

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

для студентов направления подготовки

38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

В методических указаниях даны вопросы для подготовки к самостоятельной работе и список рекомендуемой литературы.

СОДЕРЖАНИЕ

Самостоятельное изучение темы	1 Введение в организационное поведение
Самостоятельное изучение темы	2 Восприятие и развитие представления о себе
Самостоятельное изучение темы	3 Личности и организация
Самостоятельное изучение темы	4 Модификация организационного поведения
Самостоятельное изучение темы	5 Коммуникативное поведение в организации
Самостоятельное изучение темы	6 Мотивация и результативность в организации
Самостоятельное изучение темы	7. Лидерство в организации
Самостоятельное изучение темы	8. Формирование группового поведения в организации
Самостоятельное изучение темы	9. Управление конфликтами и стрессами
Самостоятельное изучение темы	10. Управление поведением организации
Самостоятельное изучение темы	11. Организационные изменения
Самостоятельное изучение темы	12. Управление карьерой в организации
Самостоятельное изучение темы	13. Деловая оценка и расстановка персонала
Самостоятельное изучение темы	14. Самоменеджмент
Самостоятельное изучение темы	15. Организационное поведение в системе международного бизнеса
Самостоятельное изучение темы	16. Организационное поведение в эпоху глобализации
Вопросы для самоподготовки	
Список рекомендуемой литературы	

Самостоятельное изучение темы 1

Введение в организационное поведение

Теоретическая часть

При изучении данной темы студенты должны прежде всего уяснить, что организационное поведение - это комплекс поступков и действий человека, отражающий реакцию на все обстоятельства его существования в организации. Далее, следует рассмотреть факторы, определяющие поведение человека, среди них целесообразно выделить личностные, социально-психологические, ситуационные, организационные и культурные. Затем необходимо рассмотреть актуальность изучения элементов организационного поведения работников, которая обусловлена необходимостью повышения эффективности использования потенциала сотрудников, а также изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде организации.

Важным вопросом темы является определение взаимосвязи изучаемой дисциплины с другими учебными курсами, ее содержание и предмета изучения.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. В чем сущность организационного поведения личности?
2. Какие факторы определяют поведение человека в организации?
3. В чем проявляется необходимость изучения элементов организационного поведения работников?
4. Какова взаимосвязь дисциплины «организационное поведение» с другими учебными курсами?
5. Что является предметом изучаемой дисциплины и каково ее содержание?

Самостоятельное изучение темы 2

Восприятие и развитие представления о себе

Теоретическая часть

Рассмотрение данной темы следует начинать с выявления необходимости социальной переосмысленности управления. В этой связи целесообразно вспомнить эволюцию менеджмента и определить начало социальной переориентации управления. Далее студентам следует выявить сущность процессов, вызвавших необходимость социализации менеджмента, проанализировать хотторонские эксперименты. Важным вопросом рассматриваемой темы является анализ теорий поведения человека в организации. Для этого прежде всего следует обратить внимание на сущность и цели теоретических знаний, критерии их оценки, предложенный Д. Майнером, а также исследовательскую схему познания элементов организационного поведения.

Затем следует проанализировать различные теории организационного поведения среди которых целесообразно выделить такие подходы как: когнитивных, Бихевиористский, подход социального научения. При характеристике когнитивного подхода следует акцентировать внимание на работах Эдуарда Толмена и уяснить, что определенное событие приведет к определенным последствиям, т.е. познание определяет поведение.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. В чем проявляется социальная переориентация управления?
2. Как вы думаете, почему Хотторонские эксперименты оказались столь значительным вкладом в изучение организационного поведения?
3. Почему для организационного поведения важно развитие теории и использования научной методологии?
4. В чем сущность когнитивного подхода к пониманию организационного

поведения?

5. Чем отличается теория социального научения от бихевиористского подхода?

6. Что представляет собой модель организационного поведения?

Самостоятельное изучение темы 3

Личности и организация

Теоретическая часть

Изучение данной темы студентам следует начинать с определения понятия личности и ее основных характеристик: темперамента, характера, способностей. При этом важно выделить те качества, которые наиболее тесно связаны с производственной деятельностью.

В этой связи студенты должны рассмотреть и такие аспекты личности как: самооффективность, самоуважение, взаимодействие между человеком и ситуацией.

Далее необходимо остановиться на изучении проблемы развития личности и социализации, которую целесообразно рассматривать на основе теории Левинсона, Холла и Арджириса.

Важным вопросом темы является выявление природы и основных характеристик установок личности, которые разделяются на три основных компонента: эмоциональный, информационный и поведенческий. Студентам необходимо также обратить внимание на функции установок и способы преодоления препятствий к изменению установок. Далее необходимо рассмотреть понятие удовлетворенности трудом и факторы, на нее влияющие, а также рассмотреть следствия удовлетворенности трудом и проблемы персонального развития работников предприятий.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Каково определение понятия личность?
2. Какие элементы личности наиболее тесно связаны с производственной деятельностью?
3. Какое отношение имеет личность к организационному поведению?
4. Каковы три основные характеристики и три составляющие компонента установок?
5. Какие функции установок вы знаете?
6. Какие типы препятствий существуют на пути изменения установок? Каким образом можно их изменить?
7. Какие факторы оказывают влияние на удовлетворенность трудом?

Самостоятельное изучение темы 4

Модификация организационного поведения. Восприятие

Теоретическая часть

Изучение данной темы студентам следует начинать с уяснения содержания восприятия как познавательного процесса, формирующего уникальную картину мира, которая может значительно отличаться от реальности. Далее необходимо рассмотреть этапы процесса восприятия и избирательность восприятия, которая формируется под воздействием внешних и внутренних факторов.

Затем студентам целесообразно проанализировать особенности социального восприятия и факторы, влияющие на него, среди которых необходимо выделить: атрибуцию, стереотипизацию и эффект «ореола».

Важным вопросом данной темы является проблема управления впечатлениями личности. Студентам следует уяснить сущность этого процесса и определить его составляющие. При этом необходимо уделить особое внимание стратегиям управления впечатлениями.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Что такое восприятие и чем оно отличается от ощущения?
2. Какие факторы влияют на процесс избирательности?
3. В чем проявляются особенности социального восприятия?
4. Что означает стереотипизация? Почему этот эффект рассматривается как проблема восприятия?
5. Что подразумевается под управлением впечатлением? Что означает мотивация впечатления и формирование впечатления?
6. Какие основные приемы используют работники при управлении впечатлением?

Самостоятельное изучение темы 5
Коммуникативное поведение в организации
Теоретическая часть

В процессе изучения данной темы студентам следует обратить внимание на содержание категории «коммуникация», технику коммуникаций и ее роль в управлении организационным поведением. Рассматривая историю вопроса о роли коммуникаций студенты должны познакомиться с концепциями Файоля и Барнарда.

Важным вопросом темы является анализ коммуникационных технологий, применяемых в современных организациях. В этой связи необходимо рассмотреть: управленческие информационные системы, телекоммуникации, электронную почту и интеллектуальные автоответчики. Далее следует обратить внимание на нисходящие и восходящие коммуникационные потоки; рассмотреть их способы, средства передачи информации и методы повышения эффективности функционирования.

Затем студенты должны проанализировать виды коммуникаций: невербальные и межличностные. При этом целесообразно акцентировать внимание на повышении эффективности невербальных коммуникаций и значимости обратной связи для процесса межличностных коммуникаций, а также специфику интерактивных коммуникаций в организации.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. В чем проявляется взаимосвязь между коммуникациями и организационным поведением? Приведите примеры.
2. Сравните различные средства телекоммуникаций с точки зрения их эффективности для общения. Какое применение могут найти в организации CD-ROM?
3. Почему обратная связь так важна в коммуникациях? Какие рекомендации можно предложить по эффективному использованию обратной связи?
4. Каковы основные цели и методы нисходящих коммуникаций?
5. Какие методы можно предложить для улучшения восходящих коммуникаций?
6. В чем заключаются основные цели и методы интерактивных коммуникаций?

