

Государственное образовательное учреждение высшего образования  
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И  
УПРАВЛЕНИЯ»  
(ГОУ ВО КРАГСнУ)**

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ  
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**  
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение  
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре  
ОПОП 38.03.01 Экономика  
(решение Ученого совета  
от 10.06.2021 № 11)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ**

**«ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО  
ПОВЕДЕНИЯ»**

Направление подготовки – *38.03.01 Экономика*

Направленность (профиль) – *«Прикладная экономика»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная*

Год начала подготовки – 2021

Рабочая программа дисциплины «Основы организационного поведения» составлена в соответствии с требованиями:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (*уровень бакалавриата*), утвержденного приказом Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 954;

- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

- учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.01 Экономика (*уровень бакалавриата*) направленность (профиль) «Прикладная экономика».

## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

### 1. Цель и задачи учебной дисциплины

#### 1.1. Цель изучения дисциплины

**Цель освоения дисциплины** «Основы организационного поведения» - формирование знаний и умений в области организации и самоорганизации профессиональной деятельности посредством эффективных коммуникаций.

#### 1.2. Задачи учебной дисциплины

Задачами изучения дисциплины «Основы организационного поведения» является следующее:

- изучение структуры и содержания организационного поведения, формирование умений анализировать индивидуальное, групповое, коллективное поведение работников в организации;
- формирование и развитие умений управлять организационным поведением.

#### 1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Основы организационного поведения» направлено на формирование следующих компетенций:

- 1) универсальные:
  - УК-6: способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

#### 1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Основы организационного поведения» относится к *обязательной части* Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы.

### 2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

2.1. Изучение дисциплины «Основы организационного поведения» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

- 1) универсальные:

<b>Наименование категории (группы) компетенций</b>	<b>Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)</b>	<b>Код и наименование индикатора достижений компетенций</b>	<b>Содержание индикатора достижений компетенций</b>
Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на	УК-6.И-1. Оценивает личностные и временные ресурсы и ограничения по достижению целей саморазвития у управления своим	УК-6.И-1.У-1. Умеет эффективно организовывать и структурировать свое время

	основе принципов образования в течение всей жизни	временем	УК-6.И-1.У-2. Умеет критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач
		УК-6.И-2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе	УК-6.И-2.3-1. Знает содержание и принципы самоорганизации и саморазвития, свои личностные характеристики и возможности УК-6.И-2.3-2. Знает современные тренды рынка труда, а также основы карьерного роста в своей профессиональной деятельности
			УК-6.И-2.У-1. Умеет планировать цели и направления своей социальной и профессиональной деятельности с учетом личностных характеристик и тенденций развития рынка труда

2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Основы организационного поведения»:

Должен знать:

- основы самоуправления и самоорганизации в сфере профессиональной деятельности;
- содержание и принципы самоорганизации и саморазвития;
- современные тренды рынка труда, а также основы карьерного роста в своей профессиональной деятельности;
- личностные характеристики и возможности.

Должен уметь:

- эффективно организовывать и структурировать свое время;
- характеризовать специфику индивидуального, группового и коллективного поведения;
- анализировать процессы самоорганизации и саморазвития, причины профессиональной деформации и профессионального выгорания;
- критически оценивать эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач;
- планировать цели и направления социальной и профессиональной деятельности с учетом личностных характеристик и тенденций развития рынка труда.

### 3. Объем учебной дисциплины

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>	<b>36,25</b>
Аудиторные занятия (всего):	36
<i>Лекции</i>	18
<i>Практические занятия</i>	18
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>35,75</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	31,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	контрольная работа
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>	
<i>часы</i>	<b>72</b>
<i>зачётные единицы</i>	<b>2</b>

### 4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины

Наименование темы учебной дисциплины	Содержание темы
Тема 1. Понятие, структура и содержание курса «Организационное поведение» (УК-6)	<p>Понятие организационного поведения. Основные компоненты организационного поведения: индивид, группа, организация. Взаимосвязь дисциплины «организационное поведение» с психологией, социологией, организационной социальной психологией, экономикой, историей и философией. Взаимосвязь организационного поведения и показателей социально-экономической эффективности работы организации: производительности; дисциплины, текучести кадров, удовлетворенности работой.</p> <p>Научная дисциплина «Организационное поведение» - социально-психологическая основа построения эффективной системы управления.</p> <p>Умение анализировать и прогнозировать поведение работников организации – исключительно важное качество для эффективной работы менеджера.</p> <p>Основу изучения дисциплины составляют способности и личные качества работников, их удовлетворенность, отношение к труду, мотивация, взаимодействие и групповое принятие решений, лидерство и власть, конфликты и</p>

	переговоры, стресс, управление изменениями и развитием организации
Тема 2. Теории поведения человека в организации (УК-6)	Подходы к определению причин поведения: мотивационная теория Маслоу; мотивационная теория Мак-Клелланда, двухфакторная модель Герцберга; теория ожиданий Врума; теория справедливости, модель Портера-Лоулера, развитие человеческих ресурсов. Мотивация и результативность организации. Направления социальной мотивации персонала. Перечень стимулирующих систем в организации.
Тема 3. Личность и организация (УК-6)	Структура личности, психические свойства личности. Способности. Физиологические наследственные свойства. Восприятие и установки личности. Социальная типология личностей: 8 типов работников. Различные типы исполнителей. Учет типов темпераментов работников в управленческой деятельности. Личностные характеристики работников, воздействующие на восприятие как важнейшего источника объяснения поведения: расположения, мотивы, интересы, прошлый опыт, ожидания. Возможные ошибки и искажения при восприятии: селективность восприятия, проекция, стереотипы, мнение других лиц; негативный опыт общения; коммуникативная некомпетентность. Методы изучения личности.
Тема 4. Коммуникативное поведение в организации (УК-6)	Понятие коммуникативной компетентности, влияние коммуникаций на качество решений и их реализацию в организации. Виды и культура общения. Приемы общения с персоналом. Различные формы деловой коммуникации (деловая беседа, переговоры, совещания, групповая дискуссия, публичная речь)
Тема 5. Мотивация и результативность в организации (УК-6)	Сущность социально-психологических методов руководства. Мотивация социального поведения работника. Поощрение и наказание. Создание системы нематериальной мотивации. Внедрение системы стимулов и оценка ее эффекта. Показатели эффективности системы стимулирования.
Тема 6. Формирование группового поведения в организации (УК-6)	Общее понятие группы. Формальные и неформальные группы. Причины, объединения людей в группы. Стадии (этапы) развития группы. Возможности членов группы; способности, личностные качества. Структура группы, ее компоненты: формальное лидерство, роли, нормы, статус, размер, состав. Социально-психологический климат в группе. Лидерство и власть; модели восприятия лидера. Разновидности индивидуальных стилей управления и их влияние на формирование группового поведения в организации. Персональное развитие в организации: учет карьерных ориентаций, критерии сотрудников-профессионалов. Управление конфликтами. Основные правила критики. Стресс. Направления управление стрессом на уровне организации. Управление стрессом на уровне индивида: различные приемы восстановления эмоционального равновесия.
Тема 7. Управление поведением организации. Управление	Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла. Корпоративная культура и поведение организации. Формирование репутации организации.

