

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 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Управление бизнесом

Методические указания содержат задания к практическим работам, требования и метод их выполнения по дисциплине «Организационное поведение» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Управление бизнесом»).

Содержание

- Практическое занятие 1. Общенаучные основы организационного поведения
- Практическое занятие 2. Общенаучные основы организационного поведения. Должностная модель поведения
- Практическое занятие 3. Организационное поведение на индивидуальном уровне. Теории поведения человека в организации
- Практическое занятие 4. Организационное поведение на индивидуальном уровне. Личность и организация (1 часть)
- Практическое занятие 5. Организационное поведение на групповом уровне. Личность и организация (2 часть)
- Практическое занятие 6. Организационное поведение на групповом уровне. Сущность мотивации трудового поведения персонала
- Практическое занятие 7. Организационное поведение на уровне лидерства и руководства. Содержательные теории мотивации
- Практическое занятие 8. Организационное поведение на уровне лидерства и руководства. Процессуальные теории мотивации теории мотивации (1 часть)
- Практическое занятие 9. Пограничные ситуации в трудовом поведении. Процессуальные теории мотивации теории мотивации (2 часть)
- Практическое занятие 10. Пограничные ситуации в трудовом поведении. Групповое поведение в организации
- Практическое занятие 11. Управление мотивацией работников. Управление поведением организации (1 часть)
- Практическое занятие 12. Управление мотивацией работников. Управление поведением организации (2 часть)
- Практическое занятие 13. Управление конфликтами. Лидерство и власть в организации
- Практическое занятие 14. Управление конфликтами. Коммуникативное поведение в организации (1 часть)
- Практическое занятие 15. Управление поведением в группах. Коммуникативное поведение в организации (2 часть)
- Практическое занятие 16. Управление поведением в группах. Специфика организационного поведения
- Практическое занятие 17. Научение поведению и адаптация работников. Корпоративная культура и её поведенческие проявления (1 часть)
- Практическое занятие 18. Научение поведению и адаптация работников. Корпоративная культура и её поведенческие проявления (2 часть)

Введение

«Организационное поведение» является научной дисциплиной, которая изучает поведение работников в рамках определённых организационных структур и его влияние на результативность деятельности организаций.

Организационное поведение представляет собой область знаний, опирающуюся на теоретические разработки, систематизацию и обобщение практического опыта управления: описание и методы изучения поведения людей в различных организационных ситуациях, объяснение причин их поступков, предсказание и управление поведением работников в будущем.

Дисциплина «Организационное поведение» тесно взаимосвязана с такими дисциплинами как «Основы менеджмента», «Теория организации». Знания, полученные при изучении данной дисциплины, будут в дальнейшем использованы студентами при освоении дисциплин «Менеджмент», «Управление персоналом», выполнении дипломных проектов.

Целью преподавания дисциплины «Организационное поведение» является изучение закономерностей организационного поведения личности, современных форм и методов воздействия на её поведение, принципы формирования групп, объединённых едиными целями и выявление особенностей обоснования методов воздействия на организационное поведение, способствующего повышению эффективности деятельности всей организации.

Методика преподавания дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических занятий в форме деловых игр, тренингов, решения практических ситуаций.

Программой предусмотрены следующие формы текущего контроля: блиц-опрос ключевых понятий после изучения каждой темы, билеты с вопросами по пройденной теме, проверочный тест по каждому разделу, домашние задания. Формой рубежного контроля знаний студентов является экзамен, который проводится согласно учебному плану.

Практическое занятие 1

Общенаучные основы организационного поведения

Цель: закрепить основы организационного поведения

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

Организационное поведение – изучение и анализ поведения индивида, группы, организации с целью понимания, предсказания и усовершенствования индивидуального поведения каждого работника и организации в целом для выявления их влияния на функционирование организации.

Из определения следует, что ОП состоит из **3-х уровней**:

1. поведение индивида и межличностное взаимодействие в организации;
2. поведение групп и межгрупповое взаимодействие в организации;
3. поведение организационной системы в целом, её взаимоотношения с клиентами, партнёрами.

ОП – процесс двойственный: с одной стороны сама организация оказывает на работников воздействие, изменяя их стремления, желания, навязывая некоторые нормы поведения. Работнику необходимо считаться с существующими в организации правилами, изменять полностью или частично корректировать своё собственное поведение, если оно не соответствует требуемому. С другой стороны, индивид так же влияет на организацию. Выполняя действие, совершая поступок, высказывая мысли, он воздействует на организационное окружение.

Руководители любой организации (коммерческой, государственной) постоянно вынуждены решать одну и ту же проблему: как отладить систему управления, чтобы обеспечивать сотрудничество работников в организации и преодолевать их возможные конфронтации в организационной среде. Проблема «конфронтация - сотрудничество» оказывается основным противоречием организационного поведения, которое либо преодолевается, либо обостряется. Степень его разрешимости и является главным показателем того, насколько успешно осуществляется организационное управление. Высшими профессиональными достижениями руководителей становятся эффекты сотрудничества, а показателями их непрофессионализма оказываются множественные конфронтации.

Ситуации в условиях «конфронтация - сотрудничество» возникают во всей организации: по вертикали («сверху вниз» и «снизу вверх») - между руководителями и подчинёнными и по горизонтали – между самими сотрудниками, подразделениями, службами и корпоративными звеньями, если это холдинг. Поэтому в организации формируется, воспроизводится, развивается определённая **управленческая система**, которая осуществляет **балансировку** организационного поведения.

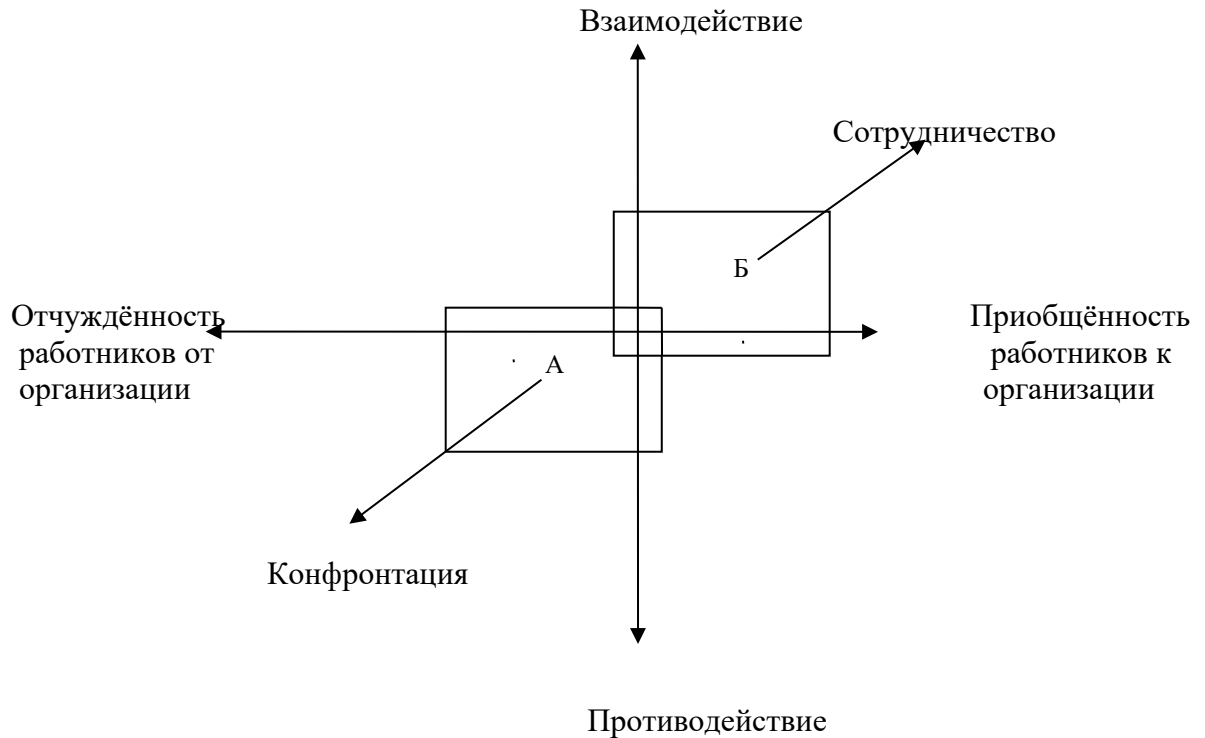


Рис. 1. Альтернативные модели организационного поведения

На графике (рис. 1) предмет организационного поведения изображён как две противоположные модели: А – конфронтация работников; Б – сотрудничество. Эти модели могут взаимно переходить друг в друга, определяя направление либо **организационного развития**, либо **деградации**.

Для фирмы, где доминирует **приобщённый** тип работника, характерен высокий уровень **взаимосогласованности**: модель его поведения оказывается спланирующей, поскольку решаются «стыковые» проблемы. А там, где доминирует **отчуждённый** тип работника, проявляется высокий уровень **рассогласований**, а его модель поведения оказывается разобщающей. В первом случае у работника формируется **панорамное видение** всего фронта работ. Результатом этого является широкий спектр взаимодействий, взаимоподдержек в решении совместных задач. Социокультурные отношения складываются по типу «общий дом». Во втором случае у работников формируется **узкофункциональное видение** работы. Их результатом становится нарастание «несостыковок», отгороженность в коммуникациях, организационная культура «общий дом».

При любом стиле управления труд оценивается его результатом, а процесс труда – результативностью, т.е. степенью достижения цели. Чем самостоятельнее профессиональная деятельность, тем больше ответственность работника за её результат. Современный менеджмент на разных уровнях предполагает самостоятельность в принятии решений с учётом внутренних и внешних условий. Чем выше квалификация менеджера, тем достовернее он понимает ситуацию, правильно принимает решение, прогнозирует результат. Уровень компетентности менеджера при оценке экономических, политических, правовых ситуаций в сфере собственной деятельности обуславливает постановку цели и результат. Если цель поставлена верно, соответственно ей подобрано содержание (материальное, интеллектуальное, эмоциональное), методы, то цель и результат будут адекватны.

Задание 1.

Тест: Выберите только один правильный ответ

1. Организационное поведение изучает

- А) психологические особенности индивида;
- Б) миссию, цели, задачи, стоящие перед организацией;
- В) закономерности и особенности трудового поведения людей, групп, организации в целом;
- Г) все ответы верны.

2. Организационное поведение рассматривается в трёх взаимосвязанных уровнях

- А) менеджмента, теории организации, управления персоналом;
- Б) поведения индивида, групп, организации;
- В) психики, сознания, эмоций;
- Г) правильных ответов нет.

1. Условиями формирования организационного поведения является

- А) «руководитель-подчинённый»;
- Б) «конфронтация-сотрудничество»;
- В) «привычка-навык»;
- Г) «стимул-реакция».

4. Результативность организационного поведения выражается в

- А) восприятию цели и готовности к совместным усилиям;
- Б) рациональности достижения цели;
- В) степени достижения общей цели;
- Г) в выборе средств достижения цели.

5. Курс «ОП» связан с такими дисциплинами, как

- А) математика, статистика, эконометрика;
- Б) основы менеджмента, теория организации, социальная психология;
- В) анализ и аудит, финансовый менеджмент, бухгалтерский учёт;
- Г) все ответы верны.

Тест «Определение профессиональных склонностей»
(разработка академика Е.А. Климova)

Инструкция: оцените свои склонности к тому или иному типу деятельности, для этого необходимо поставить в тестовой таблице знак «+» перед цифрой, если вы согласны с приведенным утверждением, и «-», если не согласны, если не можете отнести к себе, просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф можно подсчитать алгебраическую сумму. Наибольшие полученные суммы указывают на соответствующие вашим склонностям виды деятельности. И следует избирать профессию из этой области деятельности.

Для этого необходимо заполнить предлагаемую тестовую таблицу.