Самостоятельное изучение темы 6

Мотивация и результативность в организации

Теоретическая часть

Рассмотрение данной темы студентам следует начинать с выявления сущности и значения понятия «мотивация». Далее необходимо проанализировать процесс мотивации, в котором целесообразно выделить 2 потребности, побуждения и вознаграждения. Затем целесообразно акцентировать внимание на характеристике мотивов.

Важным вопросом изучаемой темы является анализ подходов к трудовой мотивации. Студентам необходимо уяснить сущность содержательных теорий трудовой мотивации и рассмотреть теории Маслоу, Герцберга, Альдерфера. Затем следует выявить особенности процессуальных теорий мотивации и рассмотреть теории Левина и Томиана, Врума, Портера и Лоулера.

Исходя из того, что теоретические исследования вопросов трудовой мотивации продолжают развиваться, то в рамках организационного поведения важно понимание двух современных разработок: теории справедливости и теории атрибуции. В этой связи студентам необходимо изучить исследования Дж. Адамса, Ф. Хайдера и К. Келли, а также проанализировать новые нарождающиеся теории трудовой мотивации.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Что такое мотивация и каково ее значение в процессе формирования организационного поведения работников?
2. Какие виды потребностей вы знаете?
3. В чем сущность теории Маслоу? Как она связана с организационным поведением?
4. Какие аспекты двухфакторной теории Герцберга могут быть подвергнуты критике?
5. Как связаны друг с другом понятия «эффективность деятельности» и «удовлетворенность» в модели Портера-Лоулера?
6. Какие современные теории мотивации вы знаете? В чем их сущность?

Самостоятельное изучение темы 7

Лидерство в организации

Теоретическая часть

Лидерство предполагает умение вести коллектив за собой, быть в курсе всех тонкостей деятельности данного коллектива и самого коллектива, иметь качества, которые способствуют получению авторитета у данного коллектива. Лидерство — это явление, характерное в первую очередь для неформальных групп в организации. Нередко случается, что лидером становится человек, который занимает в организации далеко не первое место.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Определить масштабы и глубину тенденции, ее основные причины, возможные типичные последствия. Разработать обобщенную модель деловой карьеры собственника.
2. Используйте в оценке: направления и виды деловой карьеры, этапы деловой карьеры, методы управления деловой карьерой, самоуправление личной карьерой.

Самостоятельное изучение темы 8

Формирование группового поведения в организации

Теоретическая часть

Главным достижением руководителей организации является то, насколько они помогают раскрывать мотивационные ресурсы работников. Важно понимать, как происходит процесс преобразования ресурсов в те или иные эффекты их продуктивного поведения. Необходимо представить такой подход, который был бы прост, глубок и понятен руководителям. Лучше всего эти эффекты объясняет модель общения личности с собственным «Я». Она дает возможно понять, почему работник поступает так, а не иначе, выбирая ту или иную «Я» – позицию. На этой психологической основе становится понятно и то, что мешает, а что помогает ему проявлять инициативу. А также то, в каких условиях может раскрываться творческая настроенность работников в организации.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Перечислите социально-демографические особенности коллектива.
2. Проанализируйте базовые установки личности.

Самостоятельное изучение темы 9

Управление конфликтами и стрессами

Теоретическая часть

В анализе и изучении организационного поведения в наши дни все более и более важную роль играют движущие силы поведения при взаимодействии на личностном межличностном, групповом и организационном уровнях, а также возникающие при этом конфликтные ситуации. Конфликт на внутриличностном уровне влечет за собой фрустрацию, конфликт целей, ролевой конфликт и неопределенность. Фрустрация возникает в случае, когда блокируется поведение, направленное на достижение цели. Конфликт целей проявляется в ситуациях «стремление – стремление», «стремление – избегание», «избегание – избегание».

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Что такое «конфликт»? Какие подходы к функциям конфликта рассматриваются в теории организационного поведения?
2. В каких формах проявляется конфликтное взаимодействие и как оно влияет на формирование организационного поведения?
3. Охарактеризуйте виды конфликтов и основные причины конфликтов в организациях. Приведите примеры из жизни.
4. Обсудите использование структурных и социально-психологических методов разрешения конфликтов.
5. Какие существуют модели и стили разрешения организационных конфликтов?

Самостоятельное изучение темы 10

Управление поведением организации

Теоретическая часть

Стиль руководства, основанный на участии сотрудников в управлении, был предложен Р. Лайкертом в виде концепции «управления на основе участия». Эта концепция предлагает передать долю функций по контролю и управлению производственными процессами работнику-исполнителю. Что позволит удовлетворить потребности рабочих в творческом труде, а также использовать их потенциал для повышения эффективности производства.

Несмотря на то, что изучение основ соучастного управления началось давно, однако только последние исследования подтвердили его положительное влияние на эффективность деятельности предприятия. Исследования доказали, что партисипативность влияет на идентификацию работников с предприятием, улучшение качества трудовой жизни, укрепление эмоционального здоровья, удовлетворение потребности в самореализации, рост производительности труда, снижение текучести кадров, повышение удовлетворенности трудом.

В настоящее время партисипативное управление активно используется на многих фирмах развитых стран.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Опишите как внедрение методов соучастного менеджмента может влиять на удовлетворение потребностей работников.
2. Сравните модели принятия решений в традиционной и партисипативной организациях.
3. Определите какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование партисипативного стиля управления.

Самостоятельное изучение темы 11

Организационные изменения

Теоретическая часть

Организационные изменения обусловлены реакцией организации на развитие окружающей среды (связи, требования и возможности). Организации вынуждены постоянно приспосабливаться к среде, в которой существуют. Сами они также генерируют изменения во внешней среде, разрабатывая и выпуская на рынок новые товары и технологии, которые становятся доминирующими и находят широкое распространение.

К организационным изменениям относятся:

- в основной структуре - характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, диверсификация, слияние, совместные предприятия;
- в задачах и деятельности - ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики;
- в применяемой технологии - оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы, канцелярская техника;
- в управленческих структурах и процессах - внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;
- в организационной культуре - ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;
- в людях - руководство и служебный персонал, их компетентность, мотивация,

поведение и эффективность в работе;

- в эффективности работы организации - финансовые, экономические, социальные и другие показатели для оценки связи организации с окружающей средой, выполнения своих задач и использования новых возможностей;

- престиж организации в деловых кругах и в обществе.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Определите понятие мотивации.
2. Проанализируйте, изменились ли современные приемы мотивации?

Самостоятельное изучение темы 12

Управление карьерой в организации

Теоретическая часть

Карьера представляет собой процесс продвижения для достижения намеченного социально-экономического статуса в профессиональной деятельности, и занятие определенной должности.

Целью карьеры в конечном итоге обычно является удовлетворение материальных интересов и реализация потребности во власти. Это обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение служащего в соответствии с уровнем его квалификации.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какого стиля коммуникации следует придерживаться руководителям?
2. Какие виды коммуникаций подходят для принятия группового решения?
3. Перечислите преимущества и недостатки различных видов коммуникаций ?

Самостоятельное изучение темы 13

Деловая оценка и расстановка персонала

Теоретическая часть

Организации оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации работников, их профессиональном развитии и росте внутри организации.

Объективно процесс оценки персонала является прямым отображением стоящих перед организацией задач. Предмет оценки должен соответствовать поставленным задачам и способствовать их достижению. Предметом оценки персонала могут быть различные факторы.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Перечислите современные методы оценки персонала.
2. Определите цели и методы деловой оценки персонала
3. Сравните современные российские и зарубежные методики оценки.
4. Определите различия и сходства с учетом национальных культурных особенностей.

Самостоятельное изучение темы 14

Самоменеджмент.

Теоретическая часть

Самоменеджмент – это управление собственными личностными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать и быть успешным и самодостаточным человеком. Он направлен на четыре важнейших объекта управления (время, активность, платежеспособность и интеллектуальные способности личности), Управление собой – это умение управлять каждой из перечисленных подсистем и их интегралом – личностью.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какова сущность самоменеджмента.
2. Управление какими ресурсами включает самоменеджмент?
3. Какова главная цель самоменеджмента?
4. Какие этапы можно выделить в развитии науки самоменеджмента?