нововведениями в организации (УК-6)	Управление изменениями в организации. Значение организационных изменений. Иды и причины сопротивления организационным изменениям. Подготовка и осуществление нововведений.
Тема 8. Персональное развитие в организации. Лидерство в организации (УК-6)	Управление персональным развитием в организации. Система служебно-профессионального продвижения персонала. Работа с кадровым резервом. Природа и классификация лидерства. Лидерство и власть. Лидерство и организация. Пути формирования лидерского потенциала. Управленческий аспект лидерства.
Тема 9. Поведенческий маркетинг (УК-6)	Понятие маркетинговой культуры персонала и типы взаимодействия людей в деловых контактах. Сотрудничество в управлении организацией. Управление поведением индивидов внутри организации. Управление поведением клиентов.

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### 5.1. Основная литература:

1. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : учебник / Ю. Д. Красовский. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 488 с. : ил., табл., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684698>.

### 5.2. Дополнительная литература:

1. Грачева, О. Ю. Организационное поведение: учебное пособие / О. Ю. Грачева ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 32 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578438>.

2. Джордж, Д. М. Организационное поведение: основы управления : учебное пособие / Д. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; пер. с англ. под ред. Е. А. Климова ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 461 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684541>.

3. Сельков, В.Н. Организационное поведение: учебное пособие / В.Н. Сельков. – Сыктывкар: СФ СПбГУСЭ, 2012. – 356 с.

4. Софьина, В.Н. Организационное поведение / В.Н. Софьина, Ф.Ж. Суркина, М.П. Белеванцева. – Сыктывкар: ГАОУ ВПО КРАГСиУ, 2012. – 280 с.

### 5.3. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»;  
ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

### 5.4. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Информация с Интернет-сайта: [www.mergers.ru](http://www.mergers.ru).
2. Официальный сайт Правительства РФ <http://www.government.ru/>
3. Официальный сайт Республики Коми <http://rkomi.ru/>
4. Официальный сайт <http://www.sberbank.ru>
5. Официальный сайт <http://www.rzd.ru>
6. Официальный сайт <http://www.lukoil.ru>
7. Официальный сайт <http://www.sberbank.ru>

8. Официальный сайт <http://www.mondigroup.com>
9. Официальный сайт <http://www.rosatom.ru>
10. Официальный сайт <http://www.vtb.ru>
11. Официальный сайт <http://www.alfabank.ru> и др.

## **6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины**

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Основы организационного поведения» используются следующие программные средства:

<i><b>Информационные технологии</b></i>	<i><b>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</b></i>
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Свободно распространяемое программное обеспечение Only Office. <a href="https://www.onlyoffice.com">https://www.onlyoffice.com</a>
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
	Национальная электронная библиотека ( <a href="https://нэб.рф">https://нэб.рф</a> ) (в здании ГОУ ВО КРАГСИУ)
	Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <a href="https://cyberleninka.ru">https://cyberleninka.ru</a>
	Российская научная электронная библиотека <a href="https://www.elibrary.ru">https://www.elibrary.ru</a>
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.ru
Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСИУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krag.ru>)

## **7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины**

При проведении учебных занятий по дисциплине «Основы организационного поведения» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

– специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной



информации большой аудитории, наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации;

- помещение для самостоятельной работы обучающихся, которое оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;

- компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;

- библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;

- серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО;

- сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Интернет с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;

- интерактивные информационные киоски «Инфо»;

- программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

- сеть Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);

- сайт <https://www.krags.ru/>;

- беспроводная сеть Wi-Fi.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Основы организационного поведения» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.

## РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании *традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий*.

Традиционные образовательные технологии представлены *лекциями и занятиями семинарского типа (практические)*.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: *лекции-презентации, лекции-дискуссии, работа в малых группах, анализ практических ситуаций и др.*

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторные занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

### ***Подготовка к лекционным занятиям***

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;
- уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

### ***Подготовка к занятиям семинарского типа***

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;
- 3) подготовка докладов по темам, предлагаемым преподавателем;
- 4) решение задач, анализ практических ситуаций и др

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;
- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;
- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый их них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

### ***Организация самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся представляет собой процесс активного, целенаправленного приобретения ими новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Задачами самостоятельной работы являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубление и расширение теоретических знаний;

- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности обучающихся, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;
- 3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может давать разъяснения по выполнению задания, которые включают:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Достаточно часто преподаватель для тематических занятий семинарского типа поручает конкретным обучающимся подготовить доклад. При подготовке доклада, пользуясь различными источниками (учебной и специальной литературой, в том числе монографиями, диссертациями и статьями, информационными источниками, статистической информацией и т.д.), необходимо полностью раскрыть тему, последовательно изложить историю вопроса, имеющиеся точки зрения, собственные выводы. Необходимо избегать непроверенной информации, оговаривать легитимность источников. Обязательным является сопровождение доклада электронной презентацией, сделанной в редакторе Power Point. Электронная презентация включает: титульный слайд с указанием темы доклада, Ф.И.О. обучающегося; основные положения доклада, выводы и заключительный слайд со списком источников и благодарностью (8–10 слайдов). Слайды могут быть пронумерованы. Цветовой фон слайдов подбирается так, чтобы на нем хорошо был виден текст. Слушая доклады и выступления на семинаре или реплики в ходе дискуссии, обучающимся важно не только уважать мнение собеседника, но и использовать навыки активного или рефлексивного слушания (не перебивать, давая возможность полностью высказать свою точку зрения, непонятое уточнять, переформулируя высказанное и т.п.).