Программа самооценки	Тип профессии				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Я легко знакомлюсь с людьми					*
2. Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		*			
3. Охотно хожу в музей, театр и т.д.				*	
4. Охотно и постоянно ухаживаю за животными, растениями	*				
5. Охотно и подолгу могу что-либо вычислять, чертить			*		
6. Охотно общаюсь со своими сверстниками или младшими, когда нужно или помочь, занять чем-либо и т.п.					*
7. Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	*				
8. Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			*		
9. Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших		*			

10. Старшие считают, что у меня есть какие-либо художественные склонности				*	
11. Охотно читаю книги о растениях, животных	*				
12. Активно участвую в художественной самодеятельности				*	
13. Охотно читаю об устройстве машин, приборов		*			
14. Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			*		
15. Легко улаживаю разногласия между сверстниками или младшими					*
16. Старшие считают, что у меня есть способности к работе с техникой		*			
17. Моё художественное творчество одобряют				*	
18. Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями, животными	*				
19. Считаю, что обычно мне удастся подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			*		
20. Почти не когда не ссорюсь					*
21. Мои поделки одобряют незнакомые люди		*			
22. Без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			*		
23. Мне часто случается помогать незнакомым людям					*
24. Подолгу могу заниматься художественным творчеством				*	
25. Ухаживая за растениями, животными, стараюсь повлиять на ход их развития	*				
26. Люблю разбираться в устройстве машин и т.п.		*			
27. Охотно наблюдаю за растениями, животными	*				
28. Мне обычно удастся убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе					*
29. Охотно читаю научно-популярную, критическую, публицистическую литературу			*		
30. Пробую свои силы в художественном творчестве				*	
ИТОГО:					

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда, по отношению человека к объектам окружающей среды можно разделить на пять основных типов.

1. Профессии типа «человек-природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог и т.п.), её растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог, кинолог, эколог и т.п.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, агроном, овощевод, животновод, зоотехник и т.п.).

2. В профессиях типа «человек-техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, токарь, слесарь, каменщик, швея, инженер и т.п.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3. К профессиям типа «человек - знаковая система» смело можно отнести разнообразные формы обработки информации. Это работа с системами: а) языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк и др.), б) абстрактно-математическими (статист, математик, кассир, бухгалтер и др.), в) графическими (чертёжник, конструктор, штурман и др.), г) с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и т.п.).

4. Основное содержание профессий типа «человек – художественный образ» – искусство, художественная культура. Сюда можно отнести творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и т.п.), художественную обработку материалов (гравёр, модельер, ювелир и т.п.), создание художественных зрелищ (композитор, дирижер, танцовщик, актёр, режиссер).

5. Основным содержанием профессий «человек-человек» является общение. Здесь необходимо уметь устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер), область юстиции (арбитр, юрисконсультант, милиционер, прокурор, адвокат), культпросвет работа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик и т.п.), медицинские профессии (врач, санитар) в значительной степени тоже относятся к этому виду деятельности, хотя отчасти попадают и в другие виды: «человек-природа» и «человек-техника».

Задание 2

Управленческая ситуация для анализа «Балансировка сотрудничества в организации»

В одной из торгово-закупочных фирм отделу маркетинга стало трудно взаимодействовать с тремя отделами сбыта, которые работали самостоятельно – каждый по своему плану. Директор маркетинговой службы определял потребность рынка в новых товарах и давал указания отделу закупок, руководитель которого формировал заказы поставщикам на новые товары. Они завозились через какое-то время на склад, а директор сбытовых подразделений должен был организовывать их продажи через эти три отдела. Но не все товары продавались так, как прогнозировал директор маркетинговой службы. Он считал, что менеджеры отдела сбыта виноваты в том, что новый товар «плохо продаётся», а те обвиняли в этом руководителя службы маркетинга. Проблема была вынесена на совет директоров, где посредническую функцию взял на себя президент – владелец фирмы. Он не нашел ничего лучшего, как объявить выговор директору маркетинговой службы и оштрафовать директора по сбыту, и тогда оба топ-менеджера сели за стол переговоров.

Посредничество вышестоящего руководителя оказалось со знаком «минус», но парадоксальным образом привело к поискам вариантов сотрудничества двух служб. Ситуация на время разрешилась в тактике взаимных уступок: «Вы ограничиваете заказы новых товаров, не особенно забегая вперёд, а мы прилагаем большие усилия для их продвижения на старых и новых рынках». Но как выяснилось, менеджеры по продажам не были в этом заинтересованы, поскольку от них требовались дополнительные усилия, а так как партии нового товара были небольшими, то их процент от сделок оказывался незначительным. Больше всех в сотрудничестве был заинтересован директор маркетинговой службы, поскольку отчитывался перед президентом за обоснованность избранной наступательной стратегии, которая в условиях усиливающейся конкуренции была, по его мнению, наиболее приемлемой, хотя менее прибыльной.

Задание 3

Проанализируйте ситуацию. В чём заключается стратегия поведения директора маркетинговой службы? Как разрешалась ситуация при посредничестве вышестоящего руководителя? Что вы можете сказать о проявлении сотрудничества и конфронтации в поведении сотрудников фирмы?

Вопросы к практическому занятию

1. Что представляет собой курс «Организационное поведение»?
2. Перечислите и охарактеризуйте уровни ОП.
3. Каковы условия формирования ОП?

4. Как «ОП» соотносится с наукой об управлении, психологией, социологией и другими науками?
5. Почему важно знать национальную культуру и особенности поведения представителей различных стран?
6. Что такое организация?
7. Какое место в организации занимают менеджеры?
8. Почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации?
9. Как наука о поведении людей в организации помогает решать проблемы в области управления?
10. Что является критериями эффективности управления в организации?
11. Что является критериями результативности организационного поведения должностного лица?
12. Какие методы оценки результативности ОП сотрудника вы знаете?
13. Перечислите приёмы оценки деятельности менеджеров разного уровня.
14. Почему возникает феномен отчуждённого и приобщённого поведения? Как он проявляется психологически?
15. Как могут блокироваться и раскрываться «человеческие ресурсы» управления?

Список рекомендуемой литературы [1-9]

Практическое занятие 2

Общенаучные основы организационного поведения. Должностная модель поведения

Цель: закрепить содержательные аспекты организационного поведения

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

Двойственность поведения в организации задаётся двумя базовыми факторами «интересы организации – личные интересы». Это проявляется в должностном поведении, где один фактор отражается в сознании личности как «задача - ответственность», а другой – как «справедливость - стимулы». **Фактор «задача - ответственность»** определяется рабочими местами в организации, которые изучаются, описываются, корректируются представителями службы управления персоналом. Эти документами определяются **служебные рамки** поведения руководителей и специалистов. Выполнение должностных правил предполагает обеспечение организационной стабильности путём согласования явлений, которые можно изобразить графически на примере руководителя подразделения, где центральным компонентом организационного поведения является его ответственность (рис.1).



Рис. 1. Структура регламентированного поведения руководителя подразделения.

Предписания руководящему должностному лицу и составляют организационно-психологическую основу организации. Однако на практике, руководители делают не всегда то, что им предписано, а то, что необходимо по работе. Их поведение может быть как правомочным, так и неправомочным. Если «вес» правомочного поведения снижается, а неправомочного повышается, значит необходимо пересмотреть инструктивные документы, скорректировать их под новый объём задач.

Бывает, что должностное лицо, подчиняясь диктату руководителя, делает то, что не зафиксировано в инструктивных документах. В этих случаях необходимо оценивать поведение либо с помощью санкций, либо вознаграждений.

Если должностное лицо отказывается выполнять круг задач, не зафиксированных в Положении о подразделении, в должностных инструкциях, если всё реже выходит на запланированный в бизнес-плане результат, если круг обязанностей не соответствует правам должностного лица, то у руководства возникает **осуждаемое поведение**, а поведение должностного лица оценивается как нежелательное в случае:

- если должностное лицо отказывается выполнять круг задач, не зафиксированных в Положении о подразделении, в должностных инструкциях,
- если всё реже выходит на запланированный в бизнес-плане результат,
- если круг обязанностей не соответствует правам должностного лица.

Если должностному лицу не удаётся скорректировать ситуацию, то возможны четыре варианта его поведения: подаёт заявление об уходе; работает, ставя себе ограничения (продержаться сколько можно); самовольно наделяет себя полномочиями; фальсифицирует отчётность, скрывая то, что не смог выполнить, и приукрашивая то, что выполнил.

В последних двух случаях должностное лицо может оказаться «без вины виноватый», т. к. не мог выполнить часть работы из-за отсутствия необходимых полномочий по вине руководителя. Получается, что руководитель перекладывает свою вину на подчинённого, обвиняя его в ошибках, в нежелании работать. Так формируется **негативная управленческая установка** на подчинённых и возникает **отстранённый тип поведения** руководителя. Подчинённые начинают обвинять его в некомпетентности, безответственности. Всё это перерастает в **конфликтное поведение**.

Произвольное поведение - это соотношение обязанностей и прав в пользу больших полномочий. Данное поведение характеризуется вмешательством руководства в управленческие процессы так, как ему кажется правильно, навязывая нижестоящим руководителям свою волю, блокируя обратные связи. И тогда возникают ошибки по его вине, которые будут исправлять подчинённые. Такое поведение использует владелец

фирмы, который по должности числится президентом, но глубоко не вникает в процессы управления, часто отъезжая по своим личным делам. Произвольное поведение может быть оправдано в критических ситуациях, когда от усилий руководителя зависит их быстрое разрешение.

Маневренное поведение определяется сбалансированностью прав и ресурсов (человеческих, материальных, временных). Действовать ловко и предусмотрительно руководитель может только в случае грамотного просчёта будущей ситуации в своём бизнес-плане, а именно: грамотного подбора сотрудников; компетентности работников; соответствия их количества объёму работ; своевременного поступления денег; безотказной работы оборудования; взаимодействия с консультантами.

Руководящие должностные лица включаются в работу организации через осознание своей ответственности, которая и становится главным регулятором их организационного поведения: «За что я отвечаю конкретно?», «За что я не могу отвечать?». **Ответственное поведение** может рассматриваться в двух вариантах:

- перекладывание её друг на друга;
- влияние группового давления.

Искажённые способы ответственного поведения возникают в ситуации, когда должностное лицо оказывается подотчётным одновременно нескольким руководителям в иерархической лестнице. Ответственность, не предписанная должностными инструкциями, может стать примером для регулярного повторения такого поведения.

Должностные модели организационного поведения предполагают и регламентацию в соответствии с набором стимулов. В этой модели доминирующим является удовлетворённое или неудовлетворённое чувство справедливости (рис. 3).

