестись в другой, где видел возможность профессионального роста. Должность и зарплата, о которых он договорился с руководителем того отдела, предполагались на уровне прежних. Однако его нынешний начальник отказался завизировать заявление, прекрасно зная, что по установившемуся в организации порядку без его согласия специалист не может перейти в другое подразделение. Главным аргументом начальника был тот, что специалист при переходе «ничего не выигрывает». На слова подчиненного о возможности профессионального роста он никак не отреагировал. Работник понимает, что такой «заботой» руководитель лишь прикрывает желание не потерять нужного специалиста. Пришлось обращаться к вышестоящему руководству. Но и тому причина перехода показалась несерьезной, в ходатайстве было отказано. Новое обращение к непосредственному руководителю привело к разговору на повышенных тонах, взаимным оскорблениям. Через некоторое время специалист уволился.

Контрольные вопросы:

1. К какому типу относится данный конфликт: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?
2. Кто виноват в этой ситуации?
3. Как можно было разрешить данный конфликт?

### **Практические задания**

#### **Раздел 1. Введение в организационное поведение**

##### **Задание 1. (письменно)**

Екатерина Карпова (25 лет, высшее экономическое образование, прекрасное владение английским языком) рассказывает о своих неудачах: «Вначале я работала в фирме «Компас» менеджером. Моим боссом был отставной военный. Он постоянно отдавал команды. Всё время приходилось слышать: «выполните немедленно», «обратите внимание», «займитесь делом». Он был уверен, что только он мог судить обо всём. Моему боссу никогда не приходило в голову, что со мной как с подчинённой просто необходимо обсуждать некоторые решения. Я часто проявляла инициативу, которая вызывала у него раздражение, неудовольствие. Любую совместную работу мы с ним выполняли очень быстро, но не качественно. В результате, я потеряла к работе интерес и через некоторое время уволилась.

Новую работу я искала довольно долго. Были очень хорошие предложения, но каждый раз не устраивали какие-то детали или люди, с которыми предстояло взаимодействовать. В конце концов, я начала работать в компании «Нева». Работа была интересная и требовала от меня точности, детальной проработки вариантов. Директор «Невы» был знаком с моим прежним начальником. Я точно не знаю, говорили ли они обо мне или нет, но мой новый босс сразу стал с предубеждением относиться к моей активности. Все мои деловые предложения он обращал в шутку, обещал рассмотреть их позже. А когда я по собственной инициативе подготовила серьёзный экономический анализ ситуации, он положил его в огромную кипу бумаг на столе и будто случайно завёл разговор о времени моего очередного отпуска. Мне потребовался ещё целый месяц, чтобы окончательно убедиться в том, что он не ценит мои профессиональные качества, и я уволилась».

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какими качествами обладает Е. Карпова? Каковы причины её увольнения из фирмы «Компас» и компании «Нева»?

2. Представив себя на месте директора небольшой фирмы, в которую пришла работать Е. Карпова, разработайте модель поведения по отношению к ней (учтите, что для фирмы важно её прекрасное знание экономики и английского языка).

### **Задание 2. (письменно)**

Объясните слова, принадлежащие А.Смиту: «Люди отдают, чтобы получить. Мы ожидаем, что получим наш обед не вследствие благотворительности мясника, повара и пекаря, а благодаря их заботе об их собственных интересах».

## **Раздел 2. Групповое поведение в организации**

### **Задание 3 (письменно).**

Социологи пришли к выводу, что резервы роста производительности труда огромны, но работники часто их скрывают. Так 85% американских рабочих считают, что могли бы работать интенсивнее, а более 50% - уверены, что могли бы повысить производительность труда вдвое, если бы захотели. Здесь мы имеем дело с таким явлением, как рестрикционизм – сознательное занижение производительности труда. Как подтверждает практика, 10% людей будут работать плохо даже за очень большие деньги, другие 10% будут работать хорошо вне зависимости от зарплаты, а усердие остальных зависит от эффективной мотивации. В связи с этим мотивация как побуждение к деятельности приобретает особое значение.