### ***Подготовка к промежуточной аттестации***

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача *зачета*. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к *зачету* учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. *Зачет* проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

## ***Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий***

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

### **РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

#### **8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний и умений)**

##### ***8.1. Задания для проведения текущего контроля***

##### ***2.1. Примерные задания для выполнения контрольной работы (текущий контроль)***

###### **Задание 1.**

Определите, к какой модели организационного поведения относятся следующие способы развития потенциала человеческого капитала.

Предложите свое видение решения проблемы развития потенциала и карьерного продвижения. Опишите проблемы организации, которые возникают в связи с ростом сотрудников.

Предложите к анализу реальные ситуации удачного и неудачного развития потенциала и карьерного продвижения.

Практический опыт показывает, что целесообразно:

1. Обеспечивать продвижение по службе только по достигнутым результатам с учетом умения ладить с другими людьми.

2. Всемерно продвигать молодежь, помогая ей.

3. Принимать на работу только по конкурсу, в основе которого результаты деловых игр и решения ситуационных рыночных задач.

4. Формировать собственный информационный кадровый фонд, вести кадровую статистику.

5. Добиться овладения каждым работником нескольких профессий (обычно смежных), осуществлять ротацию кадров.

6. Создавать все условия для постоянного повышения квалификации каждого работника.

7. Безоговорочно увольнять за плохую или недостаточно инициативную работу на основании систематически проводимой жесткой аттестации. От любителей склок и интриг избавляться немедленно.

8. Изменить систему комплектации кадров, отбор осуществлять по способностям, по психологической совместимости.

9. Заранее готовить работников на перспективу, подбирая кадры из выпускников учебных заведений, сотрудничая со студентами еще во время учебы, и т.д.

10. Брать на работу только с испытательным сроком, как правило, не менее одного года.

11. Постоянно обеспечивать передачу прав собственности и обязанностей вниз. Это будет повышать чувство ответственности у каждого работника, облегчать управление, способствовать устранению бюрократизма.

12. Систематически и самокритично отчитываться перед коллективом о достигнутых фирмой результатах, отмечать недостатки не столько для наказания, сколько для того, чтобы виновные не повторяли своих ошибок.

13. Всемерно содействовать развитию рационализации, обеспечивая быстрое и достаточно весомое вознаграждение за успехи в данной области. Целесообразно поставить целью подготовку каждым работником не менее одного инициативного предложения в месяц, ценить в людях творческое начало, способствовать принятию нестандартных решений и подходов.

14. Ориентировать работников на достижение не кратковременного успеха, пусть даже значительного, а на долговременный позитивный результат.

15. Постоянно проводить социологические исследования в коллективе, Знать, что хотят ваши люди, анализировать психологическую атмосферу, немедленно реагировать на возникшие негативные обстоятельства.

16. Наладить четкое внутрифирменное директивное планирование с ориентацией на решение перспективных задач.

17. Управлять коллективом на основе предвидения возможных изменений, а когда это оказывается сложным, использовать систему гибких, альтернативных решений.

18. Не допускать конфликтных ситуаций, предвидеть возможность их возникновения, а в случае конфликта действовать быстро и решительно, разряжая атмосферу.

19. Наладить постоянное обучение кадров, стимулировать рост их квалификации, поставить это как непереносимое условие работы и продвижения по службе на предприятии.

## **Задание 2.**

Объясните, для какой модели организационного поведения эффективна каждая из черт психологического и профессионального портрета ядра кадрового потенциала, представленного ниже.

Ядро кадрового потенциала образуют совокупные способности работников организации, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие фирме стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний, речь идет не о тех, характерных для организации способностях, которые обеспечивают устойчивый рост прибыли: способность к нововведениям, создание и поддержка внутренних и внешних связей, формирование привлекательного имиджа фирмы, контроль стратегически важных ресурсов. Эти способности очевидны и уязвимы с течением времени для конкурентов.

Способности, составляющие ядро кадрового потенциала предприятия, обладают следующими свойствами:

- существенны для выживания фирмы в краткосрочной и долгосрочной перспективе (своего рода аксидентальные способности организации) А;
- недоступны для конкурентов и могут быть симитированы с большим трудом Б;
- представляют собой сочетание умений и знаний персонала, а не их воплощение в продукции или функциях организации В;
- являются уникальным источником повышения рентабельности предприятия за счет комбинации научно-технического, производственного, организационного, управленческого и кадрового потенциалов Г;
- могут поддерживаться и восприниматься фирмой в течение определенного периода Д;
- присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам Е;
- имеют важное значение для разработки основной, а в конечном счете и всей выпускаемой на предприятии продукции Ж;
- существенны для реализации стратегических планов фирмы З;
- служат долговременной основой для разработки и принятия гибких, стратегически важных решений (сокращение персонала, диверсификация продукции, рационализация организационной структуры, создание совместных предприятий и т.п.), обеспечивающих

эволюцию организационной системы фирмы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды И;

- обеспечивают фирме доминирующее положение на некоторых сегментах рынка, поскольку позволяют учитывать долговременные рыночные тенденции и текущие запросы потребителей К.

### **Задание 3.**

Т. Фарнсворт создал прекрасную классификацию, которая редко встречается в литературе, но идеальная для тренировки навыков выделения психологических и мотивационных особенностей работников. Попробуйте классифицировать своих реальных или предполагаемых подчиненных. Подумайте, к какому чистому или смешанному типу вы отнесли бы себя. Оцените предложенные в классификации методы управления неидеальными сотрудниками, дополните их перечень, приведите практические примеры эффективного и неэффективного применения методов.

Ответьте на вопрос, к каким моделям организационного поведения можно отнести представленных ниже неидеальных работников.

### **Типы неидеальных работников**

Хорошо ли руководить идеальными подчиненными? Станный вопрос, скажете вы? Конечно, вы правы - идеальный подчиненный столь же редок, как кит-альбинос. Но так ли уж это плохо? Представьте себе, как было бы скучно, если бы вас на работе окружали безупречно выдрессированные выпускники школ бизнеса или экономических факультетов российских вузов, способные квалифицированно решить любую задачу, но наделенные вместо сердца мини-компьютером. Что может быть скучнее, чем работать в организации, где руководители и подчиненные никогда не ошибаются, где все делается в срок и точно по инструкции. Как тут не пожалеть о «добрых старых временах», когда через день объявлялся аврал и каждый квартал за последнюю неделю было возможно сделать больше, чем за два месяца.