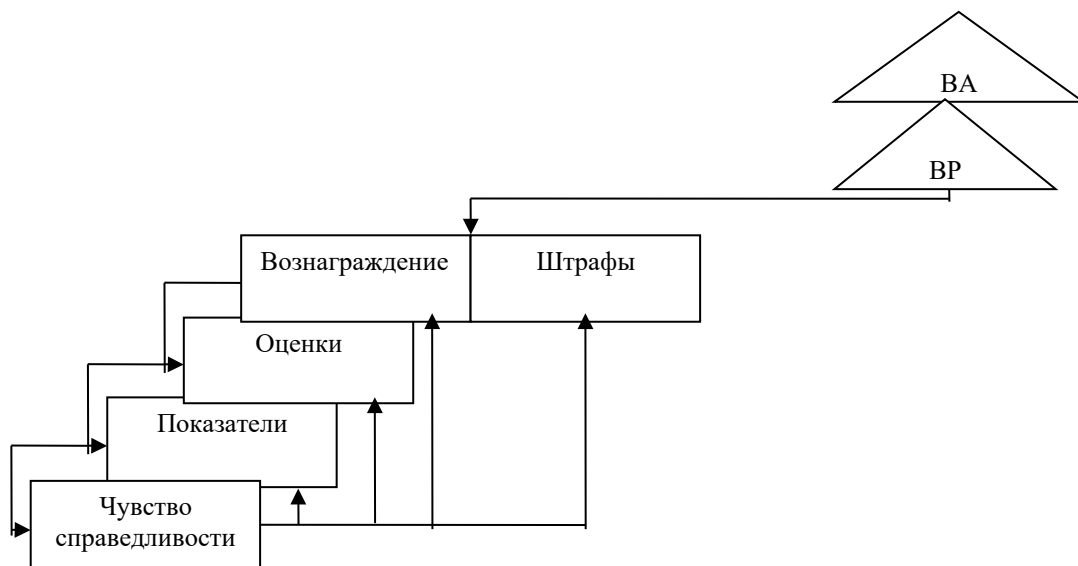


Рис. 3. Модель оценочной корректировки организационного поведения (ВР - вышестоящий руководитель; ВА - высшая администрация)

Ответственное поведение должностного лица оказывается зависимым от того, как отработана эта процедура. Если имеются показатели работы на год, полугодие, квартал, месяц, зафиксированные в планах, то они мобилизуют его поведение на их достижение, но при условии, что воспринимаются им справедливыми.

Фактор «**стимулы - справедливость**» есть оценка работником распределительных отношений на основе выявления соответствий или несоответствий, которые являются главной силой в мотивации персонала.

Н-р, показатели не соответствуют выполненному объёму работ, занижены или

завышены требования, материальные вознаграждения не соответствуют ожиданиям работника, штрафные санкции несправедливы. Такого рода несоответствия в организации представляют угрозу мотивации персонала.

Самым уязвимым местом в системе справедливых отношений оказывается субъективизм. Чтобы его снизить, необходимо с каждым должностным лицом персонально отработать критерий оценок, а не навязывать их «сверху».

Переживание должностными лицами чувства справедливости или несправедливости их оценок зависит от их мотивации. Можно выделить 4 типа мотивации.

1. Стремление к творческой самореализации. Работник ценит в работе возможность реализовать свои способности, всесторонне использовать знания, получит удовлетворение от профессионального роста. Для него важно социальное признание его профессиональных успехов. Если это не происходит, он начинает испытывать чувство разочарования.

2. Чувство долга по отношению к работе. Такой работник отдаёт всего себя организации, а руководители не ценят в нём преданного сотрудника. Возникает переживание несправедливого отношения к себе со стороны высшего руководства, разочарование.

3. Обеспечение достатка самому себе. Должностное лицо работает ради денег. Эта прагматическая ориентация позволяет остро чувствовать несправедливость, если работника недооценили, недоплатив ему вознаграждение. В этом случае он может выступать в защиту своих прав. Другая сторона такой модели поведения – терпение, унижение за «хорошие деньги».

4. Карьерный интерес. Должностное лицо работает в этой организации либо для того, чтобы выстроить себе карьеру, либо для использования работы в своих личных интересах. Поэтому он может быть не очень чувствительным к несправедливым оценкам, т. е. для него важно продержаться в организации для накопления профессионального опыта.

Задание 1.

Выберите только один правильный ответ

1. Двойственность поведения в организации задаётся двумя базовыми факторами

- А) социально-политической и экономической ситуацией в стране;
- Б) личными интересами работника и интересами организации;
- В) социально-демографическими и индивидуально-психологическими особенностями личности;
- Г) все ответы верны.

2. Документами «Положение о подразделении», «Должностные инструкции», «Порядок проверки», «Перечень инструктивно-методических материалов» определяются

- А) средства достижения цели;
- Б) рациональность достижения цели;
- В) степень достижения цели;
- Г) служебные рамки поведения руководителя и специалистов;
- Д) все ответы верны.

3. У руководства по отношению к должностному лицу возникает поведение

- А) осуждаемое;
- Б) маневренное;
- В) ответственное;
- Г) отстранённое;
- Д) конфликтное;
- Е) все ответы верны.

4. Выполнение должностных правил предполагает

- А) ответственность, обеспечение организационной стабильности;
- Б) творчество, стремление к максимальному увеличению прибыли;
- В) самостоятельность, формирование индивидуального имиджа организации;
- Г) все ответы верны.

5. Степень переживания должностными лицами чувства справедливости или несправедливости оценки их труда зависит от мотивации

- А) стремление к творческой самореализации;
- Б) чувство долга;
- В) обеспечение достатка самому себе;
- Г) карьерный рост;
- Д) все ответы верны

Вопросы к практическому занятию

1. В чём специфика должностного поведения в ракурсе доминанты «задача - ответственность»?
2. В чём проявляются психологические и социально-психологические особенности должностных моделей поведения в ракурсе доминанты «задача-ответственность»?
3. Какие факторы несут угрозу организационному поведению в этой сфере управления?
4. В чём специфика должностного поведения в ракурсе доминанты «стимулы-справедливость»?
5. В чём проявляются психологические и социально-психологические особенности должностных моделей поведения в ракурсе доминанты «стимулы-справедливость»?
6. Какими ситуациями можно подтвердить должностную модель поведения в ракурсе доминанты «задача - ответственность»?
7. Какими ситуациями можно подтвердить должностную модель поведения в ракурсе доминанты «стимулы-справедливость»?

Список рекомендуемой литературы [1-9]

Практическое занятие 3

Организационное поведение на индивидуальном уровне.

Теории поведения человека в организации

Цель: закрепить содержательные аспекты организационного поведения

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

В теории менеджмента существует несколько взглядов на поведение личности в организации. Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф. Тейлором (1856-1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию классической теории управления. Главная заслуга Ф. Тейлора состоит в том, что он разработал ряд методов научной организации труда, изучая движение рабочего времени с помощью хронометража, стандартизируя приёмы и орудия труда. Школа научного управления отмечала и влияние человеческого

фактора на эффективность производства. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объёма производства. Представители этой теории признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе. Они также подчёркивали большое значение обучения. Именно Ф. Тейлор внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. А.Файоль определил, что для любой организации характерно наличие определённых видов деятельности и функций. Он разделил весь процесс управления на 5 основных функций, которые до сих пор используются в управлении организацией: 1) планирование, 2) организация, 3) подбор и расстановка кадров, 4) руководство (мотивация), 5) контроль.

Задание 1

Выберите только один правильный ответ

1. А. Файоль разделил весь процесс управления на 5 основных функций

А) выявление причин, обмен, сравнение, налаживание межличностных отношений, внедрение;

Б) подбор и расстановка кадров, обучение, карьерный рост, ограничения, руководство;

В) планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство, контроль;

Г) все ответы верны.

2. Родоначальником «школы человеческих отношений» является

А) Ф. Тейлор;

Б) А. Файоль;

В) Ф. Герцберг;

Г) Э. Мэйо.

3. Главный вывод школы человеческих отношений состоял в том, что

А) бессознательные процессы играют более значимую роль в формировании поведения;

Б) человек имеет право быть самим собой, сохраняя уникальность и неповторимость;

В) производительность труда рабочих зависит от социальных условий, внимания менеджера;

Г) все ответы верны.

4. Представитель бихевиоризма Дж. Уотсон доказал, что

А) поведенческая реакция возникает в ответ на определённый стимул;

Б) человек имеет склонность подражать поведению других лиц;

В) человек должен предвидеть последствия своего поведения путём самостоятельной оценки;

Г) все ответы верны.

5. По теории «Х» МакГрегора человек

А) имеет врождённую антипатию к труду;

Б) нуждается в принуждении к труду;

В) предпочитает, чтобы им руководили;

Г) все ответы верны.

6. Для теории «Y» МакГрегора характерно

А) человек пытается улизнуть от труда;

Б) недостаточно тщеславия;

В) работа естественна, как игра;

Г) все ответы верны.

7. Идеи теории «Z» У. Оучи сводятся к следующему:

А) долгосрочный наём кадров;

- Б) оценка и продвижение кадров;
- В) всесторонняя забота о работниках;
- Г) групповое принятие решения;
- Д) все ответы верны.

Вопросы к практическому занятию

1. В чём состоит сущность классической теории управления?
2. Проанализируйте преимущества школы человеческих отношений.
3. Как формируется поведение работника по концепции «менеджмента персонала».
4. При каких условиях формируется поведение работника согласно бихевиористической концепции?
5. В каких ситуациях применение теории социального научения будет целесообразным?
6. Каковы достижения школы поведенческих наук?

Список рекомендуемой литературы [1-9]

Практическое занятие 4

Организационное поведение на индивидуальном уровне.

Личность и организация

Цель: закрепить содержательные аспекты организационного поведения

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть

Согласно современной гуманистической парадигме управления в центре концепции организационного поведения находится работник, рассматриваемый как *личность* – носитель устойчивой совокупности социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

В управлении личность необходимо рассматривать в единстве и взаимодействии биологических, психологических и социальных факторов, врожденных и приобретенных в процессе социализации.

Системно поведение личности в организации может быть представлено с двух позиций:

- с позиции индивида, взаимодействующего с организационным окружением;
- с позиции организации, рассматривающей индивида как элемент организации.

Модель взаимодействия личности и организационного окружения может быть представлена следующим образом: организационное окружение оказывает стимулирующее воздействие на человека, которые приводят к определенным результатам работы.

С позиции организации работник рассматривается как компонент человеческих ресурсов, представляющих главную ценность организации и формирующих ее ключевые

конкурентные преимущества.

Чтобы объяснить поведение человека, необходимо понять, почему он совершает определенным способом данное действие, а не какое-либо другое.

Для объяснения поведения человека в организации важно выявить предпосылки, на основе которых люди ведут себя определенным образом.

Поведение личности в организации во многом обусловлено влиянием внутренних и внешних воздействий, всю совокупность которых можно объединить в четыре группы:

- формирующее воспитание, которое индивидум получил до того, как стал членом организации;
- воздействия на работника в период, когда он является членом организации, но идущие из источников вне организации;
- воздействие на работника через формальные каналы организации;
- воздействие на работника через неформальную социальную структуру организации.

Критериальную основу поведения личности в организации составляют:

- расположение человека;
- система ценностей;
- верования;
- принципы.

Расположение определяется отношением, которое проявляет человек к объекту взаимодействия. Расположение включает три компонента: чувства, знания и намерения человека в отношении объекта.

Ценности представляют собой набор стандартов и критериев, которыми руководствуется человек в своей деятельности. Они являются мощным регулятором индивидуального и группового поведения и могут быть двух видов:

- относящиеся к цели жизни, желаемым результатам;
- относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения цели.

Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет собой как личность.

Верования - это устойчивые представления личности, которые вырабатываются на основе индивидуального опыта и информации, используются при восприятии объектов и не требуют соответствующих доказательств. Они могут быть следующих видов:

- верования, описывающие абсолютные и относительные характеристики объекта и не имеющие оценочного характера;
- верования, которые носят оценочный характер.

Принципы – это устойчивые нормы и правила, определяющие формы реакции личности на различные явления и процессы. Принципы формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой их проявления и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно, однако чаще они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

Важное значение для управления организационным поведением имеет изучение *индивидуальности* как совокупности индивидуальных свойств и уникальных взаимосвязей

между ними, отражающих неповторимое своеобразие личности. Индивидуальность человека формируется под воздействием трех групп факторов:

- наследственность и физиологические особенности человека;
- факторы окружающей среды;
- индивидуальные черты и особенности характера.

