

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждения  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Социологический факультет

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан социологического  
факультета МГУ

\_\_\_\_\_/Н.Г. Осипова/  
« » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Организационное поведение»  
«Organisational behaviour»**

**Уровень высшего образования:  
Бакалавриат**

**Направление подготовки:**

**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

**Профиль:**

**Маркетинг**

**Форма обучения:**

**очная**

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

На заседании Учёного Совета факультета

(протокол №\_\_ от\_\_\_\_\_ 2019 г.)

Москва 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с ФГОС для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 38.03.02 «Менеджмент» (программы бакалавриат) в редакции приказа Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 г. N 7 с изменениями и дополнениями от: 20 апреля 2016 г., 13 июля 2017 г.

Годы приёма на обучение: 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

1. **Место дисциплины в структуре ОПОП ВО:** относится к профессиональному циклу базовой части, 5 семестр.
2. **Входные требования для освоения дисциплины, предварительные условия:** освоение дисциплин: «История управленческой мысли», «Теория организации», «Управление человеческими ресурсами».
3. **Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников.**

| <b>Компетенции выпускников<br/>(коды)</b>   | <b>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с компетенциями</b>   |
|---|--|
| <p>способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия <b>(ОК-5)</b></p>   | <p><b>ЗНАТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные командные роли и их функции <b>Код 31 (ОК-5)</b></li> <li>– основополагающие принципы командообразования и стили руководства <b>Код 32 (ОК-5)</b></li> </ul> <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– в процессе работы в коллективе опираться на этические нормы, касающиеся социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; использовать способы и приёмы предотвращения возможных конфликтных ситуаций в процессе профессиональной деятельности <b>Код У1 (ОК-5)</b></li> <li>– определять структуру малой группы (команды) и её влияние на совместную деятельность <b>Код У2 (ОК-5)</b></li> </ul> |
| <p>способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации <b>(ОПК-4)</b></p> | <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществлять деловую коммуникацию посредством использования информационно-коммуникативных систем <b>Код У1 (ОПК-4)</b></li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| <p>владение 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, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1)</p> | <p><b>ЗНАТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– специфику управления организационной культурой и ключевые механизмы ее формирования, изменения и функционирования <b>Код З3 (ПК-1)</b></li> </ul> <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить диагностику организационной культуры и разрабатывать предложения по её совершенствованию <b>Код У2 (ПК-1)</b></li> </ul> |
| <p>владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2)</p>   | <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществлять организационные коммуникации с учётом межкультурных различий <b>Код У1 (ПК-2)</b></li> </ul>  |

**4. Формат обучения:** очная.

**5. Объем дисциплины** составляет 5 з.е., в том числе 72 академических часа, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 108 академических часов на самостоятельную работу обучающихся.

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

| <p>Наименование и краткое содержание разделов и дисциплины,</p> | <p>Всего (часы)</p> | <p>В том числе</p>  |  |
|---|---------------------|---|--|
|   |                     | <p>Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем)<br/>Виды контактной работы, часы</p> | <p>Самостоятельная работа обучающегося, часы</p> |
| <p>Форма промежуточной аттестации по дисциплине</p>             |                     |   |  |

|  |            | Занятия<br>лекцион<br>ного<br>типа | Занятия<br>семинар<br>ского<br>типа | Всего |            |
|--|------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------|------------|
| <b>Раздел 1. Основы организационного поведения</b>   |            |                                    |                                     |       |            |
| <b>Тема 1. Сущность «Организационного поведения»</b>   | <b>14</b>  | 2                                  | 2                                   | 4     | 10         |
| <b>Тема 2. Модели «Организационного поведения»</b>   | <b>14</b>  | 2                                  | 2                                   | 4     | 10         |
| <b>Раздел 2. Поведение индивида в организации</b>  |            |                                    |                                     |       |            |
| <b>Тема 3. Основные характеристики личности, определяющие ее поведение. Типологии личности</b> | <b>24</b>  | 6                                  | 6                                   | 12    | 12         |
| <b>Тема 4. Восприятие и установки личности</b>   | <b>19</b>  | 4                                  | 4                                   | 8     | 11         |
| <b>Тема 5. Управление стрессами и конфликтами в организации</b>                                | <b>21</b>  | 4                                  | 4                                   | 8     | 13         |
| <b>Раздел 3. Групповое поведение</b>   |            |                                    |                                     |       |            |
| <b>Тема 6. Группы в организации. Эффективность групповой работы</b>                            | <b>21</b>  | 4                                  | 4                                   | 8     | 13         |
| <b>Тема 7. Управление командами в организации</b>  | <b>21</b>  | 4                                  | 4                                   | 8     | 13         |
| <b>Раздел 4. Поведение организации</b>   |            |                                    |                                     |       |            |
| <b>Тема 8. Управление организационной культурой. Ценности и нормы организации</b>              | <b>21</b>  | 4                                  | 4                                   | 8     | 13         |
| <b>Тема 9. Международные аспекты организационного поведения</b>                                | <b>25</b>  | 6                                  | 6                                   | 12    | 13         |
| Промежуточная аттестация (экзамен)   |            |                                    |                                     |       |            |
| <b>Итого</b>   | <b>180</b> |                                    | <b>72</b>                           |       | <b>108</b> |