К счастью, мы не видим никаких угрожающих признаков наступления такой утопической стадии управления, как ни стараются приблизить ее ученые-идеалисты. Мы стойко боремся за остатки своей безалаберности, как за последний оплот человечности в бездушном мире организации. И в первых рядах этого сопротивления идут те несгибаемые индивидуумы, те неидеальные работники, пытаться переучить которых - пустая трата времени.

#### **«Одержимый»**

Одержимый на работе человек - это человек, для которого дела - что-то вроде наркотика, щедрый источник наслаждения, порождаемого сладостным сознанием того, что он незаменим, необходим днем и ночью. Он предпочитает проводить вечера над балансowymi таблицами, а не в кресле концертного зала. Бесполезно называть ему имена композиторов - они вызовут у него ассоциацию лишь с названиями компаний-смежников. Все, что выходит за рамки работы, ему просто неинтересно, а написать докладную легче и занимательнее, чем письмо к жене.

«Одержимый» овладел до тонкости своей работой и способен строчить доклады, как швейная машинка. Органически неспособный к делегированию своих обязанностей, он продирается через работу, как кочевник через барханы, вызывая у окружающих ужас своим упорством. В отличие от кочевника он даже не стремится передохнуть в попавшемся на пути «оазисе». Некоторые из наиболее закоренелых даже обед приносят из дома и съедают его не сходя со своего рабочего места и по возможности не отрываясь от дел. Дайте такому работнику простыню цифр, гору папок, и он, полный счастья, с головой уйдет в расчеты.

Позвольте, можно было бы тут же заметить, да это же самый настоящий идеальный работник. Увы, не надо спешить с выводами. Такой работник своего рода канцелярский верблюд, набравший в свои горбымассу цифр, фактов и инструкций, которые пригибают его к

земле и заставляют следовать одной и той же проторенной дорогой. Ему некогда поднять голову, чтобы оглядеться, он остается слеп и глух ко всем переменам в окружающем его мире. Поэтому, обнаружив такого фанатика среди ваших подчиненных, не вздумайте поручать ему новое дело - толку не будет. Лучше пускай он делает то, к чему привык, а вы приглядывайте, чтобы он не надорвался при этом.

### **«Паникер»**

Главный признак «паникера» - безудержный страх перед принятием самостоятельных решений. Необходимость сделать выбор буквально парализует его. Положение усугубляется тем, что обычно паникер весьма неглуп и изобретателен, его изощренный ум без труда генерирует множество вариантов решения, но выбрать лучший из них он просто не в силах. И тут уж бесполезно требовать от него более активных действий, потому что чем больше вы на него давите, тем нерешительнее он становится.

«Паникера» вы без труда застанете на возможных совещаниях, где он собирает вокруг себя любителей поболтать. Совещания - его родная стихия. Здесь он легко выигрывает единоборство с самым строгим и деловым председателем, убеждая всех присутствующих, что принять безошибочное решение невозможно. Поэтому лучший способ избежать разлагающего воздействия «паникера» на совещании - предложить ему быть председателем. А вы помните, что на это он органически неспособен; ведь председатель должен сформулировать окончательное решение. Любимое резюме «паникера»: «В связи с вышеизложенным рассматриваемая проблема требует дополнительного глубокого и всестороннего изучения».

Одна мысль, что такой работник может оказаться на руководящей должности, приводит в ужас. Но есть у него одно важное достоинство. «Паникер» обычно куда более дальновиден, чем большинство сотрудников, и лучше других видит ловушки во внешне безопасных ситуациях. Поэтому максимальную пользу вы от него получите, если используете его в качестве своеобразного «миноискателя», а точнее, «подвохоискателя».

### **«Пугач»**

«Пугач» - полная противоположность паникеру: по каждому вопросу у него есть свое мнение, и хотя реальной пользы вы от него не получите, шуму он наделает массу. Этим он и похож на детский пистолетик- «пугач». Дипломатичности и гибкости у «пугача» столько же, сколько у атакующего африканского носорога. Любые аргументы для него - пустое сотрясение воздуха. Прав тот, у кого сильнее голосовые связки... Он уверен, что любое решение лучше, чем проволочка из-за поиска лучшего решения.

Никого не слушая, «пугач» без колебаний берется за самые трудные дела и, как правило, с треском проваливает их, оказываясь в дураках. Органически неспособный к восприятию нюансов, он видит все только в белом и черном цвете, чем очень напоминает героев вестернов, которые сперва стреляли, а потом уже начинали разбираться, стоило ли это делать. Его методы убеждения прямолинейны и грубы, а при малейшем возражении он взрывается и теряет контроль над собой.

При всей своей свирепости «пугач» легковесен и ему редко удастся навязать свою волю другим, кроме тех случаев, конечно, когда он

«Пугач» обычно вызывает сильное недовольство окружающих своим волевым поведением и связями, вознесен на руководящую должность «поведением и идеями», которые не только не способствуют разрешению старых проблем, но и порождают новые трудности. Поэтому примите добрый совет: если вы хотите, чтобы ваше предложение было принято, постарайтесь, чтобы «пугач» был в лагере ваших противников, а не союзников.

### **«Пацифист»**

«Пацифист» по своему складу обычно относится к группе скептиков, не обладающих твердыми убеждениями. Больше всего он хочет, чтобы его оставили в покое и дали мирно дожить до пенсии. Повидав на своем веку немало взлетов и падений со служебной лестницы, сам он вовсе не стремится карабкаться по ее ступенькам и всячески старается сохранить свой статус-кво.

Свято веря в то, что ничто на свете, а уж тем более дела служебные, не стоят его внимания и интереса, он всячески сторонится энтузиастов и рьяных служаек, в которых видит лишь угрозу своему благополучию. Главный принцип «пацифиста» - «Не будите спящих собак!», и он делает все, чтобы практически реализовать его в служебной деятельности. Упадническая философия и инертность работника такого типа общеизвестны. И если он является руководителем, то в его подразделении также весело, как в морге. Эта мертвенная атмосфера гнетет подчиненных, которые нередко реагируют на это, подавая заявления об уходе. «Пацифист» подписывает эти заявления с готовностью: ведь его волнуют не интересы дела, а собственный покой, который могут нарушить склоки и недовольство подчиненных, неудовлетворенных своей работой.