Одной из важнейших проблем в организации является адаптация личности работника к условиям и требованиям организации. *Процесс адаптации* заключается в приобщении человека к ценностям, нормам, условиям и особенностям организационной среды. В зависимости от того, насколько приемлет человек ценности и нормы организации, принято различать четыре типа поведения:

- *преданный и дисциплинированный работник* – формирует поведение в соответствии с интересами организации и выполняет свою роль согласно принятым нормам поведения;
- *приспособленец* – не приемлет ценностей организации, но старается следовать нормам и внешним формам поведения, принятым в организации;
- *оригинал* – приемлет ценности организации, но не приемлет по тем или иным причинам существующие в ней нормы поведения;
- *бунтарь* – направляет свое поведение против существующей нормативной системы и организации в целом. Такое поведение может быть разрушительным и абсолютно неприемлемым в организации либо может оформиться в виде социального движения, направленного на позитивные изменения в организации.

Наглядно типы поведения личности в организации можно изобразить в виде матрицы.

Преданный и дисциплинированный член организации	«Оригинал»
«Приспособленец»	«Бунтарь»

Разделяет



Отношения
к ценностям
организации



Не разделяет

Приемлет



Отношение
к нормам



Не приемлет

поведения.

Воздействие организации на личность работника проявляется в процессе сознательного научения поведению, которое можно определить как изменение поведения человека на основе опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны окружения. В организации человек учится:

- выполнять свою функциональную роль;
- выполнять формальные процедурные действия;
- правильно понимать и занимать свое место в организации;
- решать собственные задачи в организации.

Научение поведению тесно связано с *компенсацией* – внешней реакцией на поведение человека со стороны лиц, оценивающих его деятельность. Компенсация может осуществляться в различных видах – от материального поощрения и наказания до словесного осуждения или одобрения. Выбор типа и конкретной формы компенсации играет важную роль в деле успешной модификации человека в желаемом для организации направлении.

Роли – предписания относительно поведения человека в конкретной ситуации. Под ролью в организации понимается обособленная совокупность задач, функций и работ, выполнение которых закреплено за работником.

Социальная роль (позиция) – это определенная модель поведения, которая ожидается от человека в соответствии с его положением в социальной системе. Это нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения, ожидаемый от человека. Каждый человек выполняет множество ролей. Социальные роли различаются:

- по половой принадлежности – мужчины и женщины;
- по способу проявления – активные и латентные;
- по содержанию – конвенциональные и межличностные;
- по степени стандартности – стандартизированные и свободно интерпретируемые;
- по значимости – доминирующие и второстепенные.

С каждой ролью связаны определенные *права и обязанности*. Права – это совокупность ожиданий, обращенных к другим участникам совместной деятельности и побуждающих их что-то делать. Обязанности – определенные ожидания со стороны других людей, то, что человек вынужден делать исходя из роли, которую он играет.

Роль является динамическим аспектом статуса. Статус – это социальный ранг, определяющий место человека в системе социальных отношений. Обладание статусом позволяет человеку ожидать и требовать определенного отношения со стороны других людей. Существует много критериев оценки статуса – род занятий, размер доходов, происхождение, этническая принадлежность, уровень интеллектуальных достижений. Важными характеристиками социального статуса являются репутация и авторитет как своеобразная мера признания окружающего заслуг индивида.

Различают авторитет законной власти и законно избранного руководителя, авторитет занимаемой должности, авторитет квалификации и экспертных знаний, авторитете харизматической личности. Также необходимо различать авторитет формальный и реальный.

Ролевой аспект взаимодействия личности и организации проявляется в выполнение

ролей членами организации, в удовлетворении характером, содержанием и результатами деятельности, своим окружением. На этой основе формируется *ролевое представление* – индивидуальное понимание работником своей роли, ожидания в отношении исполнения другими работниками своих ролей. В случае несоответствия возникает ролевая неопределенность как отсутствие ясного представления о ролевых предписаниях.

Ролевой конфликт – это предписания в отношении выполнения индивидом несовместимых ролей. Рациональное конструирование отношений личности и организации должно быть направленно на устранение непродуктивных ролевых конфликтов.

Деловая карьера – это поступательное продвижение по служебной иерархии с изменением навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Карьера отражает индивидуально осознанные позицию и поведение, основанные на опыте и деятельности работника на протяжении его трудовой жизни.

Задание 1.

Выберите только один правильный ответ

1. Адаптация человека к организации проявляется как

А) состояние переживания неудачи, обусловленное невозможностью удовлетворения потребностей;

Б) стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей;

В) попытка поставить себя на место другого, рационально осмыслив происходящее с другим человеком;

Г) способность человека воспринимать другого через сформировавшийся образ, которым пользуются как эталоном;

Д) приобщение человека к ценностям, нормам, условиям и особенностям организационной среды.

2. Ролевая неудовлетворённость выражается как

А) состояние, возникающее у человека, если склонность к одному типу ожиданий относительно работы находится в противоречии с другим типом ожидания;

Б) состояние сотрудника организации, при котором он не понимает, в чём заключаются его права и обязанности по выполнению работ;

В) ситуация, при которой работник вынужден уживаться или работать совместно с человеком противоположного темперамента, общение с которым ему неприятно;

Г) усталость от работы и желание покинуть данную организацию;

Д) неудовлетворённость актёра доставшейся ему ролью и неуступчивостью режиссёра.

3. Ведущую роль в карьерном росте должностного лица играет

А) сам индивид и его семья;

Б) учебное заведение, которое окончил индивид;

В) администрация и профсоюз предприятия;

Г) сам индивид и его руководство;

Д) все ответы верны.

4. Отсутствие чётких целей у менеджеров может вызвать

А) чрезмерные стрессовые нагрузки;

Б) безразличие к карьере;

В) срыв важных заданий;

Г) оправдание пассивности, инертности;

Д) все ответы верны.

5. Управление деловой карьерой осуществляется

А) профсоюзным комитетом;

Б) производственным отделом;

- В) маркетинговой службой;
- Г) кадровой службой;
- Д) отделом инноваций и предложений.

Задание 2

Ситуации для анализа

Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда – то торопиться, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем – то, постоянно меняет позу, вертит что – то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» - отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как – то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить».

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнять. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец.

Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич – инженер, 37 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто – то проявит к нему внимание.

Однажды Константин Викторович сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ был скоро найден.

Очень обидчив. Болезненно переживает каждую обиду.

Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура.

Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из – за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не доводит дело до конца, так как она теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердиться и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

1. Определите тип личности персонажа по нескольким типологиям. Опишите его психологический портрет.

2. Каковы основные потребности этого человека?

3. Как он удовлетворяет свои потребности?

4. Испытывает ли состояние фрустрации и как выходит из него?

5. Опишите ваш метод управления этим работником.

Задание 3.

Тест: «Типология личности». (автор Г. Айзенк)

Инструкция: ответьте на вопросы «да» или «нет». Результаты оцениваются с помощью соответствующего ключа.

1. Часто ли испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?

2. Часто нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут одобрить или утешить?

3. Вы человек беспечный?

4. Не находите ли, что вам трудно отвечать «нет»?

5. Задумываетесь ли перед тем, как что-либо предпринять?

6. Если обещали что-то сделать, всегда ли сдерживаете свое обещание?

7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?

8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?

9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных причин?

10. Сделали бы вы на спор все, что угодно?

11. Возникает ли у вас чувство робости и смущения, когда вы хотите завести разговор с симпатичной(ым) незнакомкой(цем)?

12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?

13. Часто ли действуете под влиянием минутного настроения?

14. Часто ли беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало?

15. Предпочитаете ли книги встречам с людьми?

16. Легко ли вас обидеть?

17. Любите ли часто бывать в компаниях?

18. Бывают ли мысли, которые вы бы хотели скрыть от других?

19. Верно ли, что иногда вы полны энергии, так что все горит в руках, а потом совсем вялы?

20. Предпочитаете ли иметь меньше друзей, но особенно близких?

21. Часто ли мечтаете?

22. Когда на вас кричат, отвечаете тем же?

23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?

24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?

25. Способны ли дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании?

26. Считаете ли себя человеком возбудимым и чувствительным?

27. Считают ли вас человеком милым и веселым?

28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что не спится оттого, что голова полна разных мыслей?
32. Если хотите узнать о чем-либо, то предпочитаете прочитать об этом в книге?
33. Бывают ли у вас сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, требующая постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли бы платили за проезд на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Раздражительны ли вы?
38. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
39. Нравится ли работа, требующая быстроты действий?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Когда-нибудь опаздывали на работу или свидание?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упускаете случая побеседовать с незнакомцем?
45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы назвать себя весьма уверенным в себе человеком?
50. Легко ли обижаешься, когда указывают на ваши ошибки в работе или личные промахи?
51. Считаете ли вы, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли подшучивать над другими?
57. Мучает ли вас бессонница?

Тест выделяет следующие индивидуальности человека:

экстраверт – ориентирован на внешний мир, активен, открыт в эмоциональных проявлениях, общителен, любит движение, риск, социально адаптирован. Обычно экстраверт – отличный организатор и бизнесмен;

интроверт – наибольший интерес для него представляет собственный внутренний мир, что выражается в склонности к размышлениям, самоанализу, замкнутости. Интроверт хорошо справляется с монотонной работой, неплохой начальник, если не требуется постоянного общения с людьми.

Шкала «Интроверсия – Экстраверсия»: вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 – ответ «да»; 5, 15, 20, 29, 32, 34, 38, 41, 51 – «нет».

Шкала «Эмоциональная стабильность – Эмоциональная стабильность»:

вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 37, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57 – «да»; отрицательные ответы не учитываются. Если вы набрали менее 12 «да», то вы эмоционально устойчивы.

Шкала «Скрытость – Откровенность», или корректирующая шкала. Позволяет проверить, насколько искренне вы отвечали на вопросы. Если набрали свыше 4 «да», то вы были не совсем честны с самим собой, отвечая на вопросы, а значит, и результаты теста не

Список рекомендуемой литературы [1-9]

Практическая работа 5 **Организационное поведение на групповом уровне.** **Сущность мотивации трудового поведения персонала (1 часть)**

Цель: закрепить сущность мотивации трудового поведения персонала

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

Как основная функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения подчинённых к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

Самым первым приёмом мотивации, который возник тысяча лет назад, можно назвать метод «кнута и пряника». Он предусматривал только две формы воздействия на работника – либо поощрение, либо наказание, независимо от личностных особенностей индивидуума.

Мотивация - совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают его к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Задачи, которые решаются на основе мотивации:

- признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, для дальнейшего стимулирования их творческой активности;
- демонстрация одобрительного отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;
- популяризация получивших признание результатов труда сотрудников;
- применение различных форм признания заслуг;
- улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Различают следующие виды мотивации:

- материальная мотивация – стремление к достатку, более высокому уровню жизни;
- трудовая мотивация – потребность в содержательной, интересной, полезной

работе;

- статусная мотивация – стремление к повышению значимости, формального и неформального положения в организации;
- нормативная мотивация – побуждение человека к определённому типу поведения посредством признанных форм воздействия (через информирование, убеждение, внушение, доказательство);
- принудительная мотивация – использование власти, угрозы неудовлетворения потребностей;
- стимулирующая мотивация – воздействие на основе стимулов, побуждающих работника к определённому поведению;
- внутренняя мотивация – действия, поведение проявляется на основе собственно сформировавшихся мотивов;
- внешняя мотивация – воздействие на субъект происходит извне;
- положительная мотивация – способствует эффективному достижению целей;
- отрицательная мотивация – препятствует достижению целей (демотивация).

Задание 1

Выберите только один правильный ответ

1. Под мотивацией человека к деятельности понимается

- А) приспособление организма к изменившимся внешним условиям для достижения собственных целей;
- Б) отделение от окружающей среды и других людей с целью решения поставленных задач;
- В) бездумное следование общим мнениям, модным тенденциям для обретения индивидуальности;
- Г) совокупность движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Д) все ответы верны.

2. Потребности - это

- А) приспособление, при помощи которого производится работа, действие;
- Б) приём, способ действия для достижения цели;
- В) состояние человека в определённый момент развития;
- Г) надобность, нужда в чём-либо, требующая удовлетворения.