| п/п  | Раздел   | Содержание (темы)   |
|--|--|---|
| <b>Раздел 1. Основы организационного поведения</b> |  |   |
| 1  | <b>Тема 1. Сущность «Организационного поведения»</b> | <p>Цели и основные задачи курса «Организационное поведение» (ОП). Предмет ОП. Структура курса. Значение дисциплины «Организационное поведение» в подготовке современных специалистов в области управления.</p> <p>Понятие «организационного поведения». Теоретические основы ОП. Междисциплинарный характер ОП. Уровни организационного поведения: индивидуальный, групповой, организационный.</p> <p>Сущность организации, ее виды. Жизненный цикл организации. Теория жизненного цикла И. Адизеса: «выхаживание», «младенчество», «детство», «юность», «расцвет», «стабильность», «аристократия», «ранняя бюрократизация», «бюрократизация», «смерть организации». Ограничения модели «жизненного цикла» организации.</p> <p>Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера: креативность, директивное руководство, делегирование, координация, сотрудничество. Кризисы организации по Л. Грейнеру: кризис лидерства, кризис автономии, кризис контроля, кризис волокиты.</p> <p>Поведенческие ресурсы управления. Модель управленческих ориентаций руководителя Ю. Красовского: формализованная зона (бюрократическая, технократическая и автократическая ориентации) и персонизованная зона (демократическая, гуманистическая и инновационная ориентации).</p> |
| 2  | <b>Тема 2. Модели «Организационного поведения»</b>   | <p>Возникновение дисциплины «Организационное поведение» в 60-е годы XX века. Поведенческий подход в менеджменте. Взаимосвязь «Организационного поведения» с управленческими и поведенческими науками. Базисные теоретические подходы к «организационному поведению»: подход, ориентированный на результаты; подход, ориентированный на человеческие ресурсы; системный подход; ситуационный подход.</p> <p>Модели ОП как системы убеждений, определяющих действия менеджера в конкретной организации. Базовые модели ОП: теория «Х» и теория «У» Д. МакГрегора, теория «Z» У. Оучи.</p> <p>Сущность четырех основных моделей организационного поведения: авторитарной модели, модели опеки, поддерживающей и коллегиальной моделей. Основные ценности, присущие моделям: авторитарной модели</p>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | (иерархия, формализация, единоначалие), модели «опеки» (лояльность, забота, защищенность), поддерживающей модели (делегирование полномочий, инициативность, конкуренция) и коллегиальной модели (коллективизм, общий успех, партнерство).   |
| <b>Раздел 2. Поведение индивида в организации</b> |  |   |
| <b>3</b>  | <b>Тема 3. Основные характеристики личности, определяющие ее поведение. Типологии личности</b> | <p>Личность как основной вектор изучения организационного поведения. Детерминанты человеческого поведения: наследственность, окружение, ситуация, возрастные особенности. Модель «Большой пятерки». Поведенческие черты личности: теория 16 основных биполярных поведенческих черт Р. Кеттелла (скрытность-откровенность, коллективизм-самодостаточность, раскованность-напряженность, покорность-властность и т.д.). Факторы, влияющие на поведение личности в организации. Основные характеристики личности: самооценка, локус контроля, авторитаризм, макиавеллизм, ориентация на достижение, догматизм и др.</p> <p>Типологии личности. Темперамент индивида: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик. Модель личности по Г. Айзенку: «экстраверсия-интроверсия», «эмоциональная неустойчивость-стабильность». Теория 16 типов личности по Майерс – Бриггс (МБТИ): экстраверт-интраверт, сенсорный-интуитивный, мыслительный-чувствующий, решающий-воспринимающий. ISTJ – Инспектор (Горький), ISFJ – Хранитель (Драйзер), INFJ – Гуманист (Достоевский), INTJ – Аналитик (Робеспьер), ISTP – Мастер (Габен), ISFP – Посредник (Дюма), INFP – Лирик (Есенин), INTP – Критик (Бальзак), ESTP – Маршал (Жуков), ESFP – Политик (Цезарь), ENFP – Советчик (Гексли), ENTP – Искатель (Дон Кихот), ESTJ – Администратор (Штирлиц), ESFJ – Жизнелюб (Гюго), ENFJ – Наставник (Гамлет), ENTJ – Предприниматель (Джек Лондон). «Акцентуация характера по К. Леонгарду»: гипертимный тип, возбудимый, эмотивный, депрессивный, невротический тип, экзальтированный тип, циклотимичный, паранойяльный, педантичный и демонстративный тип.</p> |
| <b>4</b>  | <b>Тема 4. Восприятие и установки личности</b>   | <p>Сущность процесса восприятия. Внешние и внутренние факторы, влияющие на восприятие индивида. Организация процесса восприятия. Социальный контекст восприятия. Различия в восприятии руководителей и подчиненных. Избирательность восприятия. Стереотипы восприятия. Факторы, влияющие на социальное восприятие: атрибуция, стереотипизация, эффект «ореола». Процесс управления впечатлениями. Значение восприятия в организации поведения</p>   |