Как ни странно, несмотря на всю беспринципность «пацифиста», его нередко считают «истинно зрелым работником» и «человеком государственного ума», так как он крайне редко ввязывается в какие-либо служебные баталии. Впрочем, может быть, именно в этой нейтральной серости и кроется секрет того, как «пацифисту» все время удается удержаться на поверхности. Ведь он не представляет опасности ни для одной из противоборствующих сторон, а потому его и оставляют в покое. Как и «одержимому», ему нельзя поручать новую сферу деятельности или пытаться стимулировать возможность дальнейшей карьеры.

#### **«Отшельник»**

Этот тип неидеального работника, во многом схожий с «одержимым», особенно часто встречается в научных учреждениях. «Отшельник» обычно настолько поглощен своей работой, что не находит времени даже на контакты с окружающими. Если его загоняют на совещание, он выслушивает выступления с плохо скрытым нетерпением, напоминая в эти минуты охотничью собаку, которую в разгар охоты зачем-то взяли на поводок. Когда же ему самому приходится выходить на трибуну, он делает это с таким раздражением, что даже не считает нужным потрудиться сформулировать свои мысли понятнее для аудитории. Ему нет никакого дела до того, что многие считают его странным: отшельник считает их просто дилетантами, общением с которыми ему незачем себя особенно утруждать. Высокомерие отталкивает людей от «отшельника», он не пользуется любовью ни начальника, ни коллег. Единственное, что спасает его от отторжения организмом компании, - так это его бесспорные деловые качества. Многие его предложения воплощаются в жизнь. Постепенно такой работник приобретает репутацию способного чудака, к которому нечего и пытаться применять обычные мерки служебного поведения.

Следует заметить, что «отшельник» вовсе не забывает о необходимости укрепить свои тылы, как это может показаться на первый взгляд. Попробуйте покопаться в его связях, и вы наверняка обнаружите начальственное ухо, которое весьма охотно внемлет речам «отшельника». Чувствуя за собой поддержку со стороны руководства, он без труда справляется с кознями врагов.

Совмещая в себе одновременно качества мудреца, проповедника и балованного ребенка, отшельник живет, как редкое животное в заповеднике, не опасаясь ни когтей бюрократических хищников, ни пули завистника-браконьера. Вокруг своей работы он любит создавать атмосферу таинственности, порождая уверенность у окружающих, что именно на него возлагается подготовка решения самых сложных проблем. Если «отшельник» попадает на руководящую должность, то его подчиненным не позавидуешь. Начальник требует полной лояльности и беспрекословного подчинения, порядок наводит «железной» рукой.

#### **«Дилетант»**

Пустозвон и фат, «дилетант» схож с «отшельником» в том, что он обязательно связан с кем-то из высокого начальства. Однако секрет его живучести следует искать не в особых деловых способностях, а в умении цепко ухватиться за благоприятное стечение обстоятельств или в выгодной женитьбе. Как известно, из всех качеств, необходимых для успешной карьеры, умение жениться на дочке большого босса - самое ценное.

Щедро одаренный очарованием, необделенный при раздаче мозговых извилин, «дилетант» подбирает себе работу придиричвее, чем самый изощренный гурман блюда в



дорогом ресторане. Утомленный необходимостью вникать в детали порученной ему работы и неспособный к нововведениям, он вскоре превращается в своеобразный канцелярский айсберг, встреча с которым грозит вам катастрофической потерей времени на пустую болтовню, в которой «дилетант» настоящий мастер.

Единственный путь хоть как-то нейтрализовать вредное влияние дилетанта на окружающих и даже получить от него хоть какую-то пользу-сделать его ответственным за прием важных гостей. В роли «спецпортье» «дилетант» неподражаем: никто лучше него не умеет встретить гостей на аэродроме, разместить их в гостинице, организовать банкет и развлечение. В этой работе он находит истинное призвание, освобождает вам время для настоящих дел и заодно перестает оказывать расхолаживающее влияние на других сотрудников, поскольку его изящная фигура все реже мелькает в коридорах служебных помещений.

Столь разные по характеру, все неидеальные работники обладают одним общим качеством - они даже и не подозревают о своей неидеальности. Каждый из них живет в своеобразной крепости, из стен которой давно изгнаны любые сомнения в правильности своего поведения и в уровне деловых качеств. Разрушить оборонительные валы их самоуверенности почти невозможно, но если вам по работе придется столкнуться с такими неидеальными сотрудниками, то вспомните нашу классификацию и проникнитесь уверенностью - правы вы.

## **8.2. Вопросы для подготовки к зачету**

1. Понятие и содержание курса «Организационное поведение»
2. Социальная типология личностей
3. Мотивация трудовой деятельности
4. Потребности и стимулы
5. Перечень стимулирующих систем в организации
6. Качество трудовой жизни
7. Учет типов темпераментов работников в управленческой деятельности
8. Критерии эффективности управления организацией
9. Критерии психологической зрелости работников
10. Критерии психологической совместимости членов группы
11. Понятие и значение социально-психологического климата
12. Направления социальной мотивации персонала
13. Структура, стадии развития группы.
14. Условия, влияющие на эффективность работы групп
15. Лидерство и власть
16. Модели восприятия лидеров
17. Управление конфликтами
18. Удовлетворенность работой
19. Способы выражения работниками своей неудовлетворенности условиями и ресурсами для эффективной работы
20. Влияние основных черт характера и способностей на поведение человека
21. Влияние индивидуальных стилей управлений на групповое поведение
22. Возможные ошибки и искажения при восприятии в процессе межличностного общения
23. Понятие, характеристики и функции организационной культуры
24. Стресс, управление стрессом на уровне организации
25. Понятие коммуникативной компетентности
26. Стресс. Различные приемы восстановления эмоционального равновесия

27. Понятие агрессивности, настойчивости, подчиненности в межличностном взаимодействии

28. Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа.

### **8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля**

#### **Задание 1.**

Определение личности руководителя - интереснейшее занятие. Попробуйте классифицировать себя и известных вам руководителей по приведенным здесь параметрам. Проанализируйте свою линию поведения при работе с руководителем определенного типа.