Д) все ответы верны.

3. Мотивы - это

- А) явление, вызывающее возникновение другого явления;
- Б) побудительная причина, повод к какому – либо действию;
- В) степень воспитанности и обученности человека;
- Г) способность производить физические действия.

Д) все ответы верны.

4. Стимулирование отличается от мотивирования тем, что является

- А) средством внешнего воздействия на поведение работника;
- Б) информацией о результатах труда;
- В) силой, способствующей достижению целей;
- Г) результатом, полученным при выполнении деятельности.

Д) все ответы верны.

5. Внутренние нормы поведения личности можно сравнить с

- А) правилом;
- Б) предписанием;
- В) кодексом;
- Г) законом.
- Д) все ответы верны.

Вопросы к практическому занятию

1. Сущность мотивации трудового поведения.
 2. Условия и эффективность применения метода «кнута и пряника» в современных условиях.
 3. Общие черты и различия понятий «мотив» и «стимул», «мотивирование» и «стимулирование».
- Список рекомендуемой литературы [1-9]

Практическая работа 5

Организационное поведение на групповом уровне.

Сущность мотивации трудового поведения персонала (2 часть)

Цель: закрепить сущность мотивации трудового поведения персонала

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

Как основная функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения подчинённых к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

Самым первым приёмом мотивации, который возник тысяча лет назад, можно назвать метод «кнута и пряника». Он предусматривал только две формы воздействия на работника – либо поощрение, либо наказание, независимо от личностных особенностей индивидуума.

Мотивация - совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают его к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Задачи, которые решаются на основе мотивации:

- признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, для дальнейшего стимулирования их творческой активности;
- демонстрация одобрительного отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;
- популяризация получивших признание результатов труда сотрудников;
- применение различных форм признания заслуг;

- улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;

- обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Различают следующие виды мотивации:

- материальная мотивация – стремление к достатку, более высокому уровню жизни;

- трудовая мотивация – потребность в содержательной, интересной, полезной работе;

- статусная мотивация – стремление к повышению значимости, формального и неформального положения в организации;

- нормативная мотивация – побуждение человека к определённому типу поведения посредством признанных форм воздействия (через информирование, убеждение, внушение, доказательство);

- принудительная мотивация – использование власти, угрозы неудовлетворения потребностей;

- стимулирующая мотивация – воздействие на основе стимулов, побуждающих работника к определённому поведению;

- внутренняя мотивация – действия, поведение проявляется на основе собственно сформировавшихся мотивов;

- внешняя мотивация – воздействие на субъект происходит извне;

- положительная мотивация – способствует эффективному достижению целей;

- отрицательная мотивация – препятствует достижению целей (демотивация).

Задание 1

Тест «Формирование положительной групповой мотивации»

Тест может быть применен как для индивидуальной работы, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7. В левой части теста представлены положительные факторы, характеризующие групповую мотивацию. В правой части его представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

Инструкция: перед вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации. Просим вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл. Обведите кружком соответствующую вашим представлениям цифру.

Преобладающие факторы	Баллы	Преобладающие факторы
1. Высокий уровень сплоченности группы	7654321	Низкий уровень групповой сплоченности
2. Высокая активность	7654321	Низкая активность членов

членов групп		групп
3. Нормальные межличностные отношения в группе	7654321	Плохие межличностные отношения в группе
4. Отсутствие конфликтных отношений в группе	7654321	Наличие конфликтов в группе
5. Высокий уровень групповой совместимости	7654321	Низкий уровень групповой совместимости
6. Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7654321	Непринятие работниками организационных целей
7. Признание авторитета руководителя	7654321	Члены группы не признают авторитет руководителя
8. Уважение к компетентности руководителя	7654321	Члены группы не отдают должного компетентности руководителя
9. Признание лидерских качеств руководителя	7654321	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10. Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7654321	Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11 . Участие в принятии коллективных решений членами группы	7654321	Отсутствие участия членов группы в принятии решений
12. Есть условия для выражения творческого потенциала работников	7654321	Нет условий для выражения творческого потенциала членов группы
13. Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7654321	Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14. Хороший психологический климат в группе	7654321	Плохой психологический климат в группе
15. Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7654321	Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы
16. Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7654321	Отсутствие активной жизненной позиции у членов группы
17. Стремление к самореализации у членов группы	7654321	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
18. Высокая степень согласованности действий у членов группы	7654321	Слабая степень согласованности действий у членов группы

19. Сформированность общегрупповых ценностей	7654321	Отсутствие общегрупповых ценностей
20. Отсутствие стрессов внутри группы	7654321	Наличие стрессов внутри группы
21. Желание работать в группе	7654321	Стремление членов группы работать индивидуально
22. Положительное отношение руководителя к своим подчиненным	7654321	Отрицательное отношение руководителя к членам группы
23. Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7654321	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24. Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7654321	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25. Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7654321	Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи у членов группы

Для получения индивидуальных результатов суммируйте все отмеченные баллы. Минимально возможное количество баллов при заполнении теста равняется 25, максимальное — 175. Желательно выполнить это задание всеми членами вашей группы и получить средний результат оценок. После этого обсудите выполненное задание в группе.

Оценка результатов

- 25 - 48 баллов - группа отрицательно мотивирована;
- 49 - 74 баллов - группа слабо мотивирована;
- 75 - 125 баллов - группа недостаточно мотивирована на положительные результаты в деятельности;
- 126 - 151 баллов - группа в достаточной степени ориентирована на достижение успеха в деятельности;
- 152 - 175 баллов - группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое демотивирование труда персонала и её предупреждение.
 2. Каково значение внутренних и социокультурных норм для поведения личности и организации в целом?
- Список рекомендуемой литературы [1-9]

Практическое занятие 7 **Организационное поведение на уровне лидера и руководства.** **Содержательные теории мотивации**

Цель: закрепить знания о содержательных теориях мотивации

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

Содержательные теории мотивации раскрывают причины поведения людей и пытаются ответить на вопрос «что» внутри человека побуждает его к деятельности, т. е. как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека.

Все содержательные теории мотивации ориентируют менеджера на необходимость удовлетворять потребности работника, предлагая им адекватные формы трудовой деятельности. Основное внимание данные теории уделяют анализу факторов и оставляют без внимания процесс мотивации. Это основной их недостаток, который ограничивает возможности их непосредственного практического применения.

Задание 1.

«Содержательные теории мотивации»

Выберите только один правильный ответ

1. К содержательным теориям мотивации не относится:

- А) иерархическая теория А. Маслоу
- Б) теория К. Левина
- В) теория потребностей ERG К. Альдерфера
- Г) теория потребностей Д. МакКлелланда
- Д) двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

2. Содержательные теории мотивации раскрывают

- А) ценности человека;
- Б) причины поведения людей;
- В) значимость процесса деятельности;
- Г) средства достижения цели.

3. Отметьте первичную группу потребностей в пирамиде А. Маслоу

- А) физиологические потребности, защищённость и безопасность;
- Б) принадлежность и причастность;
- В) признание и уважение;
- Г) самовыражение.

4. При управлении людьми с потребностью самовыражения необходимо

- А) стремиться давать им не сложные задания;
- Б) ограничивать их свободу в выборе средств решения задач;
- В) привлекать к работе, требующей изобретательности, творчества;
- Г) создавать надёжную систему страхования.

5. Выделите потребности, не относящиеся к теории К. Альдерфера

- А) потребности существования;
- Б) потребности достижения;
- В) потребности связи;
- Г) потребности роста.

6. Теорию К. Альдерфера отличает от теории А. Маслоу

- А) потребности расположены иерархически;
- Б) движение от потребности к потребности идёт в обе стороны;
- В) движение от потребности к потребности идёт только снизу вверх;
- Г) все ответы верны.

7. Д. МакКлелланд считает, что для успеха менеджера наибольшее значение имеет потребность в стремлении

- А) к власти ради властвования;
- Б) командовать другими;
- В) добиваться решения групповых задач;
- Г) к власти ради тщеславия.

Вопросы к практическому занятию

1. В чём заключается общее и различие содержательных теорий мотивации?
2. Преимущества и недостатки содержательных теорий мотивации.
3. Практическое использование содержательных теорий мотивации

Список рекомендуемой литературы [1-9]

Практическое занятие 8-9

Организационное поведение на уровне лидера и руководства.

Пограничные ситуации в трудовом поведении.

Процессуальные теории мотивации

Цель: закрепить знания о процессуальных теориях мотивации

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

Процессуальные теории мотивации начали формироваться в 1960-е гг. В них анализируется почему люди готовы осуществлять определённые действия, затрачивая большие или меньшие усилия и как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе

Теория ожиданий была разработана в начале 1960-х гг. В её основе лежит понятие ожидания – оценки вероятности определённого события. Согласно данной теории, процесс мотивации основан на взаимосвязи трёх ожиданий:

- затраты труда приведут к достижению результата (З Р);
- результат приведёт к получению вознаграждения (Р В);
- вознаграждение окажется ценным (V валентность---удовлетворённость вознаграждением).

Сущность теории ожиданий состоит в том, что наличие активной потребности не является единственным условием мотивации работника на достижение цели. Мотивация человека к исполнению работы зависит от того, насколько он заинтересован или не заинтересован выполнять её, насколько работа привлекательна для него. Принимая решение по поводу того, что делать и какие усилия затрачивать, человек определяет насколько ему нужно это делать и что он получит в будущем.

Теория справедливости (равенства) была сформулирована в начале 1970-гг. Дж. Адамсом. В её основе лежит следующее: работники субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением и затратами труда других лиц, выполняющих аналогичную работу.

Задание 1.

Выберите только один правильный ответ

1. Процессуальные теории мотивации объясняют

- А) что способствует продвижению по служебной иерархии;
- Б) какие условия необходимо создать для успешной адаптации личности работника;
- В) какие группы потребностей оказывают влияние на поведение человека;
- Г) как следует воздействовать на людей для побуждения к результативной работе;
- Д) все ответы верны.

2. Сущность теории ожиданий В. Врума состоит в

- А) наличии у человека активной потребности;
- Б) ожидании, что выбранный тип поведения приведёт к удовлетворению потребности;
- В) стремлении к самореализации;
- Г) получении лишь ценного вознаграждения;
- Д) все ответы верны.

3. Исходным положением в мотивационной теории справедливости Дж. Адамса является

- А) работник субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям;
- Б) работник соотносит своё вознаграждение с вознаграждением и затратами труда других лиц, выполняющих аналогичную работу;
- В) основа мотивации - справедливость вознаграждений;
- Г) отсутствие справедливости вызывает психологическое напряжение и отклонение в ОП;
- Д) все ответы верны.

4. Практическое использование теорий «Х» и «Y» Д. МакГрегора зависит от

- А) вхождения работника в определённую неформальную группу;
- Б) уровня развития сознания, качеств персонала;
- В) не соответствия между целями, содержанием и методами работы;
- Г) этапа развития малой профессиональной группы;
- Д) все ответы верны.

5. Теория постановки целей Э. Лока исходит из того, что

- А) эмоциональное состояние человека оказывает влияние на выбор цели;
- Б) личные взаимоотношения определяют цели работника;
- В) поведение человека определяется целями, ради которых он осуществляет действия;
- Г) податливость человека давлению группы подстраивает его поведение под чужие цели;
- Д) все ответы верны.