|                                      |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
|                                      |   | <p>индивида.</p> <p>Природа и характеристики установки. Функции установок: приспособления, защиты своего Я, выражения ценностных ориентаций. Способы изменения установок. Установки, связанные с удовлетворенностью трудом и приверженностью организации. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом. Способы формирования приверженности персонала организации. Влияние установки личности на социально-психологический климат организации.</p> <p>Факторы, влияющие на эффективность организации: зависящие от сотрудников и от руководства организации.</p>  |
| 5                                    | <b>Тема 5. Управление стрессами и конфликтами в организации</b>     | <p>Сущность стресса. Причины стрессов в организации. Фазы стресса: мобилизация, дезадаптация, дезорганизация. Тревога, сопротивление и истощение как особенности защитной реакции индивида на стрессовое воздействие. Факторы стресса: внеорганизационные, организационные, групповые и индивидуальные. Управление стрессом. Индивидуальная реакция человека на давление стресса. Влияние стресса на эффективность деятельности организации.</p> <p>Управление конфликтами в организации. Виды конфликтов в организации. Основные причины возникновения конфликтов. Методы разрешения конфликтов. Инициаторы конфликтов.</p>   |
| <b>Раздел 3. Групповое поведение</b> |   |  |
| 6                                    | <b>Тема 6. Группы в организации. Эффективность групповой работы</b> | <p>Понятие группы. Факторы, влияющие на эффективность групповой работы в организации: размер, состав, роли, статусы, сплоченность, конфликтность, групповые нормы. Формальные и неформальные группы. Понятие групповой динамики. Стадии формирования группы. Групповые нормы как регулятор поведения индивида в организации.</p> <p>Преимущества и недостатки групповой работы в организации.</p> <p>Природа неформальных групп. Причины присоединения индивида к неформальной группе: симпатия, помощь, защита, принадлежность, общение. Основные характеристики неформальных организаций: социальный контроль, сопротивление переменам, наличие неформального лидера. Управление неформальной организацией. Преимущества и недостатки неформальных групп. Влияние неформальных групп на эффективность деятельности организации. Управление конфликтами в группе.</p> |
| 7                                    | <b>Тема 7. Управление командами в</b>                               | <p>Команды в организации. Основные методы построения команд. Проблема</p>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <b>организации</b>  | <p>создания управленческой команды. Конкуренция и борьба за власть. Работа в команде.</p> <p>Роли в команде: целевые и поддерживающие. Теория ролевого поведения команды М. Белбина. Основные командные роли: генератор идей, исследователь ресурсов, координатор (председатель), организатор, аналитик, коллективист, практик (рабочая лошадка), контролер (завершитель).</p> <p>Модель Марджерисона – МакКенна «колесо команды». Основные рабочие функции (задачи руководителя): консультирование, новаторство, стимулирование, развитие, организация, производство, контроль, поддержание. Использование модели MBTI при формировании команды.</p> <p>«Проблемные» люди в команде: отшельник, мечтатель, примадонна, жертва, перестраховщик и др. Субкультуры команд.</p> <p>Тим-билдинг (team-building): основные задачи, методы тим-билдинга. Командообразование в организациях разного типа. Формирование проектных команд. Руководитель проектной команды как лидер. Эффективное лидерство в организации. Стили руководства.</p>   |
| <b>Раздел 4. Поведение организации</b> |   |   |
| 8                                      | <b>Тема 8. Управление организационной культурой. Ценности и нормы организации</b> | <p>Понятие организационной (корпоративной) культуры. Уровни организационной культуры по Э. Шайну: уровень артефактов, уровень провозглашаемых ценностей, уровень базовых предположений. Диагностика организационной культуры. Методы формирования, поддержания и изменения организационной культуры. Типология К. Камерона и Р. Куинна (модель конкурирующих ценностей OCAI): иерархическая, рыночная, клановая, адхократическая культуры. Способы повышения приверженности персонала в рамках иерархической, рыночной, клановой и адхократической культуры организации. Управленческая типология организационной культуры С. Ханди: культура власти, культура роли, культура задачи, культура личности.</p> <p>Типология отраслевых культур Р. Рюттингера: культура торговли, административная культура, инвестиционная культура, спекулятивная культура.</p> <p>Типология гендерных субкультур С. Медок и Д. Паркин. Типология психопатологических культур.</p> <p>Нормы и ценности организационной культуры. Корпоративный кодекс компании. Деловая этика. Влияние организационной культуры на эффективность компании.</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 9 | <b>Тема 9. Международные аспекты организационного поведения</b> | <p>Глобализация современного бизнеса. Кросскультурное взаимодействие в международном бизнесе. Влияние национальной культуры на организационную культуру. Модель организационной культуры Г. Хофштеде: параметры «индивидуализм-коллективизм», «дистанция власти», «стремление избежать неопределенности», «мужественность-женственность», «долгосрочность-краткосрочность ориентации», «сдержанность – потворство желаниям».</p> <p>Деловые культуры в международном бизнесе. Типология культур Р. Льюиса: моноактивные, полиактивные и реактивные культуры. Культуры, ориентированные на диалог и культуры, ориентированные на безличную информацию. Теория национально-культурных различий Тромпенаарса Ф. и Хампден-Тернера Ч. Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры. Специфика мультинациональной организации. Понятие «культурного шока». Проблема межкультурных коммуникаций. Отбор и обучение сотрудников – экспатриантов. Особенности мотивации и лидерства в разных культурах. Особенности российской деловой культуры. «Западные» деловые культуры: американская, британская, французская, скандинавская, немецкая. Деловые культуры стран Азии: китайская, японская, индийская. Исламская этика бизнеса. Специфика деловой культуры арабских стран. Управление международными организациями и командами.</p> |
|---|---|---|