Охарактеризуйте модель организационного поведения, существующую в ваших отношениях с исследуемым руководителем.

#### ***Американская классификация.***

В настоящее время в руководящие должности в наиболее развитых в технико-экономическом отношении компаниях США выдвигаются менеджеры нового типа.

Их основной особенностью является стремление к наилучшей организации работы подчиненных. В отличие от управляющих 70 -80-х гг., озабоченных обеспечением собственной безопасности и благополучия, новые менеджеры стремятся сократить количество направленных на эти цели организационных мероприятий и чаще рискуют. Они не настолько бессердечны, автократичны и зависимы от компании, как «деловые люди» прошлых лет, но вместе с тем все еще обособлены от людей и эмоционально недостаточно доступны.

Проведенные исследования современной американской корпоративной культуры показали, что в ней имеются четыре основных типа менеджеров.

#### **Первый тип - «мастера».**

Это люди, которые придерживаются традиционной системы ценностей, включая рабочую этику и уважение к другим людям. Окружающие оцениваются ими преимущественно с точки зрения того, насколько они творчески относятся к своим обязанностям. Эти люди, однако, бывают настолько поглощены предметом собственных творческих изысканий, что оказываются не в состоянии управлять сложными и изменчивыми организационными системами.

#### **Второй тип - «борцы с джунглями».**

Это люди, которые страстно стремятся к власти. Они воспринимают себя и окружающих, как живущих в «человеческих джунглях», где каждый стремится съесть другого. Их интеллектуальные и другие психические ресурсы направлены преимущественно на обеспечение собственной безопасности и благополучия. Коллег по работе они обычно рассматривают, как конкурентов или врагов, а подчиненных - как средство в борьбе за власть.

Среди них, в свою очередь, выделяются два подтипа: «львы» и «лисы».

«Львы» - это победители, которые добились успеха и строят «свою империю».

«Лисы», устроив свои гнезда в корпоративной организации, продолжают ловко и расчетливо продвигаться дальше. За счет предприимчивости им удается быстро подняться по служебной лестнице. Однако их планы обычно в конце концов рушатся в результате ответных действий тех, кого они в свое время обманули или использовали в корыстных целях.

#### **Третий тип - «люди компании».**

Они идентифицируют себя с организацией, к которой сами принадлежат. Если они психологически слабы, то стремятся подчинить себя другим и скорее добиться безопасности, нежели успехов. Будучи же волевыми и достаточно сильными, они стремятся к признанию со стороны окружающих, к повышению степени сплоченности корпорации.

Наиболее творческие из них создают в компании атмосферу сотрудничества и дружелюбия, однако оказываются не в состоянии успешно устраивать дела в условиях сильной конкуренции.

#### Четвертый тип - «игроки».

Они рассматривают деловую жизнь вообще и свою работу в частности как своеобразную игру, любят рисковать, но с расчетом и часто увлекаются новшествами. В отличие от «борцов с джунглями» они не стремятся к созданию собственной «империи», а к удовлетворению от победы самой по себе. Их главная забота - приобрести известность победителей. Среди современных корпоративных менеджеров наиболее широко представлен именно корпоративный тип. Однако у руководителей, занимающих наиболее высокие посты, вместе с чертами «игроков» присутствуют характеристики «людей компании». Они ведут игру в основном в интересах компании, идентифицируют себя с ней. Стимулируя интерес к работе у своих подчиненных, они поощряют тех из них, которые способствуют успехам корпорации, и наказывают тех, кто препятствует им. По мере продвижения вверх по служебной лестнице их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой способны сочетаться очень разные, порой даже противоположные черты: стремление к сотрудничеству и конкуренции, лаконичность стиля руководства и нетерпимость к бюрократизму, склонность к риску и трезвый расчет и другие.

Однако все это касается в основном интеллектуально-волевых, а не эмоционально-душевных качеств, т.е. тех черт личности, которые необходимы руководителю для правильного обращения с людьми. Отмечается, что из каждых десяти опрошенных менеджеров, выразивших нужду в помощи, лишь один сам проявил желание помочь другим.

#### *Западноевропейская классификация.*

Приблизительно вы сможете отнести своего руководителя (шефа) или себя к одной из шести групп: "патриарх", «старшая сестра», «деспот», «железная леди», «дилетант», «борец-одиночка» и избрать правильные формы общения с ним. Как привлечь его внимание на ваши сильные стороны? Каким может быть спор с ним? Что может его обидеть?

Предлагаем вашему вниманию типологию шефов и советы по "правильному обращению" с ними.

##### **1. "Деспот"**

Он характеризуется «умением» компрометировать своих подчиненных перед большим собранием. Как правило, за его авторитарным стилем кроется одиночество, комплекс собственной неполноценности или чрезмерная требовательность. Свои недостатки он тщательно маскирует преувеличенной строгостью. Существуют две возможности сотрудничества с таким шефом без вреда для собственного здоровья: спастись от него бегством или не пропускать через сердце его едкие замечания.

На что обратить внимание: помните, что вы имеете дело со слабой, неуверенной в себе личностью. Избегайте провокаторских высказываний типа «руководить может не каждый». Даже если вам будет нелегко, постарайтесь, чтобы ваш противник почувствовал, что он «король» в ваших глазах.

Что обижает шефа: Ваше «всезнание», высказывания, подобные "а я все же прав», могут вывести его из себя.

Как привлечь его внимание к своим способностям? Это не так-то просто. Лучше всего - результатом собственных действий.

Как отстоять свои идеи и интересы - деловой аргументацией. Если в ответ на вас накричат или оскорбят - ни в коем случае не показывайте своих обиженных чувств. Давший волю слезам проигрывает.

##### **2. "Патриарх".**

«Патриарх» твердо уверен в том, что только он один знает, что хорошо для фирмы. От своих подчиненных он ожидает беспрекословного принятия предложенного им марша.

Несмотря на авторитарный стиль руководства, шеф пользуется признанием и даже любовью в коллективе. Его ценят за профессиональную компетенцию и заботу. «Патриарх» знает о проблемах своих сотрудников, принимает участие в их решении советом и делом.

На что обратить внимание: вы польстите отеческому инстинкту шефа и его «эго», вбежав, задыхаясь, в открытую дверь его кабинета и спросив его совета по какому-либо важному для вас вопросу.

Что обижает шефа: ваши действия по собственному усмотрению, без предварительного совета с ним.