Вопросы к практическому занятию

1. Общие стороны и различия процессуальных теорий мотивации.
2. Преимущества и недостатки процессуальных теорий мотивации.
3. Практическое использование процессуальных теорий мотивации.
4. Совместимость западных теорий мотивации и российского менталитета

Список рекомендуемой литературы [1-9]

Групповое поведение в организации

Цель: закрепить знания о групповом поведении в организации

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

Когда человек начинает свою работу в организации, он вскоре оказывается вовлечённым в одну и несколько социальных групп. Объединение людей в группы вносит существенные коррективы в их личностное поведение, а поведение человека, его действия вносят определённый вклад в жизнь группы. Понимание этого пришло в 30 – 40-е годы XX в. Как отмечает Э. Дюркгейм, «группа думает, чувствует и действует вполне отлично от того, как бы вели себя её члены в одиночку». Среди таких групп можно выделить большие и малые. Большие группы представлены государствами, нациями, народностями, партиями, классами, социальными общностями, выделяемыми по профессиональным, экономическим, религиозным, культурным, образовательным, возрастным, половым признакам.

Непосредственным проводником влияния общества и больших социальных групп на индивида является малая группа. Она представляет собой небольшое объединение людей (от 2-3 до 20-30 человек), занятых общим делом и находящихся в прямых взаимоотношениях друг с другом. В малой группе человек проводит большую часть своей жизни. Взаимодействие членов группы базируется либо на достижении общей цели, либо на общем интересе.

Особенности малой профессиональной группы.

1). Члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения, *мы, у нас, наши, нам и т. п.*

2). Взаимодействие между членами группы носит характер *непосредственных контактов*, личного разговора, наблюдения за поведением друг друга и т. п.

3). В группе наряду с формальным распределением ролей обязательно складывается *неформальное распределение ролей*.

Жизнь группы находится под влиянием трёх факторов:

- Характеристики членов группы (индивидуально - личностные особенности человека, способности, образование, жизненный опыт).

- Структурные характеристики группы (коммуникации в группе и нормы поведения, т.е. кто с кем и как контактирует; статус и роли, т. е. кто занимает какую позицию в группе и что делает; личные симпатии и антипатии между членами группы, т. е. кто кому нравится и кто кому не приятен; силу и конформизм, т. е. кто на кого оказывает влияние, кто за кем следует, кто кого готов слушать, кто кому подчиняться).

- Ситуационные характеристики (численность группы, её пространственное расположение, задачи, решаемые группой, система вознаграждения, применяемая в группе).

Классификация групп осуществляется по различным критериям, но наиболее общим

является различие между создаваемыми организацией формальными группами и возникающими на основе общих интересов неформальными группами.

Основные факторы, определяющие развитие моделей группового поведения.

1). **Профессиональная сработанность группы** – это результат определённого опыта совместной работы. Она проявляется в нормах взаимозаменяемости, взаимодополняемости, взаимоответственности.

2). **Морально-психологическая сплочённость** – это характеристика, показывающая степень совпадений оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам, людям, идеям, событиям, особенно значимым для группы в целом. На этой основе формируются нормы взаимопомощи и взаимоподдержки.

3). **Профессиональная согласованность и межличностная совместимость** предполагает связь между профессиональными интересами и психологической готовностью работников сотрудничать с каждым и за каждого. Эти два фактора необходимы, например, в бухгалтерском отделе. Каждый работник здесь ведёт своё направление по всем подразделениям (расчёт зарплаты и налогов по зарплате; расчёт других налогов; ведение учёта по основным средствам и МБП и др.) и в то же время выходит из своей узкой специализации в смежные, приобретая новый навык и новый опыт. Это позволяет ему расширить свою профессиональную зону и стать более ценным специалистом, работу которого надо по достоинству оплачивать.

4). **Целеустремлённость и демократичность.** Эти факторы задаются руководителем и зависят от его позиции по отношению к группе. Целевая установка может быть навязана «сверху» или выработана сообща всеми сотрудниками. Её мотивирующий эффект будет разным, особенно для высокоразвитой профессиональной группы. Демократизм отношений «руководитель - группа» проявляется в совместном обсуждении управленческих решений и в стимуляции инициативных предложений, исходящих от группы. Но если руководитель только на словах всегда «за», а на самом деле не очень-то и считается с групповым мнением, то «демократизм» проявляется лишь в выслушивании работников и откладывании их предложений «на потом».

5). **Продуктивность и удовлетворённость результатами труда** являются показателями того, насколько усилия и ресурс работников воплотятся в конкретные дела и будут признаны трудовые усилия профессиональной группы, если оплата труда её работников начисляется по конечным результатам с использованием премиальных коэффициентов.

6). **Групповая норма производительности** – это ось всех внутригрупповых отношений. Она показывает, что малые профессиональные группы формируются на основе общей для всех групповой нормы и распадаются в результате непринятия этой нормы.

Любая профессиональная группа формируется и развивается по – своему, однако же существуют этапы, через которые проходит каждая группа. Зная этап, на котором находится группа, можно понять состояние, уровень развития коллектива, разработать стратегию и тактику.

Таблица 2. Этапы развития малой профессиональной группы

№ №	Название этапа	Характеристика
1	«Притирка»	● Неопределена структура группы, её цели, задачи. ● Неясен лидер этой группы и приемлемый тип поведения. ● Люди не особо интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, творческая работа почти отсутствуют. ● Эта стадия завершается, когда члены группы начинают

		отчётливо понимать, что они являются частью данной группы.
2 .	«Ближний бой»	● Развивается внутригрупповой конфликт. ● Идёт борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. ● Образуются кланы, группировки. ● Разногласия выражаются более открыто. ● Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия. ● Завершается стадия, когда становится ясно, кто лидер в группе.
3 .	«Сплочённость и экспериментирование».	● Отношение между членами группы становятся более тесными. Потенциал группы возрастает и перед ними встаёт вопрос, как использовать имеющиеся способности и ресурсы работников для повышения производительности. ● Коллектив пока ещё работает рывками, нет стабильности. ● В группе есть энергия, интерес к происходящему, пересматриваются методы работы. ● Появляется ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе, желание экспериментировать.
4 .	«Эффективность»	● Этап наивысшей работоспособности, производительности. ● Энергия членов группы направлена на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов (роли уже распределены, борьба за власть закончена). ● Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. ● Акцент делается на правильном распределении ресурсов (человеческого, денежного, временного). ● Уточняются цели, задачи. ● Члены группы на возникающие проблемы смотрят реалистически и решают их творчески. ● Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к данной группе. ● Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому, в зависимости от конкретной задачи.

5	«Зрелость»	● Заключительный этап характеризуется действием прочных связей между членами группы. ● Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер, приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. ● Коллектив превращается в команду, показывает высокие результаты.
---	------------	--

Задание 1.

Выберите только один правильный ответ

1. Малая профессиональная группа - это

- А) формирование, состоящее из нескольких соединений или из объединений меньшего состава;
- Б) совокупность людей, объединённых для совместной трудовой деятельности на основе общих интересов и целей;
- В) совокупность людей, объединённых исторически обусловленными социальными формами совместной жизни и деятельности;
- Г) небольшое объединение лиц для выполнения интеллектуальной или политической деятельности.

2. Малая профессиональная группа включает в себя количество людей

- А) 1;
- Б) 2 - 30;
- В) 30 - 50;
- Г) 50 – 100.

3. Формальные группы создаются в соответствии с

- А) одинаковыми увлечениями, интересами, привычками;
- Б) волей руководства, закреплёнными функциями;
- В) неписаными правилами и нормами поведения;
- Г) демократичностью и продуктивностью работы руководителя.

4. Факторами, определяющими развитие моделей группового поведения являются

- А) профессиональная работанность;
- Б) морально-психологическая сплочённость;
- В) профессиональная согласованность;
- Г) целеустремлённость и демократичность руководителя;
- Д) групповая норма производительности;
- Е) все ответы верны.

5. Команда – это

- А) способ построения организации с учётом реальных качеств её сотрудников;
- Б) небольшая организационная ячейка или подразделение;
- В) организационная единица, входящая в состав более крупной организации;
- Г) отдел, занимающийся непосредственной организацией производственного процесса.

6. Один из этапов развития команды, который присущ только ей

- А) функционирование;
- Б) нормирование деятельности;

- В) адаптация;
- Г) группирование;
- Д) кооперация;
- Е) реформирование.

Задание 2.

Анализ управленческой ситуации.

Группа переводов отдела информации при конструкторском бюро (5переводчиц и руководитель) значительно перевыполняло норму выработки. Руководитель определял общий объём работы, а переводчицы сами распределяли её между собой, помогая друг другу. В конце каждой недели руководитель проводил совещание группы, оценивал работу и сообщал о предстоящей. Сами переводчицы предлагали к обсуждению дополнительный материал.

Но в группе была одна переводчица, которая не имела достаточного опыта и квалификации, а потому всей ей помогали, когда в этом возникала необходимость. Это её немного раздражало, но она была благодарна всем за помощь. И вот однажды на традиционном совещании она предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал, который крайне необходим конструкторскому бюро. Руководитель предложил ей немедленно приняться за переводы этих статей, отложив то, что она переводила. Она, не жалея сил и времени, сидела все дни до вечера, работая даже в выходные дни. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в своих разработках. Её переводы оказались высокого качества, а объём работы значительно превышает тот, который был в группе. Руководство конструкторского бюро и руководитель группы были очень довольны её работой и высоко оценили инициативу. Она стала работать самостоятельно.

Через 2 месяца отношение к переводчице со стороны сотрудниц резко изменилось. Руководитель группы не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, но когда заходил в комнату к переводчицам, видел, что она сидит с заплаканными глазами, а в комнате висит тягостная тишина. Расспросы ничего не давали: она ссылалась на личные обстоятельства, а остальные пожимали плечами. Истинную причину от руководителя скрывали, и он это уже чувствовал. Тогда он решил поговорить с ней. Выяснилось, что переводчицы сначала не одобряли её инициатив, затем начали в её присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу внешности – причёски, косметики, одежды. Потом ей несколько раз подсунули неверные переводы идиоматических выражений. А дальше стали открыто её обвинять в карьеризме. Но она работала по-прежнему качественно и много, а руководитель успокаивал её, что всё изменится к лучшему, однако ситуация развивалась в худшую сторону. К тому же общий объём переводов в группе стал уменьшаться. Группа стала вести себя демонстративно: на традиционных еженедельных совещаниях все сидели молча и ждали указаний руководителя. Он стал предъявлять к ним претензии, потребовал прекратить обструкцию инициатив, но наткнулся на глухое, недоброжелательное молчание. Тогда он пересадил инициативную переводчицу в другую комнату. Её оставили в покое, но объём переводов стал сокращаться, а затем стабилизировался на гораздо более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель критиковал группу и ставил в пример инициативы той работницы, которую они отвергли. Переводчицы отвечали решительным и дружным отпором, апеллируя к существующим нормам перевода: «Есть нормативы, мы по ним и работаем». И задерживали сдачу сверхнормативных срочных статей. Группа стала неуправляемой.

Тогда руководитель добился пересмотра премий за перевыполнение норм и за его качество. Результат оказался неожиданным: 4 переводчицы подали заявления об уходе. Через некоторое время руководитель остался работать с инициативной переводчицей.

Вопросы к ситуации

Проанализируйте ситуацию. Определите факторы, оказавшие влияние на поведение

сотрудников.

Вопросы к практическому занятию

1. Объясните причины появления групп в организации.
2. Почему человек в группе ведёт себя не так, как он вёл бы себя, действуя индивидуально?
3. Дайте определение понятия «группа».
4. Каковы характерные особенности группы?
5. Перечислите и охарактеризуйте факторы группового поведения.
6. В чём заключается механизм образования формальных и неформальных групп?
7. Каковы основные итоги Хоторнского эксперимента?
8. Перечислите признаки эффективной команды.
9. Опишите основные этапы развития групп и команд.
10. Изложите суть Хоторнского эксперимента.
11. Каковы различия между рабочей группой и командой?
12. Как проявляется конформизм при взаимодействии членов организации?

Список рекомендуемой литературы [1-9]

Практическое занятие 11-12

Управление мотивацией работников.