Самостоятельное изучение темы 15

Организационное поведение в системе международного бизнеса

Теоретическая часть

Международный контекст организационного поведения приобретает все большее значение по мере расширения деятельности компаний за пределы их стран.

В настоящее время экономика стала глобальной и при изучении и понимании организационного поведения следует обращать внимание на межкультурные различия.

При изучении культуры различных стран следует помнить, что делать какие-либо обобщения трудно, поскольку в обществах и странах существуют разные субкультуры.

Существует несколько параметров культуры, которые достаточно хорошо описывают социальные ориентации: самовосприятие людей: отношение людей к миру, в котором они живут; индивидуализм или коллективизм: отношение ко времени: социальное и личное пространство. Эти параметры влияют на различия в организационном поведении в разных культурах.

Возникают эти различия по многим причинам. Г. Хофштеде обнаружил, что социумы отличаются друг от друга по таким параметрам, как индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, избегание неопределенности, а также мужское и женское начало.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Дайте определение национальной культуре.
2. Проанализируйте модель Г. Хофштеде
3. Проанализируйте особенности российской национальной культуры.

Самостоятельное изучение темы 16

Организационное поведение в эпоху глобализации

Теоретическая часть

Развитие теории и практики организационного поведения продолжается и в

настоящее время, одним из факторов этого развития являются процессы глобализации. Деятельность организаций сегодня не ограничивается лишь пределами отдельных государств, что существенно влияет на сущность работы менеджеров. Стивен Робинз выделяет следующие специфические особенности работы менеджера в условиях глобализации. Прежде всего, эти особенности значимы для представителей крупных межнациональных корпораций.

Глобализация в культуре продолжает и дополняет экономическую глобализацию, но вместе с тем имеет существенные особенности. Многие процессы и тенденции принимают в ней более острые формы. В культуре глобализация в гораздо большей степени выступает как американизация, поскольку усиливающая свое глобальное господство массовая, коммерческая, медийная культура является преимущественно американской. Культурная глобализация ведет к дальнейшему вытеснению высокой культуры и полному господству массовой культуры, к размыванию культурного многообразия, униформизации и стандартизации..

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Определите вашу позицию о глобализации.
2. Какие особенности поведения наблюдаются в международных организациях

Вопросы для самоподготовки

1. Необходимость изучения элементов организационного поведения работников.
2. Содержание учебной дисциплины "Организационное поведение".
3. Социальная переосмысленность управления.
4. Теория поведения человека в организации.
5. Когнитивный подход к поведению человека.
6. Биевиорестический подход к поведению человека.
7. Подход социального научения к организационному поведению.
8. Модель организационного поведения.
9. Особенности функционирования и виды зарождающихся организаций
10. Организационное поведение и диверсификация рабочей силы.
11. Этическое поведение в организации.
 12. Процесс восприятия и его виды.
 13. Социальное восприятие и факторы его определяющие.
 14. Управление впечатлениями личности.
 15. Понятие личности, её основные характеристики.
 16. Развитие личности и социализация.
 17. Природа и основные характеристики установок личности.
 18. Удовлетворённость трудом и факторы на её влияющие.
 19. Мотивация и её .составляющие.
 20. Подходы к трудовой мотивации.
 21. Содержательные теории мотивации.
 22. Процессуальные теории мотивации.
 23. Мотивация и результативность.

- 24.Современные теории трудовой мотивации.
- 25.Проектирование рабочего места.
- 26.Качество трудовой жизни и социотехническое проектирование.
- 27.Метод обогащения труда.
- 28.Метод целеполагания в проектировании рабочего места.
- 29.Теоретические процессы научения.
- 30.Принципы научения.
- 31.Организационная система вознаграждений.
- 32.Управление поведением в организации.
- 33.Группа, динамика её формирования и виды.
- 34.Характеристика неформальных групп.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины:

Текущий контроль осуществляется на семинарских занятиях на основе оценки активности работы обучающихся, результатов тестирования, выполнения самостоятельных (внеаудиторных) работ, качества подготовленных докладов, презентаций.

Самостоятельная работа предполагает написание реферата.

Реферат выполняется в письменной форме (объём 10-15 листов) по следующим темам:

1. Исторические основы современного организационного поведения.
2. Теоретические элементы когнитивного подхода к организационному поведению.
3. Особенности и сущность подхода социального научения в организационном поведении.
4. Роль социального восприятия в формировании организационного поведения работников.
5. Процесс и стратегии управления впечатлениями личности.
6. Роль процесса социализации в формировании организационного поведения работников.
7. Природа и основные характеристики установок личности.
8. Современные теории трудовой мотивации и их роль в формировании организационного поведения сотрудников.
9. Научение: процессы, системы вознаграждения и управление поведением.
10. Природа и эффективности групповой деятельности; ее влияние на процесс поведения в организации.
11. Межгрупповое поведение: основные модели, формы, стратегии.
12. Психологические и поведенческие проблемы, обусловленные стрессом в организации.
13. Лидерство как основа формирования организационного поведения работников.
14. Интерактивные коммуникации в организациях и их влияние на организационное поведение работников.
15. Поведенческие аспекты природы принятия решений в организации.

16. Организационная культура и её влияние на поведение сотрудников предприятия.

17. Влияние национальной культуры на особенности организационного поведения.

18. Теоретические и методические основы организационного развития.

19. Инновационные подходы к формированию организационного поведения

20. Организационные изменения и их роль в формировании поведения работников предприятия.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт
2. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт
3. Згонник, Л.В. Организационное поведение : учебник / Л.В. Згонник. — 3-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2020. — 232 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572963>. — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-03762-7. — Текст : электронный.
4. Семенов, А.К. Организационное поведение : учебник : [16+] / А.К. Семенов, В.И. Набоков. — Москва : Дашков и К°, 2018. — 272 с. : ил. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495826>. — Библиогр.: с. 266-268. — ISBN 978-5-394-02482-5. — Текст : электронный.
5. Шапиро, С.А. Организационное поведение : учебное пособие : [16+] / С.А. Шапиро. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 446 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562608>. — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-4475-2986-4. — Текст : электронный.
6. Грачева, О.Ю. Организационное поведение: шпаргалка : [16+] / 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>. — ISBN 978-5-9758-2003-7. — Текст : электронный.
7. Басенко, В.П. Организационное поведение : учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. — 2-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2020. — 381 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112228>. — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-03559-3. — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

1. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. — 322 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272161> — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-4475-2541-5. — DOI 10.23681/272161. — Текст : электронный.
2. Тараненко, О.Н. Основы управления персоналом / О.Н. Тараненко ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». — Ставрополь : СКФУ, 2015. — 129 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. —

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367> – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

3. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 319 с. - ISBN 5-238-00909-7. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/8597.html>

4. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. - М. : Дашков и К, 2015. - 288 с. - ISBN 978-5-394-02375-0. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/52294.html>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению практических работ
по дисциплине «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»
для студентов направления подготовки
38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Ставрополь, 2026

Методические указания к практической работе разработаны в соответствии с программой дисциплины «Организационное поведение» и предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие	1	Введение в организационное поведение
Практическое занятие	2	Восприятие и развитие представления о себе
Практическое занятие	3	Личность и организация
Практическое занятие	4	Модификация организационного поведения
Практическое занятие	5	Коммуникативное поведение в организации
Практическое занятие	6	Мотивация и результативность в организации
Практическое занятие	7	Лидерство в организации
Практическое занятие	8	Формирование группового поведения в организации
Практическое занятие	9.	Управление конфликтами и стрессами
Практическое занятие	10.	Управление поведением организации
Практическое занятие	11.	Организационные изменения
Практическое занятие	12.	Управление карьерой в организации
Практическое занятие	13.	Деловая оценка и расстановка персонала
Практическое занятие	14.	Самоменеджмент
Практическое занятие	15.	Организационное поведение в системе международного бизнеса
Практическое занятие	16.	Организационное поведение в эпоху глобализации
Список литературы		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Введение в организационное поведение

Теоретическая часть

Эффективное управление современными организациями и человеческими ресурсами, обеспечивающее их функционирование, сталкивается с серьезнейшими проблемами. Сокращение штатов, диверсификация рабочей силы, информационный взрыв и успехи в развитии сознания – все это характеризует жестокую реальность, с которой менеджеры сталкиваются в наши дни. Организационное поведение занято изучением и использованием человеческого фактора в организации и является растущей областью науки.