## 7. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине.

### 7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.

#### Темы рефератов:

1. Управление персоналом в условиях новых информационных технологий.
2. Влияние корпоративной культуры на практику управления организацией.
3. Управление межкультурными различиями в современной организации.
4. Жизненный цикл организации: проблемы роста и спада.
5. Командная работа и ее влияние на эффективность организации.
6. Корпоративный патриотизм: этические аспекты.
7. Особенности российской деловой культуры и модели управления.
8. Управление сопротивлением персонала при проведении изменений.
9. Особенности мотивации в различных бизнес-культурах.

10. Влияние типа личности сотрудника на распределение работ в организации.

**Примерные тестовые вопросы для контроля знаний обучающихся:**

**Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько):**

**1. Сущность организационного поведения состоит в:**

- а) изучении поведения индивидов и групп в организации с целью поиска наиболее эффективных методов управления и избегания организационных дисфункций, связанных с человеческим фактором;
- б) реализации целей деятельности организации;
- в) определении предпочтительных направлений развития организации, постановке целей и распределении ресурсов для получения конкурентных преимуществ.

**2. Г. Хофштеде сравнивал организационные культуры компаний в различных странах по следующим параметрам:**

- а) уровень демократии; степень бюрократизации; дистанция власти; индивидуализм-коллективизм;
- б) долгосрочная ориентация бизнеса; стремление избежать неопределенности; лояльность к руководству; дистанция власти;
- в) индивидуализм-коллективизм; дистанция власти; стремление избежать неопределенности; мужественность-женственность.
- г) дистанция власти, мужественность-женственность, универсализм, избежание неопределенности.

**1. К. Камерон и Р. Куинн выделяют следующие типы организационных культур:**

- а) культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности;
- б) культура господства; культура паритета; культура личности; культура взаимности;
- в) иерархическая культура; рыночная культура; клановая культура; адхократическая культура;
- г) моноактивная культура; полиактивная культура; реактивная культура.

**2. К факторам, повышающим групповую сплоченность, относятся:**

- а) малый размер группы (3-4 человека), длительный период существования группы, отсутствие внешней угрозы, легкость вступления в группу;
- б) высокая престижность группы, невысокая сложность групповых задач, неоднородность возрастного состава, внутригрупповая конкуренция;
- в) положительный опыт длительного взаимодействия между членами группы, сложность решаемых задач, небольшой размер группы (5-9 человек), однородность возрастного состава, престижность группы, групповое вознаграждение, общность установок;
- г) небольшая разница в возрасте, легкость вступления в группу, различные потребности членов группы, разделение ответственности, низкая внешняя угроза, средний размер группы (около 10-15 человек).

**5. На какой стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу обычно осуществляется переход к профессиональному управлению:**

- а) на стадии младенчества;
- б) на стадии аристократии;
- в) на стадии юности;
- г) на стадии стабильности.

**6. Перечислите основные этапы жизненного цикла организации по Л. Грейнеру:**

---

**7. Видами атрибуции являются:**

- а) объективная и субъективная;
- б) диспозиционная и ситуационная;
- в) функциональная и организационная;
- г) внутренняя и внешняя.

**8. Людей можно разделить на следующие типы, в зависимости от ощущения ими места нахождения источника контроля над их судьбой:**

- а) экстравертов и интровертов;
- б) флегматиков и меланхоликов;
- в) экстерналов и интерналов.

**9. Приверженность организации, связанная с обязательством работника оставаться в данной организации, - это:**

- а) аффективная приверженность;
- б) приверженность, обусловленная стажем;
- в) нормативная приверженность;
- г) материальная зависимость.

**10. Модель организационного поведения, основанная на партнерстве – это:**

- а) авторитарная модель;
- б) модель «опеки»;
- в) поддерживающая модель;
- г) коллегиальная модель.

**11. Двухфакторная модель Г. Айзенка «Темперамент личности» основана на измерении:**

- а) экстравертированности – рациональности;
- б) рациональности – невротизма;
- в) экстравертированности – невротизма;
- г) экстернальности – интернальности.

**12. Какие характеристики свойственны компании с высокой дистанцией власти?**

---

---

---

---

---

---

**13. Какие командные роли выделял М.Белбин?**

**14. Опишите любой выбранный Вами психотип по модели MBTI (1 из 16)**

---

---

---

---

---

**15. Что понимается под моноактивной культурой в концепции Р. Льюиса?**

---

---

---

---

---

---

---

---

### Примеры контрольной работы:

1. Напишите не менее десяти факторов, которые, по вашему мнению, влияют на эффективность труда персонала. Поясните свой выбор.
2. Проанализируйте таблицу «стилей мышления» и ответьте на следующие вопросы:
  - Каким образом можно использовать знание стилей мышления для повышения эффективности деятельности организации?
  - Как бы вы определили собственный стиль мышления? Объясните, почему вы сделали такой выбор.
  - Если бы вы были руководителем проектной команды и подбирали себе сотрудников в команду для решения сложной творческой задачи, как бы вы использовали данную типологию стилей мышления?