Управление поведением организации

Цель: изучить процесс управления поведением в организации

В результате освоения темы обучающийся должен:

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

Организация - это объединение людей, совместно реализующих общую цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Поведение организации гомеостатично, то есть способно поддерживать важнейшие параметры в допустимых пределах при возникновении неожиданных изменений, нарушений и осложнений. Организации противодействуют нарушающим их работу воздействиям и усиливают полезные влияния, сохраняя стабильность своей внутренней среды и внешних связей и обеспечивая их развитие. Способность к самосохранению и развитию в длительной перспективе называется сверхстабильностью. Такие свойства организаций, как гомеостатичность, стабильность и сверхстабильность, позволяют рассматривать их как своеобразные организмы – метаорганизмы.

Поведение организации в современных условиях следует анализировать в контексте особенностей и закономерностей ее взаимодействия с внешней и внутренней средой. В этой связи особую значимость имеет адаптивность организации как способность

приспосабливать свое поведение к многообразным изменениям внешних и внутренних факторов.

Выбор конкретной формы поведения организации определяет её оптимальность – использование рациональных средств и видов деятельности. Это формирует эффективность организации, которую в целом можно определить как достижение поставленных целей с наименьшими затратами.

Анализ поведения организации требует анализа её взаимоотношения с различными объектами: государством, учредителями, потребителями, поставщиками, работниками, руководством. При этом оценки поведения организации, сделанные с разных позиций, могут быть противоречивы. Кроме того, на них влияют личностные субъективные мнения, преобладающая система взглядов, используемые методики анализа и критерии оценки. По этому выводы и указания по оптимизации поведения организации также могут оказаться не однозначными. Для повышения объективности и достоверности анализа поведения организации необходимо проводить его регулярно, на основе современных представлений о закономерностях и механизмах организационного поведения.

Любая организация представляет собой двуединство управленческих отношений – формализованных и персонифицированных.

Формализованные отношения – ориентируют работников на установление и соблюдение жестких требований, обеспечивая воздействие сверху вниз. Эти управленческие отношения могут быть:

- автократическими – работники подчиняются воли руководителя;
- технократическими – работники подчиняются производственному процессу;
- бюрократическими – работники подчиняются организационному порядку в ущерб интересам дела;
- персонифицированными – ориентируют на «мягкие» требования, предоставляя работникам самостоятельность в решении проблем;
- демократическими – вовлекают работников в управление организацией;
- гуманистическими – ориентируют на человеческие отношения;
- инновационными – поощряют творчество и нововведения в организации.

Поведение организации следует ориентировать на гармоничное сочетание формализованных и персонифицированных отношений и ориентацией в целях установления сотрудничества в организации. Сотрудничество оценивается как интегральная характеристика поведения организации, основа партнёрства, равноправия, солидарности, взаимного уважения.

Показателями сотрудничества являются:

- результативность – степень достижения общей цели;
- эффективность – рациональность достижения цели;
- осмысленность - восприятие цели и готовность к совместным усилиям;
- этичность – средства достижения цели.

Сотрудничество развивается в многочисленных формализованных и персонифицированных связях на различных уровнях:

- внутри организации – внутрифирменное сотрудничество, цель которого состоит в обеспечении общей цели усилиями всех и каждого;

- вне организации – продуктивное взаимодействие с внешним окружением.

Основой эффективного сотрудничества является формирование команды, главными характеристиками которой выступают групповая компетентность, взаимодополняемость, слаботанность, творчество.

Организация сотрудничества предполагает разработку и внедрение программы сотрудничества, содержащей описание технологии достижения конечного результата. Менеджеру при разработке программы необходимо ответить на следующие вопросы:

- кто и что будет делать,
- какими средствами располагает, как их использовать,
- где зона деятельности,
- в какой форме отчитываться,
- когда должны быть получены результаты,
- почему они должны быть такими,
- насколько выполнима программа,
- с кем взаимодействовать и нести ответственность.

Программа сотрудничества должна быть подчинена достижению конкретной цели:

- краткосрочной (для реализации текущих и оперативных задач);
- среднесрочной (для решения тактических задач);
- долгосрочной (для обеспечения стратегии организации на перспективу).

Изучение поведения организации требует анализа её демографических параметров. Данный подход основан на биологической теории фирмы А.Маршалла, которая представляет организационное развитие на основе метода биологических аналогий: организации подобно живым организмам рождаются, развиваются, ликвидируются. Динамика этих процессов в современных высококонкурентных условиях очень высока. Опыт многих стран показывает, что до 80% фирм живут не более 3 - 5 лет. Такое положение обусловлено тем, что рыночная экономика имеет дарвинистскую природу: организации преуспевают тогда, когда удовлетворяют желания потребителей более эффективно, чем их конкуренты.

Поведение организации в значительной степени определяется конфигурацией системы управления - организационной структурой, которая отражает состав и взаимосвязи между ее подразделениями и уровнями управления. Эффективность функционирования структуры в большей степени, чем формальное распределение функций между подразделениями, зависит от человеческого поведения. С учетом этого под организационной структурой следует понимать упорядоченную совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Поведение организации зависит от типов организационной структуры, которые принято делить на следующие типы:

- бюрократические (механические) – включают функциональные, линейные, линейно-функциональные и дивизиональные структуры;
- органические (адаптивные) – включают проектные, матричные, программно -

целевые и групповые структуры;

- инновационные – включают модульные, интегрированные, конгломератные, атомистические, многомерные, сетевые, виртуальные структуры.

Бюрократические структуры основаны на формализации поведения организации и ограничивают деятельность персонала путем регламентации действий и трудовых операций. Формализация поведения позволяет снизить его вариативность и управлять, прогнозировать организационное поведение.

Органические структуры отличаются гибким устройством, координацией организационного поведения, основанном на взаимном согласовании и сотрудничестве. В органических структурах отсутствует стандартизация поведения организации, они позволяют решать инновационные задачи.

Чем менее предсказуема, более сложна окружающая среда, тем больше бюрократические структуры заменяются на органические или органические структуры частично включаются в бюрократические.

Инновационные структуры характеризуются высокой адаптивностью и открытостью, «интеллектуальностью», определяющей способность организации к самообучению, саморазвитию и опережающему самоуправлению.

Структура организации непосредственно влияет на эффективность ее функционирования, поэтому она должна быть гибкой и динамичной. В индустриально развитых странах управленческие структуры корпораций изменяются в среднем каждые три – пять лет в зависимости от состояния организации.

Динамика организационного развития требует рационального конструирования организации с целью создания эффективного механизма управления. Формирование такого механизма должно опираться не только на опыт, аналогии, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного конструирования. Вместе с тем следует учитывать, что организационная структура представляет собой поведенческую систему, в которой люди и образуемые ими группы постоянно вступают в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Методика конструирования организации включает три стадии:

1. Стадия композиции – формирование общей структурно схемы аппарата управления;
2. Стадия структуризации – определение состава основных подразделений и связей между ними;
3. Стадия регламентации - разработка регламентирующих характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности.

Конструирование организации предусматривает сочетание научных подходов с экспертно – аналитической работой, изучение передового отечественного и зарубежного опыта. Критерием эффективности организационного конструирования является полное и устойчивое достижение организацией поставленных целей.

Динамизм внешней и внутренней среды организации обуславливает возрастающее значение ситуационного организационного конструирования, определяющего выбор структуры организации изменением разнообразных факторов (стратегия и тактика организации, технологии, кадровый состав, вызовы конкурентов, требования рынка).

Это обеспечивает переход от многоуровневой иерархической структуры к гетерархическим (горизонтальным) структурам управления, основанным на принципах групповой самоорганизации, командного взаимодействия, социального контроля и саморегуляции поведения.

Управление поведением организации должно осуществляться с учётом фазы её жизненного цикла. Фазы жизненного цикла – предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной последовательностью.

Согласно модели организационного развития Л. Грейнера (1972) выделяют пять

стадий жизненного цикла организации, определяемые друг от друга моментами организационных кризисов. Переход организации от одной стадии своего развития к следующей лежит через преодоление кризиса соответствующего периода.

I стадия – рождение организации – определение главной цели и стремление к максимальному увеличению прибыли, реализация творческого потенциала основателей организации. Организационная структура является неформальной, вследствие чего возникает кризис руководства. Основная задача первой стадии – выход на рынок и выживание.

II стадия - детство и юность – получение кратковременной прибыли и ускоренный рост. Формируется бюрократическая структура управления, которая приводит к подавлению автономии подразделений. Основная задача второй стадии – укрепление и захват части рынка.

III стадия - зрелость – систематический, сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа организации, децентрализация руководства и делегирование полномочий. Развитие обеспечивается за счет структурной перестройки, которая впоследствии приводит к кризису контроля. Основная задача – диверсификация деятельности организации.

IV стадия - старение организации – сохранение достигнутых результатов. В структуре организации выделяют стратегические подразделения, имеющие высокую самостоятельность, которая становится впоследствии причиной кризиса границ. Основная задача – обеспечить стабильность и сохранение организации.

V стадия - возрождение организации - стремление к оживлению организации, расширение сотрудничества. Новый импульс к развитию даёт создание в организации команды единомышленников. Главная задача – омоложение и возрождение организации. Эта стадия может завершиться кризисом «организационной усталости» или доверия.

Каждая стадия отличается особенностями поведения персонала и организации в целом, стилем управления, целями развития и способами их достижения.

Задание 1

«Управление поведением организации»

Выберите только один правильный ответ

1. На поведение организации не оказывает влияние свойство

А) стабильности внутренней среды и внешних связей;
Б) сверхстабильности, способности к самосохранению и развитию длительной перспективы;

В) гомеостатичности, способности поддерживать важные параметры при возникновении осложнений;

Г) все ответы верны.

2. Формализованные управленческие отношения ориентируют работников на

А) установление и соблюдение жёстких требований;

Б) стремление и проявление творчества;

В) либерально - попустительское отношение к работе;

Г) все ответы верны.

3. Персонифицированные управленческие отношения ориентируют руководство на

А) человеческие отношения;

Б) поощрение творчества и нововведений;

В) вовлечение персонал в управление организацией;

Г) все ответы верны.

4. В методiku конструирования организации не входит стадия

А) регламентации;

- Б) структуризации;
- В) композиции;
- Г) адаптации.

5. Отметьте лишнюю стадию в развитии жизненного цикла организации

- А) старение организации;
- Б) возрождение;
- В) детство и юность;
- Г) зрелость;
- Д) рождение организации;
- Е) кооперация.

Вопросы для самоконтроля и обсуждения на практических занятиях

1. Свойства организаций и их влияние на поведение организации.
2. Формализованные и персонифицированные отношения в организации.
3. Особенности поведения персонала в бюрократических, органических и инновационных организационных структурах.
4. Методика конструирования организации.

Список рекомендуемой литературы [1-9]

**Практическое занятие 13
Управление конфликтами.
Лидерство в организации**

Цель: закрепить знания о лидерстве в организации

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

Лидерство – это способность оказывать влияние на индивидуумов или группы лиц для достижения поставленных целей. Лидерство – это влияние. На нём основаны все организационные системы. Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека. Влияние можно оказывать через идеи, устное и письменное слово, внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет, пример.

Лидер – это лицо (группа лиц), которое может оказывать реальное влияние на поведение работников. Формальный руководитель не всегда является лидером. На выдвижение лидера оказывают влияние объективные и субъективные факторы (ситуация, личное стремление). Определяющими чертами при оценке и поддержке лидера группой являются: энергичность, решительность, настойчивость, энтузиазм, честность, способности и знания, справедливость, уверенность в себе.

Наиболее важные функции лидера включают: определение целей и средств их достижения, координацию действий членов группы, планирование их совместной работы, поощрение и наказание, информационную, контролирующую, представительскую функцию.

Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности

называется *формальным лидером*. Однако в своем влиянии на людей официальный руководитель не может полагаться только на занимаемую должность и связанные с ней полномочия. Процесс влияния на основе авторитета, доверия, уважения, способностей или других ресурсов, необходимых людям, получил название *неформального лидерства*. Идеальным для менеджмента является гармоничное сочетание обеих основ лидерства.