Задания

Задание 1. Каждый студент делает следующее:

1. Исходя из своего трудового опыта, описывает то, что иллюстрирует какой-либо элемент организационного поведения.
2. Объясняет, о чем этот опыт говорит с точки зрения организационного поведения (восприятие, мотивация, коммуникация, конфликт, лидерство).
3. Остальные студенты анализируют эпизод и его объяснение. Высказывают свое мнение.

Задание 2. Проанализировать, предложенные преподавателем ситуации, ответить на вопросы, разработать рекомендации.

Вопросы к практическому занятию

1. В чем проявляется необходимость изучения элементов организационного поведения работников?
2. Каково содержание учебной дисциплины «Организационное поведение»?
3. В чем проявляется необходимость социальной переосмысленности управления?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Восприятие и развитие представления о себе

Теоретическая часть

Рассмотрение данной темы следует начинать с выявления необходимости социальной переосмысленности управления. В этой связи целесообразно вспомнить эволюцию менеджмента и определить начало социальной переориентации управления. Далее студентам следует выявить сущность процессов, вызвавших необходимость социализации менеджмента, проанализировать хотторонские эксперименты. Важным вопросом рассматриваемой темы является анализ теорий поведения человека в организации. Для этого прежде всего следует обратить внимание на сущность и цели теоретических знаний, критерии их оценки, предложенный Д. Майнером, а также исследовательскую схему познания элементов организационного поведения.

Затем следует проанализировать различные теории организационного поведения среди которых целесообразно выделить такие подходы как: когнитивных, Бихевиористский, подход социального научения. При характеристике когнитивного подхода следует акцентировать внимание на работах Эдуарда Толмена и уяснить, что определенное событие приведет к определенным последствиям, т.е. познание определяет поведение.

Вопросы к практическому занятию

7. В чем проявляется социальная переориентация управления?
8. Как вы думаете, почему Хотторонские эксперименты оказались столь значительным вкладом в изучение организационного поведения?
9. Почему для организационного поведения важно развитие теории и использования научной методологии?
10. В чем сущность когнитивного подхода к пониманию организационного поведения?
11. Чем отличается теория социального научения от бихевиористского подхода?
12. Что представляет собой модель организационного поведения?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Личность и организация

Теоретическая часть

Личность и установка представляют собой две важные, когнитивно ориентированные переменные в теории организационного поведения. Понятие «личность» представляет «человека в целом». Это понятие включает восприятие, научение, мотивацию и др. В соответствии с данным определением внешний облик людей, черты их характеров, внутреннее самосознание и взаимодействие с внешней ситуацией образуют личность в целом.

Так же как и личность, установки представляют собой сложный когнитивный процесс, который характеризуется тремя основными чертами: установки являются устойчивыми до той поры, пока их не изменяют, по степени выраженности установки могут иметь некоторый диапазон и направлены на некий объект, по поводу которого человек может испытывать некоторые чувства.

Задания

Задание 1. Ниже приведен ряд утверждений, выражающих разнообразные чувства, которые может испытывать человек по отношению к своей организации. Определите свои собственные чувства по отношению к вузу, в котором вы обучаетесь в настоящий момент, отметив степень согласия или несогласия с каждым из приведенных утверждений, выбрав один из семи вариантов.

1. Я готов приложить усилия, даже превышающие общепринятые ожидания, чтобы моя организация преуспевала.
2. Я всегда говорю своим друзьям, что учусь в великолепной организации.
3. Я не испытываю никакой лояльности по отношению к этой организации. (О)
4. Я соглашусь практически с любым назначением, лишь бы остаться работать в этой организации.
5. Я считаю, что мои личные ценности и ценности, принятые в моей организации, очень близка
6. Я с гордостью заявляю другим, что являюсь частью этой организации.
7. С таким же успехом я учился бы в любой другой организации, если бы можно было выполнять аналогичную работу. (О)

8. Моя организация действительно вдохновляет меня работать как можно лучше.
9. Требуются очень незначительные изменения в моих личных обстоятельствах, чтобы я оставил работу в этой организации. (О)
10. Я очень рад, что выбрал именно эту организации, когда искал где обучаться и рассматривал другие предложения.
11. Не имеет смысла надолго задерживаться в этой организации (О)
12. Во многих случаях я не согласен с основными направлениями политики организации по отношению к своим работникам. (О)
13. Мне действительно небезразлична судьба организации.
14. Для меня это самая лучшая из организаций, где я мог бы работать.
15. Решение начать работать в этой организации было безусловной ошибкой с моей стороны. (О)

Ответы на каждое из приведенных выше утверждений измеряются по 7 балльной шкале соответственно: 1) абсолютно не согласен; 2) умеренно не согласен; 3) слегка не согласен; 4) затрудняюсь ответить; 5) согласен до некоторой степени; 6) согласен в целом; 7) полностью согласен.

Буква «О» обозначает отрицательные утверждения по которым исчисление баллов проводится в обратном порядке.

Вопросы к практическому занятию

1. Дайте свое определение понятию личности.
2. Объясните процесс формирования установок и способы их изменения.
3. Охарактеризуйте природу и основные характеристики установок личности. Проиллюстрируйте, на конкретном примере, функции установок.
4. Какие характеристики личности влияют на производственную деятельность?
5. Что такое социализация? Какова ее роль в формировании организационного поведения?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Модификация организационного поведения (МОП)

Теоретическая часть

Неизбежность изменений признают все современные менеджеры, причем единственной постоянной остается само изменение.

Организации всегда претерпевали изменения эволюционные и постепенные. В современном мире в организациях происходят революционные изменения. Современным подходом к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов является организационное развитие.

Информационные различия каждого человека во многом являются результатом специфики когнитивных процессов. Принято считать, что процесс восприятия является одним из важнейших. Он формирует понимание ситуации и поведение индивидуума и поэтому напрямую связан с изучением организационного поведения. С помощью процесса восприятия можно лучше понять и объяснить то обстоятельство, что

начальник отдела и его подчиненные могут совершенно по-разному реагировать на одно и то же указание руководства.

Задания

Задание 1. На основе психологических тестов определить тип личности и акцентуацию характера студента.

Задание 2. Занятие проводится в форме деловой игры.

В данной ролевой ситуации участвуют двое: Екатерина, менеджер отдела по работе с исками в крупной страховой фирме, и Павел, работник этого отдела. Один участник игры берет на себя роль Кати, другой – Павла. Ниже дана информация о каждом из действующих лиц. Когда участники внимательно прочтут свои роли, Катя предложит обсудить с Павлом его работу. Те из присутствующих, кто не имеет роли, должны внимательно следить за беседой между Екатериной и Павлом и затем предоставить информацию в соответствии с приведенным ниже перечнем. Наблюдателям не обязательно знать роли Кати и Павла.

1. Перечислите слова и фразы Екатерины, которые вы считаете подкрепляющими.
2. Перечислите те слова и фразы Екатерины, которые можно рассматривать как наказание.
3. Сформулируйте любые предложения, которые в дальнейшем могут позволить Екатерине улучшить навыки общения с сотрудниками.
4. Как бы вы (или ваша группа) смогли улучшить трудовые показатели в отделе исков, используя этапы метода МОП (выявление, измерение, анализ, интервенция и оценка)? На каждом этапе постарайтесь быть как можно конкретнее. Можете придумать несколько примеров.