Ответьте на вопросы:

1. Как надо вести себя руководителю с подчинёнными, чтобы те захотели реализовать в труде все свои возможности?

2. Перечислите известные вам организационные формы стимулирования персонала.

3. Используйте для предложений материал, представленный ниже.

Так, Э. Старобинский, рассматривая вопросы поощрения как внутреннее дело каждой организации, резюмирует огромный опыт в области мотивации западных организаций. И приводит перечень возможных поощрений:

- хорошим работникам, как правило, каждые полгода увеличивается заработная плата;

- премия за выслугу лет – через 5, 10 лет;

- оплачиваемое приглашение на два обеда или ужина в первоклассном ресторане на определённую сумму, которые фирма выдаёт сотруднику, если он за целый год ни разу не брал отпуска по болезни;

- участие службы по работе с персоналом в решении личных проблем сотрудников.

Ими могут быть, например, банковские кредиты, которые не удалось возратить, другие долги, различные проблемы с детьми, помощь при болезни, юридическая помощь;

- выдаётся оплаченный чек на полное медицинское обслуживание в лучших медицинских учреждениях США;

- страхование жизни и здоровья;

- субсидируемый предприятием кафетерий;

- ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение детей в колледже;

- организация детских учреждений;

- организация коллективных гаражей;

- повышение в должности без изменения заработной платы;

- предоставление права бесплатно пользоваться автомобилем фирмы;

- оплата расходов за бензин и оплата ремонта личного автомобиля;

- руководителям высшего звена, проработавшим 10-15 лет и внёсшим личный вклад в развитие организации, предоставляется оплаченный отпуск от 6 месяцев до года.

#### **Задание 4 письменно).**

Проанализируйте представленные карьеры. Ответьте на вопросы:

1. Какие внешние обстоятельства способствовали данным карьерам? Определите роль удачи, везения в управленческом пути двух лидеров.

2. Какие личностные характеристики обусловили карьеру в каждом случае? Укажите общие черты и различия двух лидеров.

##### **Карьера банкира**

Макар Петров родился в Москве. В 23 года он окончил политехнический институт и стал инженером-металлургом, отработал в научно-исследовательском институте 8 лет, опубликовал 17 научных статей. В 31 год он стал учредителем Центра научно-технического творчества молодёжи «Аскон», а в 34 года создал банк. В 37 лет М. Петров являлся владельцем и управляющим одного из самых крупных банков страны.

##### **Карьера учёного**

Вера Васильевна Морозова после окончания института в 25 лет приступила к работе на химическом заводе «Силикон». В 37 лет она защитила кандидатскую диссертацию, а в 39 – докторскую. В 45 лет стала главным инженером завода «Силикон». С 50-летнего возраста по достижении 72 лет Вера Васильевна работала директором научно-исследовательского химического института. В течение последующих 8 лет она занималась коммерческой деятельностью. А в 80 лет возглавила монастырь. По мнению Веры Васильевны, её новая работа – крупномасштабный коммерческий проект. Свою деятельность на новом посту она начала с аудиторской проверки.

### **Раздел 3. Организационные процессы**

#### **Задание 5 (письменно).**

Разрешите мотивационный конфликт.

У Николая проблемы с руководством его маленькой группой, члены которой выражают разного рода недовольства. В основном они говорят, что он ими не руководит. Сам Николай очень самонадеян и берётся за любую работу. Он умело справляется с делами и не может понять, почему другие люди так консервативны и медленны в работе.

Одному из подчинённых Николая, Владимиру, равняется пятидесятый год. Он всегда работал в одном и том же отделе и, очевидно, очень встревожен деспотичными и рискованными решениями Николая. Сергей, с другой стороны, очень разочарован. У него много идей относительно перемен, но у Николая никогда нет времени, чтобы его выслушать. В результате, Сергей чувствует себя обиженным и разочарованным. Третий его подчинённый, Иван, напуган тем, что Николай всегда спешит и, по-видимому, не интересуется, есть ли Иван или нет, никогда не спрашивает, как он поживает, и не помогает ему преодолеть его беспокойство.