Таблица «Стили мышления» (составлено по Козлов В.В. Корпоративная культура. – М.: Альфа-Пресс, 2009)

| № | Стиль мышления  | Характеристика стиля мышления  |
|---|-----------------|--|
| 1 | Синтетический   | Синтезатор – это интегратор, который пытается «совместить несовместимое». Признает наличие расхождения мнений в качестве нормы. Любит комбинировать несхожие идеи, позиции, взгляды. Питает слабость к парадоксам. Любит перемены, движение. Наличие творческого воображения.  |
| 2 | Идеалистический | Идеалист – человек, обладающий широким взглядом на жизнь, склонный к глобальным оценкам, не чувствителен к деталям. Не любит точных цифр и сухих фактов. Рассуждает о ценностях, добре и зле. Верит в то, что любые споры и разногласия можно уладить. Легко воспринимает самые разнообразные идеи и предложения.  |
| 3 | Прагматический  | Непосредственный личный опыт – это мерило правильности идей и поступков. Прагматик любит предсказуемость, расчет. Склонен к решению проблем и удовлетворению потребностей, исходя из имеющихся ресурсов. Хорошо чувствует конъюнктуру, расстановку сил. Прагматик – гибкий человек и в плане мышления, и в плане поведения. Рассчитывают на одобрение окружающих   |
| 4 | Аналитический   | Аналитика отличается логической, взвешенной манерой принятия решения. Разрабатывает детальный план перед действием. Ориентирован на теорию. Не любит хаос и неопределенность, пытается разработать понятную систему. Ценит логичность, упорядоченность, рациональность, объективность. Стремится найти наилучший способ решения проблемы. Умеет искать информацию.   |
| 5 | Реалистический  | Реалист – это эмпирик, а не теоретик. Реально то, что можно потрогать, почувствовать, увидеть, услышать. Любит корректировать, исправлять ситуацию для достижения понятного и конкретного результата. Реалист близок к аналитику, но реалист всегда исходит из того, что уже есть (не любит искать информацию, строить сложные схемы). Важно сделать дело хорошо, опираясь на факты, которые находятся в его распоряжении. |

3. Проведите диагностику организационной культуры конкретной компании: анализ культуры по изученным моделям (Р. Рюттингера, М. де Врие и Д. Миллера, С. Медок и Д. Паркин, С. Ханди, К. Камерона и Р. Куинна).

4. Приведите примеры миссий и девизов 10 компаний. Что дает компании сформулированная миссия и девиз?
5. Проанализируйте кодексы корпоративного поведения 3 компаний разного типа.
  - Задание: Ваша компания открывает торговый филиал в Объединенных Арабских Эмиратах. Какие аспекты культурной среды, связанные с религиозным фактором, вам необходимо обязательно принять во внимание? Выявите те аспекты вашего бизнеса в ОАЭ, на которые религиозные догмы оказывают прямое или косвенное влияние, в каких формах и насколько интенсивно может проявляться это влияние. Сформулируйте возможные пути решения возникающих проблем. Что такое «исламская этика бизнеса», в чем ее особенности? Перечислите ограничения для ведения бизнеса в мусульманской стране.
6. Проанализируйте кейс по восприятию иностранцем России и поведения русских и ответьте на следующие вопросы:
  - Согласны ли вы с характеристиками, которые дает русским финская журналистка? Насколько стереотипными являются ее высказывания?
  - Проанализируйте этот кейс с точки зрения известных вам параметров деловой культуры (универсализм – партикуляризм, индивидуализм – коллективизм и т.д.)

#### **КЕЙС «У них что-то с головой, у этих русских<sup>1</sup>»**

Живя в России, следует усвоить один очень важный момент, а именно: в каких ситуациях можно, а) нарушать правила, б) толковать их в какую угодно сторону и в) когда, напротив, надо соблюдать правила от и до.

Исходный пункт следующий: ни одно правило не является абсолютным. Любой русский знает, что правила существуют не ради всеобщего блага; они суть бессмысленные выдумки мелкотравчатых бюрократов. Обычного для скандинавов представления о моральном императиве, который заставляет следовать закону, в России не существует.

Нет никаких моральных императивов – есть только разные способы выжить в ненадежном, несправедливом и непредсказуемом обществе. Поэтому русские, прокладывая свой путь в бурном море общественной жизни, даже не помышляют о всеобщем благе. Они думают лишь о благе своем и своих близких.

Это не имеет ничего общего с эгоизмом, напротив, русская культура по своей природе культура коллективная. Однако не рационалистская. На общество полагаться нельзя – полагаться можно лишь на самого себя...

... Никогда нельзя рассчитывать на то, что в России представители власти знают законы, которым должны следовать. Власти – это отнюдь не инстанция, к которой гражданин может обратиться в затруднительных обстоятельствах; это неминуемая головная боль, с которой гражданин вынужден как-то справляться.