Вопросы к практическому занятию

1. Перечислите, с какими основными движущими силами изменений сталкиваются современные организации?
2. Каковы теоретические рамки организационных модификаций?
3. Кратко опишите три традиционных метода организационного развития. Определите их преимущества и ограничения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Коммуникативное поведение в организации

Теоретическая часть

Термин коммуникации широко применяется в обыденной жизни и среди специалистов. Так, транспортные коммуникации обеспечивают грузовые и пассажирские потоки всеми видами транспорта от одного пункта к другому.

Инженерные коммуникации образуют сложную подземную инфраструктуру города и микрорайонов, подводя к домам и предприятиям воду, тепло, электроэнергию, канализацию и др. Информационные коммуникации обеспечивают телефонную, радиотелевизионную и космическую связь пользователей.

Вместе с тем, общение людей также является коммуникативным процессом, играющим в деловой жизни важную роль.

Задания

Задание 1. Рассмотрите кейс «Опоздание»

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.
5. Свой вариант.

Вопросы к практическому занятию:

1. Перечислите эффективные виды коммуникаций.
2. Определите функции коммуникаций в организации.
3. Рассмотрите техники управления коммуникациями.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Мотивация и результативность в организации

Теоретическая часть

Проблема мотивации более тесно, чем любая другая, ассоциируется с микроподходом к организационному поведению. Суть процесса мотивации заключается в последовательности, или цикле, «потребность – мотив – вознаграждение». Потребности создают мотивы, которые побуждают к достижению вознаграждения (того, что удовлетворяет потребности и ослабляет мотивы).

Побуждения, или мотивы, могут быть классифицированы на первичные, общие и вторичные. Можно выделить несколько популярных подходов. Модели Маслоу, Герцберга и Альдерфера пытаются выявить специфические содержательные факторы среды, окружающей индивидуума (Маслоу и Альдерфер), или рабочих условий (в случае Герцберга), которые мотивируют работников. Процессуальные теории представляют собой гораздо более основательное теоретическое объяснение трудовой мотивации. Модель ожиданий Врума и ее последующее развитие и усовершенствование Портером и Лоулером помогают понять важные когнитивные переменные и их взаимосвязь в сложном процессе мотивации трудовой деятельности.

Задания

Задание 1. Заполнить, предложенную преподавателем анкету по мотивации, проанализировать результаты, сделать выводы. Получить представление об одной из теорий трудовой мотивации; в данном случае речь идет о популярной иерархии

потребностей Маслоу. Получить обратную связь относительно ваших представлений об использовании методов мотивации в управлении персоналом.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое мотивация? Каков механизм действия этого психологического процесса?
2. Дайте краткую характеристику трем видам потребностей. Приведите примеры для каждой из них.
3. Каковы характеристики работников, нацеленных на высокие достижения? Что такое статус и какие факторы его определяют?
4. Какие аспекты двухфакторной теории мотивации Герцберга могут быть подвергнуты критике? Обоснуйте свою точку зрения.
5. Что означают валентность, ожидание и инструментальность в модели Врума? Как соотносятся эти переменные друг с другом и с трудовой мотивацией. Приведите примеры из жизни.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Лидерство в организации

Теоретическая часть

Лидерство предполагает умение вести коллектив за собой, быть в курсе всех тонкостей деятельности данного коллектива и самого коллектива, иметь качества, которые способствуют получению авторитета у данного коллектива. Лидерство — это явление, характерное в первую очередь для неформальных групп в организации. Нередко случается, что лидером становится человек, который занимает в организации далеко не первое место.

Вопросы к практическому занятию:

1. Определить масштабы и глубину тенденции, ее основные причины, возможные типичные последствия. Разработать обобщенную модель деловой карьеры собственника.
2. Используйте в оценке: направления и виды деловой карьеры, этапы деловой карьеры, методы управления деловой карьерой, самоуправление личной карьерой.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Формирование группового поведения в организации

Теоретическая часть

Главным достижением руководителей организации является то, насколько они помогают раскрывать мотивационные ресурсы работников. Важно понимать, как происходит процесс преобразования ресурсов в те или иные эффекты их продуктивного поведения. Необходимо представить такой подход, который был бы прост, глубок и понятен руководителям. Лучше всего эти эффекты объясняет модель общения личности с собственным «Я». Она дает возможно понять, почему работник поступает так, а не иначе, выбирая ту или иную «Я» – позицию. На этой

психологической основе становится понятно и то, что мешает, а что помогает ему проявлять инициативу. А также то, в каких условиях может раскрываться творческая настроенность работников в организации.

Задания

Задание 1. Провести анализ социально-демографических особенностей коллектива и исследование характера межличностных отношений в группе.

Учебная группа студентов для выполнения задания разбивается на пары, выбирает объект исследования, разрабатывает вопросы, подготавливает анкеты, согласовывает с преподавателем дату проведения социологического опроса, проводит опрос, обрабатывает результаты, оформляет отчёт о работе.

Задание 2.

1. Определите факторы, с помощью которых формируется поведение сотрудников.
2. Приведите примеры отрицательных и положительных установок из своей жизни.

Вопросы к практическому занятию

3. Перечислите социально-демографические особенности коллектива.
4. Проанализируйте базовые установки личности.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Управление конфликтами и стрессами

Теоретическая часть

В анализе и изучении организационного поведения в наши дни все более и более важную роль играют движущие силы поведения при взаимодействии на личностном межличностном, групповом и организационном уровнях, а также возникающие при этом конфликтные ситуации. Конфликт на внутриличностном уровне влечет за собой фрустрацию, конфликт целей, ролевой конфликт и неопределенность. Фрустрация возникает в случае, когда блокируется поведение, направленное на достижение цели. Конфликт целей проявляется в ситуациях «стремление – стремление», «стремление – избегание», «избегание – избегание».

Задания

Задание 1. Используя психологические тесты, определите стиль поведения в конфликтах, сделайте выводы, разработайте рекомендации.

Задание 2.

Проанализировать, предложенные преподавателем ситуации, ответить на вопросы, разработать рекомендации.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое «конфликт»? Какие подходы к функциям конфликта рассматриваются в теории организационного поведения?
2. В каких формах проявляется конфликтное взаимодействие и как оно влияет на формирование организационного поведения?
3. Охарактеризуйте виды конфликтов и основные причины конфликтов в организациях. Приведите примеры из жизни.

4. Обсудите использование структурных и социально-психологических методов разрешения конфликтов.

5. Какие существуют модели и стили разрешения организационных конфликтов?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Управление поведением организации

Теоретическая часть

Стиль руководства, основанный на участии сотрудников в управлении, был предложен Р. Лайкертом в виде концепции «управления на основе участия». Эта концепция предлагает передать долю функций по контролю и управлению производственными процессами работнику-исполнителю. Что позволит удовлетворить потребности рабочих в творческом труде, а также использовать их потенциал для повышения эффективности производства.

Несмотря на то, что изучение основ соучастного управления началось давно, однако только последние исследования подтвердили его положительное влияние на эффективность деятельности предприятия. Исследования доказали, что партисипативность влияет на идентификацию работников с предприятием, улучшение качества трудовой жизни, укрепление эмоционального здоровья, удовлетворение потребности в самореализации, рост производительности труда, снижение текучести кадров, повышение удовлетворенности трудом.

В настоящее время партисипативное управление активно используется на многих фирмах развитых стран.

Задание

Задание 1. Проанализируйте возможности развития соучастного менеджмента на российских предприятиях. Оцените ценностные ориентации работников и руководителей современных организаций.

Вопросы к практическому занятию

1. Опишите как внедрение методов соучастного менеджмента может влиять на удовлетворение потребностей работников.

2. Сравните модели принятия решений в традиционной и партисипативной организациях.

3. Определите какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование партисипативного стиля управления.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

Организационные изменения

Теоретическая часть

Люди ставят перед собой определенные цели и пытаются осуществить их, имея соответствующие побуждения достигнуть этих целей. Однако наличие цели еще не означает, что она будет достигнута. Человек будет стремиться к ее осуществлению, если она «захватит» его мысли, чувства, желания, интересы.