Как привлечь его внимание к своим способностям: добиваясь большего, чем вам положено, на профессиональном поприще. Предложите свои услуги в составлении документа, вместо того чтобы ждать диктовки. Проект документа оставьте шефу для рассмотрения. Освободив шефа от этого дела, вы все же не перешагнете через его «я».

Как отстоять свои идеи и интересы: шеф-"патриарх" верит только в свои идеи. Ваши идеи увидят свет, только если вы будете играть роль его разумного ученика. Представьте собственные идеи как логическое развитие его мыслей.

### 3. "Борец-одиночка".

Этот шеф отгораживается от окружающих плотной завесой. Он неохотно и крайне экономно выдает любую, даже нужную информацию, иногда довольно противоречивую.

На что обратить внимание: часто этот шеф бывает экспертом в своей области. Но его не радует необходимость создавать внутри предприятия структуры коммуникации и позволять им обслуживать себя. «Борец-одиночка» укрепляет свой письменный стол «рвом противотанковых траншей», строгой секретаршей и дубовыми дверями кабинета. Поэтому не стоит его беспокоить по каждой мелочи. Объяснения, предоставленные ему через секретаршу в письменном виде, будут эффективнее часовой беседы с ним. Если же контакта «за глаза» не хватит для урегулирования проблемы, уточните у секретарши удобное для шефа время для личной беседы.

Что обижает шефа: постоянные навязывания беседы и слишком длинные переговоры. Высказывания вслух о его невозможных методах руководства.

Как привлечь его внимание к своим способностям: усердной работой, но без внешних проявлений радости по поводу успеха? На одном из редких личных собеседований сдержанно напомните шефу о достигнутом вами успехе, спросив его: «Как вам понравилась распродажа, которую я организовал?» или «Что вы думаете относительно моего коммерческого доклада?».

Как отстоять свои идеи и интересы: представляя свои хорошо продуманные и точно сформулированные предложения. Покажите себя человеком, занимающимся в настоящее время большой работой.

### 4. "Железная леди".

Она холодна, авторитарна, самоуверенна и хорошо знает о своей силе. Она в совершенстве владеет правилами интриг и козней, отвергая дискуссии и совещания как неэффективное и отнимающее время средство. Кто не приносит ожидаемого успеха, получает от нее выговор.

На что обратить внимание: «железная леди» ожидает от своего окружения дисциплины и лояльности. Будучи женщиной-руководителем, она считает, что управлять коллективом сможет только с помощью жесткости и неуступчивости.

Что обижает шефа: отказ следовать ее приказам. Кто халтурит, надеясь на женское снисхождение, бросает себя в омут. Штрафников наказывают на полную катушку.

Как привлечь ее внимание к своим способностям: только производственными успехами. Честолюбие и профессионализм импонируют «железной леди». Если вы посещаете курсы иностранных языков или бухгалтерского учета, покажите начальнице соответствующие удостоверения.

Как отстоять свои интересы и идеи: будьте максимально самоуверенны. Если шеф выдвинул против вас несправедливое обвинение, деловым тоном незамедлительно

опровергните его. Ни в коем случае не пускайтесь в полемику. Дайте почувствовать «железной леди», что вы стоите за ее спиной, не ограниченные никакими рамками и уверенные в своем профессионализме.

#### **5. "Старшая сестра".**

Она практикует повсеместно цитируемый «женский стиль руководства», обожая дискуссии и коллективную работу. Будучи сама сильной личностью, она любит, чтобы рядом с ней работали такие же сильные коллеги. «Старшая сестра» считает разумеющимся оказывать покровительство своим подчиненным, что, впрочем, в конечном итоге только благоприятно сказывается на работе всей фирмы. Она ожидает от подчиненных абсолютной отдачи работе.

На что обратить внимание: для «старшей сестры» важна не только профессиональная, но и социальная компетенция. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды.

Что обижает шефа: интриги сотрудников, отлынивание от работы в коллективе, равно как и перекладывание ответственности на плечи другого, способны довести «старшую сестру» до белого каления.

Как привлечь ее внимание к своим способностям: на общих собраниях коллектива, совещаниях выдвигайте интересные идеи и предложения, творчески и конструктивно развивайте и совершенствуйте их. Расскажите о том, как вам удалось повысить производительность, приобрести нового постоянного клиента для фирмы или самому починить компьютер.

Как отстоять свои интересы и идеи: дискуссии и деловые совещания служат для «старшей сестры» движущей силой команды. Во время своих выступлений на совещаниях найдите наилучшие аргументы в подтверждение излагаемой вами идеи. Критику в адрес своей работы никогда не воспринимайте как критику собственной личности. «Старшая сестра» считает обычным делом говорить о слабых сторонах своих подчиненных, не имея в виду их личные качества и не желая никого обидеть.

#### **6. «Дилетант».**

Ему удалось занять место шефа не благодаря своим профессиональным качествам, а с помощью хороших отношений. Поэтому внутри коллектива слабые стороны шефа вскоре становятся достоянием общественности, а вместе с этим выдвигаются и неформальные руководители. Если вы находитесь в подчинении или даже являетесь заместителем «дилетанта», то помните, что располагаете огромными возможностями доказать собственные способности быть руководителем. Но на поверку сотрудничество с дилетантом оказывается чрезвычайно сложным делом. Будучи профессионально некомпетентным, «дилетант» не упустит возможности возвыситься за счет даже небольшой ошибки своего подчиненного и спустя годы будет вспоминать о ней.

На что обратить внимание: относительно легким оказывается только случай, если дилетант хорошо знает о своей несостоятельности, позволяя вам действовать на свой страх и риск. Намного хуже, если шеф не сознается в отсутствие у него необходимой компетенции, пытаясь прикрыть ее авторитарным стилем руководства и неприглядными поступками. В этом случае вам придется защищаться. Поэтому заранее постарайтесь найти себе союзников среди коллег.

Что обижает шефа: вы открыто пытаетесь соперничать с ним. Это воспринимается как объявление войны, что влечет за собой соответствующие санкции. Жалобы в вышестоящие инстанции в таких ситуациях обычно не помогают, ведь именно наверху помогли «дилетанту» занять руководящую должность. Поэтому там не захотят признать его некомпетентность и собственное ошибочное решение.

Как обратить внимание шефа на свои способности: никак, он ровным счетом ничего не понимает.