Такое положение вещей делит русских на две группы. Люди из первой группы не испытывают никакого уважения к бюрократам. Спокойно и целеустремленно они обходят систему, если понадобится. Разумеется, они это делают не в открытую и не постоянно, а только если это в их интересах. Это не протест, а лишь хладнокровное понимание того, что предписания часто не имеют разумного основания и поэтому их не стоит понимать буквально.

---

<sup>1</sup> Лаурен А.-Л. У них что-то с головой, у этих русских / Пер. с шведского. – М.: ИД «Флюид ФриФлай», 2012.

Люди из второй группы неукоснительно следуют каждому предписанию. Они делают это не по убеждению, а ради того, чтобы не к чему было придраться. Иными словами, это люди, по натуре своей боязливые и не любящие рисковать. Естественно, что им хуже всего приходится в русском обществе и им же чаще всего достается наименее престижная работа...

... Сегодняшняя Россия представляет собой общество, на котором лежит отпечаток множества противоречий. Иностранец, приехавший в Россию впервые, бывает поражен, например, тем, какими угрюмыми и невежливыми кажутся русские. Купить автобусный билет равносильно подвигу, и отношение официантки в ресторане кажется оскорбительно равнодушным.

Но параллельно существует и очаровательная старомодная вежливость. Это в московском метро попивающие пиво молодые люди встают, как только в вагон входит какая-нибудь старушка, и уступают ей место. Это в России не успеешь ты войти в вагон поезда, как подбегает какой-нибудь юный джентльмен и предлагает помочь внести сумки в купе и забросить их на полку.

Сколько раз меня бесило пренебрежительное отношение чиновников, служащих правопорядка и обслуживающего персонала. В то же время я редко сталкивалась с такой доброжелательностью и вниманием со стороны ближних, как в России...

В России самое важное – быть вместе. Общение с друзьями и близкими настолько главнее всего остального, что даже не воспринимается как приоритет. Когда тебя приглашают в гости в русский дом, это редко бывает формальной вежливостью. Приглашают тебя искренне, и хозяева бурно радуются, когда гости появляются в прихожей. Русские любят принимать гостей, потому что это означает долгий веселый вечер с друзьями – лучшее, что может быть на свете. Почти само собой разумеется, что гости должны заночевать у хозяев, иначе вечер закончится слишком рано... Меня принимают в компанию полностью – мои радости, мои печали, всю меня как я есть. Русские всегда готовы принять тебя и не пасуют перед темами, на которые финны не говорят и которых особенно избегают во время всеобщего веселья. В России жизнь во всем ее многообразии – часть общения. Люди смеются и плачут вместе, не придавая этому слишком большого значения.

Выражение «хорошо сидим» - самое русское выражение из всех, что я знаю. Так говорят, когда сидишь в компании хороших друзей, с тарелкой закусок и стаканом водки. Короче, когда тебе действительно хорошо.

### **Примеры заданий для практических занятий:**

#### **Практические задания к 1 разделу курса:**

1. Определение, на какой стадии жизненного цикла по моделям И. Адизеса и Л. Грейнера находится организация, в которой работает студент.
2. Выявление модели организационного поведения, свойственной конкретной организации.

#### **Практические задания ко 2 разделу курса:**

1. Определение Локус-контроля (интернальность - экстернальность) по методике Дж. Роттера.
2. Определение лидерского потенциала в 5 сферах.
3. Определение основных ошибок при работе с подчиненными.

4. Определение типа личности по моделям Р. Кеттелла, Г. Айзенка, К. Леонгарда, MBTI.

#### **Практические задания к 3 разделу курса:**

1. Тест для определения наиболее подходящей командной роли по модели М. Белбина.
2. Применение моделей командного ролевого поведения Марджерисона – МакКенна и М. Белбина в конкретной организации.
3. «Кейс-study»: «Проблемные люди в команде».

#### **Практические задания к 4 разделу курса:**

1. Написание эссе по теме «Российская деловая культура: проблемы становления и развития».
2. Диагностика организационной культуры своей компании по модели К. Камерона и Р. Куинна (модели конкурирующих ценностей OCAI).
3. Деловая игра: «Деловое взаимодействие с представителями зарубежных деловых культур» (по выбору участника – 1 «западная» и 1 «восточная» деловые культуры).

### **7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации.**

#### **Вопросы к экзамену по курсу «Организационное поведение»:**

1. Сущность организационного поведения. Основные теоретические подходы к организационному поведению.
2. Личность работника как объект и субъект управления. Психологические особенности личности, определяющие ее поведение.
3. Основные типологии личности: модель Р. Кеттелла, модель MBTI.
4. Основные типологии личности: модель Г. Айзенка, акцентуация характера по К. Леонгарду.
5. Сущность процесса восприятия; факторы, влияющие на социальное восприятие.
6. Основные модели организационного поведения: авторитарная, опека, поддерживающая и коллегиальная модели.
7. Модель жизненного цикла организации по И.Адизесу, Л. Грейнеру.
8. Управление стрессом. Стрессоустойчивость.
9. Управление конфликтами в организации.
10. Группа в организации как объект управления. Теории групп.
11. Неформальные организации и их характеристики. Управление неформальными организациями.
12. Понятие организационной культуры. Влияние организационной культуры на систему мотивации и поведение человека в организации.
13. Групповая динамика. Факторы, влияющие на групповую динамику.
14. Вовлеченность персонала и корпоративный патриотизм.
15. Приверженность персонала организации. Способы построения приверженности персонала.