Организационные изменения обусловлены реакцией организации на развитие окружающей среды (связи, требования и возможности). Организации вынуждены постоянно приспосабливаться к среде, в которой существуют. Сами они также генерируют изменения во внешней среде, разрабатывая и выпуская на рынок новые товары и технологии, которые становятся доминирующими и находят широкое распространение.

К организационным изменениям относятся:

- в основной структуре - характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, диверсификация, слияние, совместные предприятия;
- в задачах и деятельности - ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики;
- в применяемой технологии - оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы, канцелярская техника;
- в управленческих структурах и процессах - внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;
- в организационной культуре - ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;
- в людях - руководство и служебный персонал, их компетентность, мотивация, поведение и эффективность в работе;
- в эффективности работы организации - финансовые, экономические, социальные и другие показатели для оценки связи организации с окружающей средой, выполнения своих задач и использования новых возможностей;
- престиж организации в деловых кругах и в обществе.

Задания

Задание 1. Рассмотрите ситуацию.

Ситуация 1. «Рекламная группа «Витрина А» была создана в 1995 году и специализировалась на изготовлении материалов для рекламы в местах продаж. К моменту кризиса 1998 года компания имела по оценке генерального директора около 6% рынка. Бизнес развивался достаточно плавно, сотрудники работали с десятком клиентов с рекламным бюджетом до 1 млн.\$. К 1998 году компания насчитывала около 170 человек.

Кризис 1998 года резко сократил доходы от продаж, компания имела внутренние ресурсы только на 6 – 8 месяцев существования без доходов.

Однако массовый уход с рынка западных конкурентов привел к возникновению шанса увеличения доли рынка до 33%. Оценка возможностей компании показала, что она при существующих условиях не в состоянии обслуживать более 10 – 15 клиентов одновременно, т. к. в работе с ними участвовали 4 менеджера. Компьютерная система обработки информации заказчиков была рассчитана на небольшие объемы. Кроме того, рекламный бюджет заказчиков в результате кризиса упал до 10 тыс. \$.

Сложившаяся ситуация в отрасли требовала быстрых решений. Для того чтобы не потерять подаренные кризисом 33% рыночной доли, генеральный директор Вадим Куликов решил привлечь российские и западные консалтинговые агентства, выводом которых стало одно решение -разработка и введение новой системы

обработки заказов для их увеличения до 50 – 70 в месяц. При этом концепция работы с заказчиком также должна быть изменена.

Процесс внедрения новой системы работы с заказами потребовал первоначального разъяснения изменений, ожидающих компанию, и совместного обсуждения новых решений с коллективом. В первой половине 1999 года на еженедельных общефирменных митингах руководство рассказывало о грядущих изменениях. Для нового концептуального решения по обслуживанию заказчика предполагалось предлагать ему не просто выполнение заказа, а совместную разработку проектов. Если по старой схеме работы заказчика индивидуально вел один экаунт-менеджер, то по новой схеме требовалась рабочая группа. В ее состав должны были входить несколько экаунт-менеджеров, работающих с клиентом или группой клиентов; несколько дизайнеров, создающих визуальную часть коммуникаций; несколько креативных технологов, выполняющих визуальную и вербальную части коммуникаций; ассистент, координирующий работу. «Гнездовой» принцип работы с заказчиком подразумевает изменение организационной структуры компании из линейной в матричную: при сохранении функций вертикальных директоров появляются горизонтальные управляющие (руководители проектов).

Совместно с проблемами построения новой схемы работы возникли проблемы мотивации сотрудников, т.к. прежняя система становилась в новых условиях тормозом новаций. Детальный анализ работы в «гнездах» позволил установить философию мотивации как партнерства, нацеленного на выполнение общих задач. Компания к полному партнерству не была готова, что потребовало бы решения вопросов собственности, акций, опционов. Задачей руководства стало создание такой системы мотивации, при которой бы повышалась производительность труда и одновременно сотрудники могли чувствовать себя счастливо, ни в чем не нуждаться и поддерживать друг друга в трудные минуты как настоящие партнеры.

Задача создания новой мотивационной системы и ее философская база была настолько интересной и увлекательной, что руководство всерьез задумалось над вопросом «Что такое счастье?». Работа с консультантами позволила сформулировать параметры «базового счастья»: нормальные условия жизни, собственный автомобиль, хорошее образование, нормальный отдых.

Самым главным нововведением в новой мотивационной системе стала полная отмена фиксированной заработной платы сотрудников и переход на индивидуальную систему самостоятельного назначения себе авансового платежа до 5 числа каждого месяца, причем не ниже 300\$. Далее по результатам выполнения заказа оценивается вклад сотрудника, и если он выше аванса, компания компенсирует разницу, а в противоположном случае компенсацию должна получить компания из внутригруппового фонда. Внутригрупповой фонд формируется из дополнительных начислений, производимых компанией по результатам общей работы «гнезда». В результате, по мнению руководства, достигается общая заинтересованность в выполнении заказов с максимальной эффективностью. Результаты работы каждого

«гнездового» сотрудника исчислялись в баллах по количеству заказов с учетом их доходности (количество заключенных контрактов и сумма контракта), удовлетворенности клиента (положительные и отрицательные отзывы), активность в привлечении заказчиков (число идей и клиентов).

Сотрудникам, работающим с клиентами, были предложены варианты участия в эксперименте.

Сотрудник мог добровольно перейти на новую систему, оставаясь в составе «активных работников», получая при этом возможность при поручительстве компании получить ипотечный кредит для решения жилищных проблем.

Сотрудник мог отказаться от перехода на новую систему, но при этом он должен был перейти из «гнезда» в производственные, финансовые, административно-хозяйственные структуры.

Сотрудник мог отказаться и уволиться из компании по собственному желанию.

Часть сотрудников приняли решение немедленно покинуть компанию, т. к. считали новую систему губительной для компании или не видели для себя особых стимулов участия в рискованном эксперименте. По мнению рядовых сотрудников в условиях кризиса отказаться и найти работу было чрезвычайно проблематично, новая система считалась системой «вечного долга» и постоянного чувства «вовремя расплатиться», сложность системы оценки итога выполнения заказа, существенные отклонения ожидаемого и реального личного дохода.

Введение системы началось с 1 октября 1999 года, т. к. угроза получения убытков была наиболее вероятной. Первый месяц работы по новой схеме принес ощутимые экономические результаты в виде увеличения объема продаж на 30%, через три месяца работы объем продаж втрое превысил августовский уровень, прибыль составила 60 тыс. \$. В январе 2000 года вернулись к показателям 1998 года, а в конце года эти показатели удвоились. В 2001 году прирост показателей составил 80%, в 2002 году – 30%. Доля рыночного сегмента компании составила около 20% и компания в состоянии его поддерживать.

В 1999 – 2000 годах 15 сотрудников получили банковские кредиты в основном на покупку автомобиля и ремонт жилья, только 4 сотрудника (руководители «гнезд») с помощью кредита купили квартиры. Размеры кредита колебались в пределах 35 тыс. \$ – 200 тыс. \$. С 2000 г. была увеличена нижняя граница аванса до 500 \$. Однако к 2001 г. доля стабильных авансов, заявляемых сотрудниками компании, составляла уже около 60%. В 2002 году руководители неожиданно увидели, что система выписывания авансов практически не работает и изжила себя. Формально система была сохранена, однако суммы авансов всех сотрудников практически не менялась (диапазон отклонений был не более 5%). Сотрудники придумали для себя подстраховку и выписывали авансы, размер которых был ниже предполагаемых доходов и всегда составлял примерно 60% от реальных доходов. В условиях стабильности и необходимости поддержки достигнутого уровня эта система, обеспечившая прорыв, оказалась бесполезной. Руководство решило закончить

эксперимент и перейти на окладно-премиальную систему с учетом уровня среднестатистического дохода сотрудника за три года.

В управлении персоналом компания больше не использует HR-экстрим, полагаясь на традиционные и проверенные методы кадрового менеджмента. «Кустовые» сотрудники получают стабильные оклады, в качестве материальной мотивации используются бонусы: компенсации за питание, проезд, услуги сотовой связи, медицинские страховки.