Ответьте на вопрос:

Как бы вы посоветовали Николаю изменить его поведение? Этот вопрос связан со стилем руководства, мотивацией и способностью адаптироваться к потребностям других людей.

#### **Задание 6 (письменно).**

Чтобы уменьшить сопротивление в конфликтных ситуациях, необходимо научиться применять «рациональный» подход и избегать «обвинительного».

Определите, какие утверждения соответствуют «рациональному» подходу:

- вы выводите меня из себя;
- мне неудобно, когда вы критикуете меня в присутствии других сотрудников, это роняет мой авторитет;
- мне придётся самому делать эту работу, так как вы неверно меня поняли и всё перепутали;
- вы никогда не сдаёте мои отчёты в срок, так как постоянно болтаете по телефону;

- когда вы говорите, что работа закончена, я ожидаю, что она выполнена полностью.

### **КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ для промежуточной аттестации (зачет) по дисциплине**

Зачет проводится в виде итогового теста. Для выполнения теста отводится 60 минут.

#### **Примерные задания итогового теста**

1. Термин «разнообразие рабочей силы» отражает различия расы, возраста, пола, этнической принадлежности и людей на работе:
  - а) социальных статусов;
  - б) личного благосостояния;
  - в) физических способностей;
  - г) политических предпочтений.
2. Какое из высказываний лучше всего описывает сегодняшнее организационное поведение:
  - а) команды и контроль;
  - б) новое поколение ожидает того же, что и старое;
  - в) делегирование полномочий
  - г) баланс между работой и жизнью.
3. Интерес исследователей ОП к таким переменным, как \_\_\_\_\_, является индикатором того, что эта дисциплина имеет отношение к практическим вопросам и практическому применению:
  - а) прогулы и текучесть кадров;
  - б) удовлетворенность работой;
  - в) эффективность работы
  - г) все перечисленные выше пункты.
4. «Эффект стеклянного потолка» в организациях — это \_\_\_\_\_
  - а) скрытый барьер, ограничивающий продвижение по службе представителей меньшинств и женщин;
  - б) негласный предел зарплаты, выплачиваемой топ-менеджерам;
  - в) негласный предел зарплаты, выплачиваемой рабочим;
  - г) ограничение приема на постоянную работу рабочих, работающих полный рабочий день.
5. Какое утверждение об ОП кажется вам самым правильным:
  - а) ОП ищет самый лучший и единственный способ решать проблемы менеджмента;
  - б) ОП — это уникальная наука, мало связанная с остальными научными дисциплинами;
  - в) ОП делает акцент на практическом применении знаний;
  - г) ОП является настолько современной наукой, что у нее нет никаких исторических корней?
6. Исходя из взгляда на организации как открытые системы технология, информация и деньги — это \_\_\_\_\_
  - а) ресурсы;
  - б) услуги;
  - в) ресурсы на входе;
  - г) конечный продукт.
7. Такая функция менеджмента, как \_\_\_\_\_, связана с созданием энтузиазма для выполнения трудной работы:
  - а) планирование;
  - б) организация;
  - в) контроль;
  - г) мотивирование.
8. Оправдывая этическое поведение, основанное на получении максимального блага

для максимального количества людей, мы придерживаемся точки зрения:

- а) утилитаризма;
- б) индивидуализма;
- в) моральных правил;
- г) справедливости.

9. В рамках культур люди склонны заканчивать один вид деятельности за единицу времени:

- а) пароксимальных;
- б) монокронных;
- в) полихронных;
- г) этноцентрических.

10. Культурные ценности, делающие упор на уважение к традициям, упорядочение отношений и заботу о «сохранении лица», связаны с \_\_\_\_\_ :

- а) религиозными различиями;
- б) избеганием неопределенности;
- в) маскулинностью - феминностью;
- г) конфуцианским динамизмом.

11. Следует ожидать уважения к властям и принятия статусных различий в культурах с \_\_\_\_\_ :

- а) большой дистанцией власти;
- б) выраженным индивидуализмом;
- в) высокой степенью избегания неопределенности;
- г) высокой агрессивностью.