16. Понятие «команды» в организации. Построение эффективных групп и команд.
17. Деловые культуры. Модель Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера.
18. Типология организационной культуры К Камерона и Р. Куинна (модель конкурирующих ценностей OCAI).
19. Формирование команды. Роли в команде (М. Белбин). Team building.
20. Типологии организационной культуры.
21. Влияние национальной культуры на организационную культуру. Типологии Г.Хофштеде.
22. Влияние национальной культуры на организационную культуру. Типология Р. Льюиса.
23. Особенности организационного поведения в условиях международного бизнеса.
24. Сущность российской деловой культуры.
25. Организационная культура советских и российских предприятий.

### **Итоговый тест для проверки знаний по курсу «Организационное поведение»:**

**1. По модели Камерона и Куинна, рассмотрение организации как формализованного структурированного места работы, где все определяют правила и процедуры, характерно для компаний:**

а) с клановой культурой; б) с иерархической культурой; в) с рыночной культурой; г) с адхократической культурой.

**2. Что относится к уровню артефактов по модели Э. Шайна:**

а) символы; б) кодекс корпоративного поведения; в) ритуалы; г) миссия; д) использование времени и пространства.

**3. Наименее высокая дистанция власти свойственна:**

а) Норвегии, б) Франции, в) Китаю, г) Германии.

**4. Реактивная (слушающая) культура по Р. Льюису характерна для:**

а) Швеции, в) Кореи, в) Индии, г) Вьетнама, д) Франции; е) России.

**5. Низкоконтекстная культура по Э. Холлу свойственна:**

а) Германии, б) Японии, в) ОАЭ, г) России; д) Швейцарии.

**6. Какие командные роли не выделял М. Белбин:**

а) генератор идей; б) рационализатор; в) критик; г) регулировщик; д) контролер.

**8. Модель организационного поведения, основанная на власти – это:**

а) авторитарная модель; б) модель «опеки»; в) поддерживающая модель; г) коллегиальная модель.

**9. Ч. Ханди выделяют следующие типы организационных культур:**

а) культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности;

б) культура господства; культура паритета; культура личности; культура взаимности;

в) иерархическая культура; рыночная культура; клановая культура; адхократическая культура;  
г) моноактивная культура; полиактивная культура; реактивная культура.

**10. Рутинная, монотонная деятельность меньше всего подходит:**

а) флегматику; б) холерику; в) меланхолику.

**11. Для российской деловой культуры характерно:**

а) цикличная модель времени; б) высокая дистанция власти; в) низкое избегание риска; г) эмоциональная нейтральность; д) коллективизм.

**12. Наличие какого фактора принципиально необходимо для того, чтобы объединение работающих людей можно было считать организацией:**

а) наличие общих потребностей; б) наличие цели; в) взаимодействие большого числа людей.

**13. Оптимальный размер группы (команды):**

а) 2-3 человека; б) 5-9 человек; в) более 10 человек.

**14. Основным недостатком групповой работы можно считать:**

а) в группе не возникают интересные решения; б) группа не способствует развитию личности; в) появление группового единомыслия.

**15. Источники межгруппового конфликта:**

а) индивидуальные различия, неэффективные коммуникации; б) взаимозависимость задач, неопределенность полномочий; в) взаимодействие ролей.

**16. Этноцентризм – это:**

а) особенность восприятия; б) упрощенная оценка какого-то явления; в) убеждение, что культурные ценности и обычаи страны превосходят все другие.

**17. Сколько типов личности выделяется в типологии MBTI?**

а) 4; б) 8; в) 16; г) 20.

**18. Для японской деловой культуры свойственно:**

а) индивидуализм, аскриптивность, линейность времени, партикуляризм; б) коллективизм, высокая дистанция власти, партикуляризм, цикличная модель времени; в) коллективизм, универсализм, мужественность, эмоциональность; г) индивидуализм, партикуляризм, специфичность, цикличность времени.

**19. Какие характеристики свойственны компании с мужественной культурой?**

а) боязнь спорить с начальством; б) традиционные гендерные отношения, мужское доминирование; в) ценность комфорта и качества жизни; г) агрессивность, настойчивость, лидерство.

**20. Какие модели организационного поведения принято выделять сегодня:**

а) коллегиальная модель; б) модель «казармы»; в) модель «опеки»; г) эгалитарная модель.

**21. Процесс восприятия причин поведения людей и его результатов называется:**

а) коммуникацией; б) стереотипом; в) атрибуцией; г) приписыванием.