Вопросы к ситуации:

1. Дать комплексную оценку процессу построения новой мотивационной системы, подготовленности условий для ее внедрения, реалистичности и эффективности идеи.

2. Используйте в оценке: тактические ориентиры, уровни удовлетворенных, неудовлетворенных потребностей, закрепление позитивного опыта, наращивание потенциала.

Вопросы к практическому занятию:

3. Определите понятие мотивации.

4. Проанализируйте, изменились ли современные приемы мотивации?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

Управление карьерой в организации

Теоретическая часть

Карьера представляет собой процесс продвижения для достижения намеченного социально-экономического статуса в профессиональной деятельности, и занятие определенной должности.

Целью карьеры в конечном итоге обычно является удовлетворение материальных интересов и реализация потребности во власти. Это обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение служащего в соответствии с уровнем его квалификации.

Задания

Задание 1. Рассмотрите ситуацию «Сколько дней в неделю работать?»

Шесть месяцев назад Светлана стала директором страховой компании в одном из подмосковных городов. Страховая компания «Надежда» занималась страхованием автомобилей, частных домовладений и недавно начала развивать накопительное страхование жизни. Светлана имела высшее образование, окончила факультет радиоизмерительной техники. Недавно ей исполнился 31 год. Со страховым делом она познакомилась, когда участвовала в разработке АСУ для государственной страховой организации. Один из заместителей директоров этой организации и пригласил ее в «Надежду» четыре года назад, когда организовал эту частную компанию. Сначала она занималась внедрением компьютерных программ, потом, окончив курсы страхового дела, стала сотрудником отдела развития региональной сети. После полутора лет работы в отделе ей предложили возглавить один из региональных офисов.

Сотрудники агентств работали по 42-часовой рабочей неделе. Недавно в центральной конторе начал работать новый заместитель генерального директора по

персоналу. Он провел исследование расходования рабочего времени и установил, что в отдельных агентствах непроизводительные затраты рабочего времени составляют 25–30% за счет отгулов, отлучек по личным делам в течение рабочего дня и т.п. Кроме того, он выдвинул идею непрерывной работы агентств в течение рабочей недели. Все это он предлагал осуществить с помощью перехода на 10-часовой рабочий день, с тем чтобы у сотрудников увеличилось количество выходных дней для решения личных проблем, а непроизводительные затраты рабочего времени были сокращены. При этом предоставлялось право самим агентствам устанавливать график работы сотрудников при условии, что агентства будут открыты до 20 часов вечера ежедневно, не будут закрыты на перерывы с 12 часов дня до 16 часов, так как в это время обычно обеденные перерывы у работников других предприятий. Все это было частью новой программы формирования образа фирмы, ориентированной на клиентов. Фирма выдвигала лозунг – «Вы всегда найдете нас в Ваше свободное время!».

Светлана решила обсудить это предложение со своим заместителем. Георгий поддержал эту идею. «И вообще, – сказал он, – по-моему, ты слишком либерально относишься к ним. Надо быть жестче. Мало ли у кого какие проблемы». Когда же Светлана захотела посоветоваться с коллективом по этому вопросу, Георгий сказал: «Ты что, с ума сошла? Тебе же платят за то, чтобы заставлять людей работать, не так ли?».

Светлана задумалась. Действительно, не каждому из сотрудников эта схема может понравиться. С другой стороны, насколько ей самой этого хочется? И так постоянно приходится перерабатывать. Редко когда удается уходить с работы вовремя. Значит ей придется работать еще больше. С другой стороны, почему центр должен диктовать, как работать агентствам? Не достаточно ли установить нормы производительности?

Вопросы к ситуации:

1. Какого стиля управления склонны придерживаться действующие лица?
2. Подходит ли эта ситуация для принятия группового решения?
3. Перечислите преимущества и недостатки четырехдневной рабочей недели?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

Деловая оценка и расстановка персонала

Теоретическая часть

Организации оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации работников, их профессиональном развитии и росте внутри организации.

Объективно процесс оценки персонала является прямым отображением стоящих перед организацией задач. Предмет оценки должен соответствовать поставленным задачам и способствовать их достижению. Предметом оценки персонала могут быть различные факторы.

Задания

Задание 1. Занятие проводится в форме деловой игры. Из группы участников игры должен быть сформирован отдел научно-исследовательской организации, включающий:

- лабораторию поисковых исследований;
- лабораторию анализа;
- лабораторию расчетов.

На основании оценки индивидуально-личностных и профессиональных качеств претендентов необходимо выбрать:

- начальника отдела;
- заместителя начальника отдела по научной работе;
- руководителей лабораторий;

а также распределить остальных участников игры по подразделениям.

Задание 2

Определите свой тип темперамента, пользуясь опросником.

Вопросы к практическому занятию

1. Перечислите современные методы оценки персонала.
2. Определите цели и методы деловой оценки персонала
3. Сравните современные российские и зарубежные методики оценки.
4. Определите различия и сходства с учетом национальных культурных особенностей.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

Самоменеджмент.

Теоретическая часть

Самоменеджмент – это управление собственными личностными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать и быть успешным и самодостаточным человеком. Он направлен на четыре важнейших объекта управления (время, активность, платежеспособность и интеллектуальные способности личности), Управление собой – это умение управлять каждой из перечисленных подсистем и их интегралом – личностью.

Задания

Задание 1. Пройдите тест.

Тест 1. Подумайте, какие внутренние причины могут помешать Вам использовать методы самоменеджмента и управления временем на практике. Ниже следует набор возможных ответов. Отметьте в таблице 6.1.1 те пункты, с которыми Вы согласны. Чтобы оценить Ваше отношение к управлению временем, запишите себе одно очко за каждое из представленных ниже утверждений, если оно соответствует Вашим убеждениям.

Таблица 1 – Оценка отношения к самоменеджменту

	Утверждение	Да	Нет
1.	"Мне не дается планирование времени, так как от рождения я		

	неорганизованный человек"		
2.	"Постоянное планирование времени отнимет у меня слишком много сил"		
3.	"Управление временем функционирует только в теории"		
4.	"Планирование времени лишит мою жизнь спонтанности"		
5.	"Для моей практической работы в качестве _____ самоменеджмент не подойдет"		
6.	"Это все азбучные истины".		
7.	"Нечто подобное я делаю уже на протяжении ряда лет".		
8.	"Реальность не будет соответствовать моим планам"		
9.	"Мои коллеги (шеф, подчиненные) высмеют меня, если я начну фиксировать затраты времени"		
10.	"Я и так работаю максимально продуктивно на протяжении всего дня".		
11.	"Я все равно не успею сделать то, что запланировано".		
12.	"Если я захочу, чтобы работа была сделана, я сумею ее выполнить, не прибегая к тайм-менеджменту".		
13.	"Если бы это было так просто, то это бы делал каждый"		
ВАШ РЕЗУЛЬТАТ			

Тест 2. «Ваши сильные и слабые стороны в управлении временем».

Для самоанализа Вашего реального рабочего стиля и выявления его слабых сторон, ведущих к нерациональному использованию рабочего времени, существенную пользу может принести периодическое обращение к следующему тесту. Ответьте на поставленные вопросы и проанализируйте возможные причины Ваших временных потерь:

Потери времени из-за проблем в планировании

- Имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?
- Готовлю ли я каждый день план “Что нужно сделать?”
- Обновляю ли я регулярно мои личные и производственные планы?
- Имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всего предприятия?
- Приходится ли мне выполнять слишком много различных дел?
- Занимаюсь ли я слишком многими различными делами?
- Руковожу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей (целеориентированный менеджмент)?
- Работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?
- Знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения предстоящих дел?
- Готов ли я к возможным трудностям (кризисам) при выполнении работы?
- Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и помех?

- Записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени?