12. Согласно взглядам Ф. Тромпенаарса на понимание культурных различий, для описания разной ориентации по отношению к природе используется \_\_\_\_\_ :

- а) независимость или зависимость;
- б) последовательность или полихронность;
- в) универсализм или партикуляризм
- г) нейтральность или эмоциональность.

13. Такая практика менеджмента, как принятие решения участниками или акцент на групповую работу, часто характеризует организации в \_\_\_\_\_ культурах:

- а) монокронных;
- б) коллективистских;
- в) патерналистских;
- г) неопределенных.

14. Какая из перечисленных ниже особенностей наиболее типична для японской практики менеджмента:

- а) согласованное принятие решений;
- б) быстрое продвижение по службе;
- в) высокоспециализированная карьера;
- г) все перечисленные?

15. Какого типа отношения лежат в основе социальной группы?

- а) Национальные отношения
- б) Отношения солидарности
- в) Отношения родства
- г) Нормативные отношения

16. Маргиналы - это:

- а) Безработные
- б) Люди, выброшенные из общества
- в) Мигранты

17. Статистическая группировка состоит из:

- а) зачисление респондентов в номинальные группы
- б) упорядочение информации
- в) характер труда
- г) степень включенности в общественную работу.

18. Организация высоких достижений \_\_\_\_\_:

- а) аналогична традиционным организациям;
- б) возникает автоматически, если используются самоуправляемые рабочие команды;
- в) порождает способность организации добиваться стабильно высоких результатов;
- г) должна иметь очень специфическую организационную структуру.

**19. По сравнению с традиционной организация высоких достижений :**

- а) предполагает более выраженную функциональную направленность;
- б) более просто устроена;
- в) обладает более высокой продуктивностью;
- г) требует большего количества работников.

**20. Когнитивная психология**

- а) рассматривает проблему целого и части
- б) дает представление о человеческом организме как системе, занятой активными поисками сведений и переработкой информации
- в) ставит вопрос о сексуальной жизни человека
- г) занимается изучением человеческого интеллекта

**21. Что относится к категории "внутреннего вознаграждения"?**

- а) Зарплата.
- б) Карьера.
- в) Сама работа.
- г) Признание окружения.

**22. Основным правилом при определении уровня зарплаты является**

- а) определенный законом минимальный уровень.
- б) определенная штатным расписанием ставка.
- в) уровень оплаты в фирмах конкурентах.
- г) абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка.

**23. На каких побуждениях людей основаны теории мотивации?**

- а) Потребности проявить себя.
- б) Потребности в справедливости.
- в) Потребности власти.
- г) потребности участия в принятии решений.

**24. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?**

- а) Для оптимального решения комплексной задачи.
- б) Для сохранения "группового" стиля работы.
- в) Для проверки квалификации подчиненных.
- г) Все перечисленное.

**25. Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха?**

- а) Функциональные отношения.
- б) Материальные отношения.
- в) Линейные отношения.
- г) Отношения управленческого аппарата.

**26. Конформизм - одна из моделей развития отношений между личностью коллективом, когда**

- а) Личность и коллектив находятся в оптимальных отношениях
- б) Личность подчиняет себе коллектив
- в) Личность подчиняется коллективу
- г) Коллектив отвергает личность

**27. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?**

- а) Для оптимального решения комплексной задачи.
- б) Для сохранения "группового" стиля работы.
- в) Для проверки квалификации подчиненных.

г) Все перечисленное.

**28. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?**

а) Созданы филиалы предприятия в пяти городах.

б) Созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам.

в) Созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели.

г) Созданы отделы на предприятии, равные по численности.

**29. Основным в управлении по целям является выработка целей**

а) сверху вниз по цепи инстанций.

б) снизу вверх.

в) снизу вверх и сверху вниз.

г) по матричной схеме.

**30. Определите основные характеристики внешней среды для организации:**

а) Все перечисленное.

б) Взаимосвязанность факторов, сложность.

в) Сложность и подвижность.

г) Взаимосвязанность и неопределенность.