### Критерии оценки ответов на экзамене

| Оценка              | Описание критериев оценки   |
|---------------------|---|
| отлично             | Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы. |
| хорошо              | В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе специализированную группу понятий, дает удовлетворительные ответы на вопросы.   |
| удовлетворительно   | В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе специализированную группу понятий, дает удовлетворительные ответы   |
| неудовлетворительно | Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Студент не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную понятий, дает неудовлетворительные ответы на вопросы.   |

### Шкала и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине.

| ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ результатов обучения (РО) по дисциплине           |                   |                      |                                       |                                       | Виды оценочных средств  |
|---|-------------------|----------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Оценка  | 2                 | 3                    | 4                                     | 5                                     |   |
| Результаты обучения   |                   |                      |                                       |                                       |   |
| <b>ЗНАТЬ:</b><br>основные командные роли и их функции<br><b>Код 31 (ОК-5)</b> | Отсутствие знаний | Фрагментарные знания | Общие, но не структурированные знания | Сформированные систематические знания | Опрос по лекционному материалу (темы 3, 6, 7), контрольная работа, тест |

|   |                   |  |   |                                       |   |
|---|-------------------|--|---|---------------------------------------|---|
| <b>ЗНАТЬ:</b><br>основополагающие принципы командообразования и стили руководства<br><b>Код 32 (ОК-5)</b>   | Отсутствие знаний | Фрагментарные знания                           | Общие, но не структурированные знания   | Сформированные систематические знания | Опрос по лекционному материалу (темы 3, 4, 5, 6, 7), контрольная работа, тест |
| <b>УМЕТЬ:</b><br>в процессе работы в коллективе опираться на этические нормы, касающиеся социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; использовать способы и приемы предотвращения возможных конфликтных ситуаций в процессе профессиональной деятельности<br><b>Код У1 (ОК-5)</b> | Отсутствие умений | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера) | Успешное и систематическое умение     | Практические задания к 1, 2, 3 разделу курса, реферат                         |
| <b>УМЕТЬ:</b><br>определять структуру малой группы (команды) и ее влияние на совместную деятельность<br><b>Код У2 (ОК-5)</b>  | Отсутствие умений | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера) | Успешное и систематическое умение     | Практические задания к 1,3 разделу курса, реферат                             |
| <b>УМЕТЬ:</b><br>осуществлять деловую коммуникацию посредством  | Отсутствие умений | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности                              | Успешное и систематическое умение     | Практические задания к 4 разделу курса, реферат                               |

|  |                   |  |   |                                       |   |
|--|-------------------|--|---|---------------------------------------|---|
| использования информационно-коммуникативных систем<br><b>Код У1 (ОПК-4)</b>  |                   |  | непринципиального характера)  |                                       |   |
| <b>ЗНАТЬ:</b><br>специфику управления организационной культурой и ключевые механизмы ее формирования, изменения и функционирования<br><b>Код З3 (ПК-1)</b> | Отсутствие знаний | Фрагментарные знания                           | Общие, но не структурированные знания   | Сформированные систематические знания | Опрос по лекционному материалу (темы 2, 8, 9), контрольная работа, тест |
| <b>УМЕТЬ:</b><br>проводить диагностику организационной культуры и разрабатывать предложения по ее совершенствованию<br><b>Код У2 (ПК-1)</b>                | Отсутствие умений | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности принципиального характера) | Успешное и систематическое умение     | Практические задания к 4 разделу курса, реферат                         |
| <b>УМЕТЬ:</b><br>осуществлять организационные коммуникации с учетом межкультурных различий<br><b>Код У1 (ПК-2)</b>   | Отсутствие умений | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности принципиального характера) | Успешное и систематическое умение     | Практические задания к 4 разделу курса, реферат                         |

## 8. Ресурсное обеспечение:

### 8.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

#### а) основная литература:

1. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
3. Барков С. А., Зубков В.И. Социология организаций. М.: ЮРАЙТ, 2018.
4. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. – М.: Проспект, 2015.
5. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.А. Баркова. – М.: Юрайт, 2017.
6. Резник С.Д. Организационное поведение. Учебник для студентов вузов. – М.: ИНФРА-М, 2015
7. Хохлова Т.П. Организационное поведение (теория менеджмента: организационное поведение). Практикум: учебное пособие. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2015.

#### б) дополнительная литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник – М.: Инфра-М; Магистр, 2010.
2. Кибанов А.Я, Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений М.: «ИНФРА-М, 2012.
3. Козырев Г.И Конфликтология: учебник. / Г.И.Козырев. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М., 2014.
4. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур: учебное пособие. – М.: «Дело» РАНХиГС, 2012.
5. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. <https://book.cc/book/2692555/460d49>
6. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
7. Пугачев В.П. Планирование персонала организации. М.: Изд-во Московского университета, 2011.
8. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007, 624 с.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2008. <https://book.cc/book/1145153/1fa9b9>

### Перечень информационных технологий

#### Интернет-ресурсы:

1. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru) – РосБизнесКонсалтинг
2. [www.romir.ru](http://www.romir.ru) – РОМИР
3. [www.economist.com](http://www.economist.com) – журнал The Economist
4. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Росстат

5. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – Портал «Социология, экономика, менеджмент»
6. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) – журнал «Эксперт»
7. [bigc.ru/publications/other/org\\_culture/](http://bigc.ru/publications/other/org_culture/) – подбор книг и статей по проблематике организационной культуры
8. [www.rtr.ru](http://www.rtr.ru) – Человеческие ресурсы России.

## **8.2. Описание материально-технического обеспечения:**

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория с трансформируемым пространством, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

## **9. Язык преподавания.**

Русский.

## **10. Преподаватель.**

Гавриленко О.В., доцент, к.с.н., доцент

## **11. Автор программы.**

Гавриленко О.В., доцент, к.с.н., доцент