Потери времени при выработке решений

- Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней (стоит ли она затрат времени)?
- Устанавливаю ли приоритетность дел в зависимости от их важности?
- Уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью)?
- Уделяю ли я слишком много внимания мелким незначительным делам или частностям?
- Отвожу ли я слишком много времени чисто рутинным занятиям?
- Занимаюсь ли я при выполнении какой-либо задачи слишком многими деталями при том, что знаю о более важных для меня вещах?
- Веду ли я слишком долгие частные разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел?
- Возникают ли у меня в определенных рабочих ситуациях одни и те же трудности?

Потери времени из-за плохой организации работы

- Планирую ли я уже накануне вечером свой предстоящий рабочий день?
- Начинаю ли каждое дело спонтанно, без того, чтобы его предварительно продумать?
- Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?
- Работаю ли я слишком долго над одной проблемой так, что отдача часто становится все меньше?
- Располагаю ли я сотрудниками или помощниками, которым я мог бы перепоручить выполнение соответствующей задачи?
- Предрасположен ли я к тому, чтобы все делать самому?
- Могут ли другие заменить меня на рабочем месте в мое отсутствие?
- Завален ли постоянно бумагами мой письменный стол?
- Кладу ли я каждую вещь на свое место?
- Могу ли я без труда найти необходимые бумаги в моем архиве?
- Использую ли я современные вспомогательные средства, которые могут облегчить мой труд (диктофон, автонабор для телефона, формуляры, опросные листы и т.п.)?
- Занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда в моей сфере деятельности?

Потери времени из-за “пожирателей”

- Болтаю ли я с коллегами или секретарем, прежде чем приступить к работе?
- Занимаюсь ли я в первую очередь личными делами?
- Просчитываю ли я в начале каждого дела определенное время, чтобы приступить к работе?
- Трачу ли я слишком много времени на телефонные разговоры, прием посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения?

- Часто ли вовремя работы меня прерывают коллеги и подчиненные?
- Откладываю ли я важные дела из-за неумения отказать руководству и коллегам в срочных просьбах?
- Занимаюсь ли я трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?
- Откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца?
- Предпринимаю ли я слишком много деловых визитов или служебных командировок?
- Принимаю ли надлежащие меры против помех, чтобы не отрываться от своей работы?

Все ответы (первого и второго тестов) отрицательного характера являются потенциально Вашими слабыми сторонами.

Вопросы к практическому занятию:

5. Какова сущность самоменеджмента.
6. Управление какими ресурсами включает самоменеджмент?
7. Какова главная цель самоменеджмента?
8. Какие этапы можно выделить в развитии науки самоменеджмента?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

Организационное поведение в системе международного бизнеса

Теоретическая часть

Международный контекст организационного поведения приобретает все большее значение по мере расширения деятельности компаний за пределы их стран.

В настоящее время экономика стала глобальной и при изучении и понимании организационного поведения следует обращать внимание на межкультурные различия.

При изучении культуры различных стран следует помнить, что делать какие-либо обобщения трудно, поскольку в обществах и странах существуют разные субкультуры.

Существует несколько параметров культуры, которые достаточно хорошо описывают социальные ориентации: самовосприятие людей: отношение людей к миру, в котором они живут; индивидуализм или коллективизм: отношение ко времени: социальное и личное пространство. Эти параметры влияют на различия в организационном поведении в разных культурах.

Возникают эти различия по многим причинам. Г. Хофштеде обнаружил, что социумы отличаются друг от друга по таким параметрам, как индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, избегание неопределенности, а также мужское и женское начало.

Задания

Задание 1. Проанализируйте поведение в разных культурах. Заполните данные по России.

Выражения, используемые в	ОСНОВНЫЕ ЗНАЧЕНИЯ. ИНТЕРПРЕТАЦИЯ И ОБРАЗЫ		
	США	Япония	Россия

менеджменте			
Компания	Спортивная команда	Деревенская семья	
Цель бизнеса	Победить	Выжить	
Работники	Игроки команды	Дети в семье	
Человеческие отношения	Функциональные	Эмоциональные	
Конкуренция	Не на жизнь, а на смерть	Сотрудничество или грех	
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами	Средство к достижению цели	
Чувство идентификации	Гордость за работу	Престиж группы	
Мотивация к труду	Личный доход	Атмосфера в группе	
Производство	Производительность	Обучение и усердие	
Персонал	Работоспособность	Поддержка	
Продвижение	По способностям	В соответствии с выслугой лет	
Оплата	По труду и результатам	Рассматривается как награда за терпение и принесенные жертвы	

Вопросы к практическому занятию

1. Дайте определение национальной культуре.
2. Проанализируйте модель Г. Хофштеде
3. Проанализируйте особенности российской национальной культуры.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16

Организационное поведение в эпоху глобализации

Теоретическая часть

Развитие теории и практики организационного поведения продолжается и в настоящее время, одним из факторов этого развития являются процессы глобализации. Деятельность организаций сегодня не ограничивается лишь пределами отдельных государств, что существенно влияет на сущность работы менеджеров. Стивен Робинз выделяет следующие специфические особенности работы менеджера в условиях глобализации. Прежде всего, эти особенности значимы для представителей крупных межнациональных корпораций.

Глобализация в культуре продолжает и дополняет экономическую глобализацию, но вместе с тем имеет существенные особенности. Многие процессы и тенденции принимают в ней более острые формы. В культуре глобализация в гораздо большей

степени выступает как американизация, поскольку усиливающая свое глобальное господство массовая, коммерческая, медийная культура является преимущественно американской. Культурная глобализация ведет к дальнейшему вытеснению высокой культуры и полному господству массовой культуры, к размыванию культурного многообразия, униформизации и стандартизации..

Задания

Задание 1. Представьте, что Вас только что приняли на работу в небольшую компанию, занимающуюся грузовыми перевозками. Вы не имеете опыта работы и хотите продемонстрировать директору свои знания в области стратегического планирования. Из разговоров коллег вам известно, что директор фирмы считает стратегическое планирование недостаточно эффективным методом управления небольшими компаниями и предпочитает действовать по ситуации, опираясь в основном на интуицию. Вы твердо решили его переубедить. Напишите служебную записку об использовании стратегического планирования в небольших компаниях.

Задание 2. Представьте себе, что вы генеральный директор крупного предприятия, производящего мебель. Контроль каких процессов вы будете осуществлять с помощью ваших менеджеров? Составьте и заполните таблицу.

Сфера	Содержание контрольных мероприятий	Комментарии
Персонал		
Производство		
Продажи		
Другое		

Вопросы к практическому занятию:

1. Определите вашу позицию о глобализации.
2. Какие особенности поведения наблюдаются в международных организациях

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

2. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт

2. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт

3. Згонник, Л.В. Организационное поведение : учебник / Л.В. Згонник. — 3-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2020. — 232 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572963>. — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-03762-7. — Текст : электронный.

4. Семенов, А.К. Организационное поведение : учебник : [16+] / А.К. Семенов, В.И. Набоков. — Москва : Дашков и К°, 2018. — 272 с. : ил. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495826>. — Библиогр.: с. 266-268. — ISBN 978-5-394-02482-5. — Текст : электронный.

5. Шапиро, С.А. Организационное поведение : учебное пособие : [16+] / С.А. Шапиро. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 446 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562608>. — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-4475-2986-4. — Текст : электронный.

6. Грачева, О.Ю. Организационное поведение: шпаргалка : [16+] / 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>. — ISBN 978-5-9758-2003-7. — Текст : электронный.

7. Басенко, В.П. Организационное поведение : учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. — 2-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2020. — 381 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112228>. — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-03559-3. — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

5. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. — 322 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272161> — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-4475-2541-5. — DOI 10.23681/272161. — Текст : электронный.

6. Тараненко, О.Н. Основы управления персоналом / О.Н. Тараненко ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». — Ставрополь : СКФУ, 2015. — 129 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. —

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367> – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

7. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 319 с. - ISBN 5-238-00909-7. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/8597.html>

8. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. - М. : Дашков и К, 2015. - 288 с. - ISBN 978-5-394-02375-0. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/52294.html>