Как отстоять собственные идеи и интересы: сохраняя лояльность. До тех пор, пока «дилетант» видит в вас своего союзника, - у вас развязаны руки.

## **Задание 2. Тест на выявление ориентации руководителя на задание и на людей.**

Оцените степень ориентации предполагаемого руководителя (себя, коллеги по группе) на выполнение задания или на человеческие отношения.

Определите, для каких функциональных областей управления в современной организации пригоден тот или иной тип деловой управленческой ориентации в области организационного поведения.

Определите необходимую ориентацию для каждого из уровней управления в современной организации.

Инструкция. Приведенные ниже фразы отображают различные формы управленческого поведения. Ответьте по каждому пункту так, как, вероятнее всего, вы действовали бы, если бы были руководителем рабочей группы. При этом допускаются следующие варианты ответов:

*в - всегда, ч - часто, и - иногда, р - редко, н - никогда.*

1. Вероятнее всего, вы стали бы председателем группы.
2. Решились бы на сверхурочную работу.
3. Предоставили бы членам группы действовать свободно.
4. Поддерживали бы одинаковые способы деятельности.
5. Разрешили бы членам группы использовать при решении проблем свои способности критически мыслить.
6. Сделали бы все от вас зависящее, чтобы ваша группа была лучше конкурентов.
7. Говорили бы как представитель группы.
8. Побуждали бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывали бы свои идеи в группе.
10. Разрешили бы членам группы работать таким образом, как им представляется лучше.
11. Много работали бы в надежде на повышение.
12. Терпели бы задержки и неуверенность.
13. В присутствии посетителей говорили бы от имени группы.
14. Стремилась бы поддерживать высокий темп работы.
15. Предоставляли бы работникам работать таким образом, какой они считают для себя наилучшим, т.е. без ограничений.
16. В конфликтных ситуациях действовали бы в группе как посредник.
17. Утонали бы в деталях.
18. Представляли бы группу в ее отношениях с внешним миром.
19. Не желали бы предоставлять членам группы свободу действий. Сами решали бы, что нужно делать, а что нет.
20. Побуждали бы к увеличению производительности труда.
21. Делегировали бы членам группы те полномочия, которые могли бы оставить себе.
22. Как правило, дела шли, как вы предсказывали.
23. Разрешили бы членам группы выдвигать много альтернатив.
24. Давали бы членам группы определенные задания.
25. Стремилась бы внести изменения.
26. Просили бы членов группы работать интенсивнее.
27. Доверились бы тому, что члены группы хорошо используют свою способность критически мыслить.
28. Составили бы график работы.
29. Отказались бы давать кому-либо отчет в своих действиях.
30. Убедили бы других в том, что ваши идеи пошли бы им на благо.
31. Разрешили бы группе самостоятельно определять свой ритм работы.
32. Призывали бы группу повысить достигнутые рекордные показатели.
33. Действовали бы, не советуясь сначала с группой.

34. Пребывали бы в убеждении, что все члены группы соблюдают определенные инструкции и правила.

*Анализ результатов-*

1. Выделите ответы на следующие вопросы: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 и 35.  
 2. Придайте значение 1 тем выделенным ответам, на которые вы ответили: Р - редко или Н - никогда.

3. Придайте также значение 1 тем ответам на неназванные в пункте 1 вопросы, где вы ответили: В - всегда и Ч - часто.

4. Выделите те ответы со значением 1, которые давались на следующие вопросы: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5. Подсчитайте выделенные единицы.

Это количество очков показывает степень вашей направленности на людей.

Подсчитайте теперь количество невыделенных единиц. Это отражает степень вашей направленности на дело.

6. Изобразите графически прямой угол. На одном его луче отложите количество очков, показывающее вашу направленность на людей. По другому лучу - вашу направленность на дело. На биссектрисе угла определите равнодействующую. Она будет характеризовать вашу ориентацию на результат, способность обеспечить определенный уровень производства и трудовую мораль.

**8.4. Тематика курсовых работ**

Изучение дисциплины не предполагает написание курсовой работы.

**9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины**

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачета переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

*Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения обучающимся учебной дисциплины со шкалой ECTS*

Оценка по 4-балльной шкале	Зачёт	Сумма баллов по дисциплине	Оценка ECTS	Градация
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично
4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо
		75 – 84	C	Хорошо
		3 (удовлетворительно)	70 – 74	D
65 – 69				
2 (неудовлетворительно)		Не зачтено	60 – 64	E
	Ниже 60		F	Неудовлетворительно

*Критерии оценок ECTS*

5	A	«Отлично» – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические умения работы с освоенным
---	---	---

		материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
4	В	« <b>Очень хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок
	С	« <b>Хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические умения работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	Д	« <b>Удовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки
	Е	« <b>Посредственно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические умения работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	Ф	« <b>Неудовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические умения работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

#### *Структура итоговой оценки обучающихся*

#### *Критерии и показатели оценивания результатов обучения*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	<b>Текущая аттестация</b>	<b>20</b>
	<b>Итого</b>	<b>60</b>
5	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>40</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>



*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках аудиторных занятий*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 5 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 5 баллов
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов, сравнительных таблиц)	до 5 баллов
4	Другое	до 5 баллов
	<b>Всего</b>	<b>20</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости  
обучающимся аудиторных занятий*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1
70% и более пропущенных занятий	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках самостоятельной работы обучающихся*

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкрепленных фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами практической значимости, самостоятельная работа качественно и чётко оформлена	15–12
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания не принципиального характера	11–9
В работе имеются серьёзные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках текущей аттестации*

Критерии оценивания	Показатели
---------------------	------------

	(оценка в баллах)
Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается чёткость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17
Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках промежуточного контроля*

Промежуточный контроль в форме *зачета* имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

*Критерии и показатели оценки результатов зачёта в устной форме*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
продемонстрировано достаточное знание материала, знание основных теоретических понятий, умение ориентироваться в нормативно-правовой базе; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно изложен материал; продемонстрировано умение делать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу; с некоторыми неточностями выполнено практическое задание	40–15
продемонстрировано незнание значительной части программного материала, невладение понятийным аппаратом дисциплины, неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; сделано много существенных ошибок при изложении учебного материала; выявлено неумение делать выводы по излагаемому материалу, выполнить практическое задание	14–0