Стиль лидерства – это совокупность характерных приемов и методов, используемых руководителем для оказания влияния на подчиненных в процессе управления. Стиль включает степень делегирования руководителем полномочий своим подчиненным, используемый тип власти, методы работы с внешней средой, способы влияния на персонал и манеру поведения.

Различия между лидером и руководителем определяются тем, что неформальный лидер выдвигается «снизу», а руководитель назначается официально, извне и ему требуются официальные полномочия для управления людьми.

Вопросы к практическому занятию

1. Сущность лидерства и его динамика.
2. Подходы к изучению лидерства.
3. Преимущества и недостатки основных поведенческих теорий лидерства.
4. Преимущества и недостатки основных ситуационных теорий лидерства.
5. Что такое харизма? Перечислите и обоснуйте признаки харизматического лидера.
6. Какие существуют типы лидеров?
7. Опишите известные вам стили управления.
8. В чём суть авторитарного стиля руководства?
9. В чём суть демократического стиля руководства?
10. В чём суть либерального стиля руководства?
11. В чём суть аврального стиля руководства?
12. Что такое доминирование?
13. Что учитывается при выборе стиля руководства?
14. Что объединяет всех без исключения лидеров?
15. Что влияет на выбор стиля руководства?
16. Можно ли обучать лидерству?
17. В чём отличие лидера от руководителя?

Список рекомендуемой литературы [1-9]

Практическое занятие 14-15

Управление конфликтами. Управление поведением в группах

Коммуникативное поведение в организации

Цель: закрепить навыки коммуникативного поведения в организации

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

Коммуникации – это передача информации от одного субъекта к другому.

Коммуникации в организации – это сложная, многоуровневая система, которая охватывает саму организацию, ее элементы и связи с внешним окружением.

Цели коммуникации в организации:

- обеспечение эффективного обмена информацией между работникам;
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- регулирование и оптимизация поведения персонала;
- создание эффективных информационных каналов внутри и вне организации, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Обмен информацией – важнейшая составная часть деятельности менеджеров всех уровней: они тратят на коммуникации около 50- 90 % рабочего времени. Поэтому эффективность работы менеджера в большей степени зависит от эффективности его коммуникаций и навыков делового общения: умения вести беседу, проводить совещания, составлять документацию.

Виды коммуникаций в организации могут быть классифицированы по различным критериям:

- по содержанию - формальные и неформальные;
- по способу обмена информацией - устные, письменные, электронные;
- по степени однородности - гомофильные и гетерофильные;
- по доступности – открытые и закрытые;
- по форме выражения – непосредственные и опосредственные;
- по форме обращения – внешние и внутренние;
- по направлению движения информации – вертикальные, диагональные и горизонтальные;
- по направленности информационных потоков – нисходящие и восходящие;
- по средствам передачи информации – вербальные и невербальные.

Согласно исследованиям, от 40 до 70 % всех коммуникаций приходится на невербальные. Слова обычно сообщают не более 7 % чувственной информации, тогда как интонация – 38 % и выражение лица – 55 %.

Различные виды коммуникации не исключают, а дополняют друг друга.

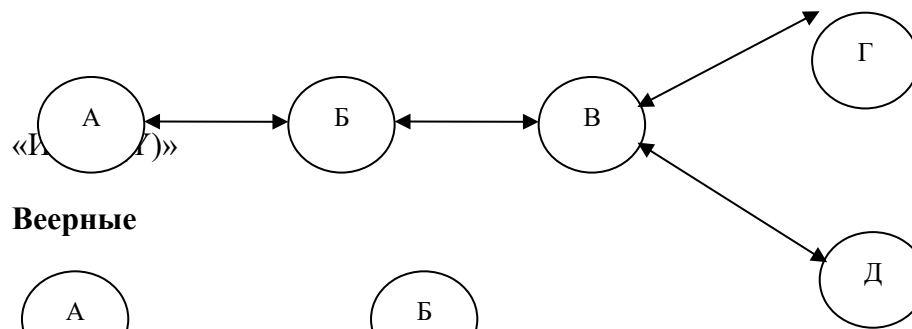
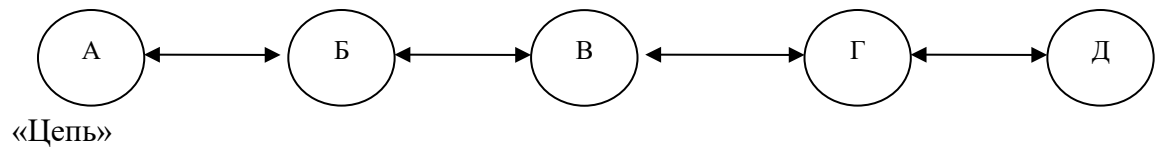
Слухи возникают вследствие недостатка официальной информации и могут отрицательно сказаться на эффективности организационных коммуникаций. Слухи передаются быстрее, производят сильное эмоциональное впечатление, лучше запоминаются и в целом более влиятельны, чем официальная информация. Поэтому менеджеры могут пользоваться неформальными коммуникациями для запланированной утечки и распространения информации с заданными целями. Для этого необходимо умение их создавать и использовать в целях организации. Наиболее часто по каналам слухов передается информация о сокращении персонала, изменении системы оценки труда, структуры организации, кадровых перемещениях и другие.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью каналов коммуникаций. Каналы – это связи, обеспечивающие взаимодействие и передачу информации между объектами коммуникаций.

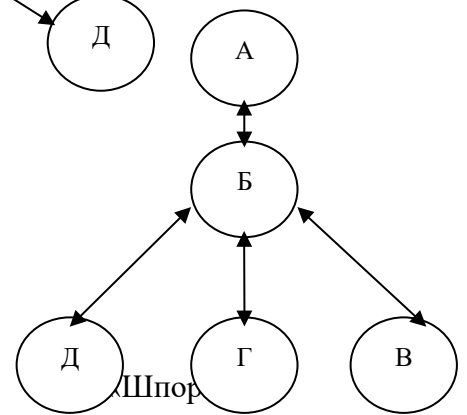
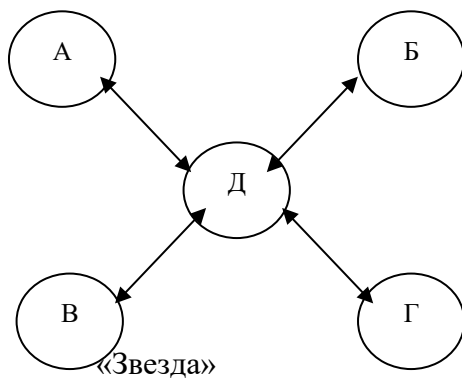
Коммуникационные сети могут быть двух видов: централизованные и децентрализованные. В централизованных сетях информация движется последовательно от одного участника к другим. Централизованные сети являются разомкнутыми, они отражают иерархическую модель организационных отношений и могут быть эффективны при определенных условиях. В децентрализованных сетях происходит свободное циркулирование информационных потоков между участниками на основе децентрализации управления. Это обеспечивает формирование эффективного организационного взаимодействия на основе самостоятельности, творчества и инициативы.

Существуют различные виды коммуникационных сетей, сгруппированные в три основных вида: последовательные, веерные и круговые.

Последовательные



Веерные



Круговые

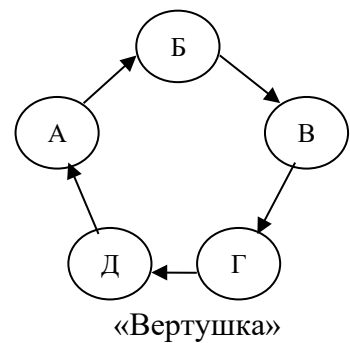
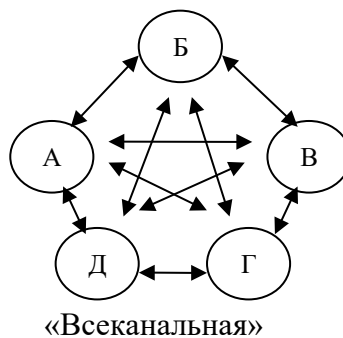
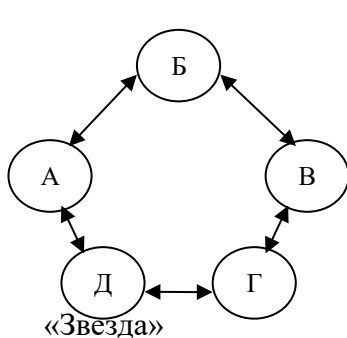


Рис. 21. Основные виды коммуникационных сетей

Особенности построения коммуникационных сетей необходимо учитывать при установлении коммуникаций, формировании и анализе коммуникативного поведения в организации. Эффективное построение коммуникационных сетей важно для успешного конструирования организационных отношений, регулирования информационных потоков и повышения показателей деятельности организации.

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого строятся коммуникационные связи. Стиль отражает характер взаимодействия субъектов и объектов коммуникации.

Вопросы к практическому занятию

1. Коммуникации в системе управления коммуникативным поведением персонала в современной организации.
2. Коммуникативные барьеры и пути их снижения.
3. Способы регулирования коммуникативного поведения в организации.
4. Влияние современных технических средств на эффективность коммуникативных процессов.
5. Создание и использование слухов в целях управления поведением персонала.
6. Пути повышения эффективности делового общения.

Список рекомендуемой литературы [1-9]

Практическое занятие 16

Управление поведением в группах.

Специфика организационного поведения

Цель: закрепить знания о специфике организационного поведения

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на предприятии.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

Существует два подхода к пониманию делового поведения работников. Один проявляется как способность руководителя **к организации индивидуальных рабочих мест**, где достижение эффективных конечных результатов зависит от самого работника (личная профессиональная квалификация, умение организовать дело). Другой подход – способность руководителя **к сопряжённой организации работ**, где достижение эффективных конечных результатов зависит от способов партнёрского сотрудничества.

При этих двух подходах деловое поведение понимается как осуществление работниками целей, которые ставит перед ними непосредственный руководитель, наделяя ответственностью за работу.

Поведение работников становится деловым именно потому. Что их профессиональная деятельность порождает отношения ответственной зависимости и взаимной требовательности. Деловое поведение может быть **индивидуальным**, когда каждый отвечает за выполнение своей работы и **сопряжённым**, когда каждый соотносит задачи своего участка с общим фронтом работ, осознавая свой вклад в общий совокупный результат.

Деловое поведение - это **единство** профессиональной деятельности и профессионального общения. *Профессиональная деятельность* описывается формулой «цель – средство -результат», а *профессиональное общение* - формулой «стимулы - нормы-оценки». Менеджеру необходимо использовать такие стимулы, которые формировали бы нормы взаимоотношений в подразделении, позволяющие оценить поведение по вертикали и по горизонтали.

Свойства делового поведения:

- является *функционально определённым* (каждый знает, какие работы он

обязан выполнять на своей должности, свои права);

- имеет *временную заданность* (протекает в определённых временных границах и становится напряжённым в зависимости от сроков начала и окончания работ);
- обладает *самоорганизуемостью* (может развёртываться как личная программа деятельности в рамках общей программы);
- характеризуется *мотивационной автономностью* (задание осознаётся как цель, ради которой сотрудник включается в профессиональную деятельность и вовлекается в профессиональное общение);
- может быть *предсказуемым* (если сотрудники фирмы достигли определённого уровня профессиональной сработанности на основе высокой самодисциплины, исполнительности, взаимной требовательности);
- характеризуется *сценарной воспроизводимостью* (в зависимости от управленческих ситуаций руководитель может организовать работу так, что деловое поведение будет воспроизводиться в том социально-психологическом режиме, который необходим для разрешения производственных проблем).

Каждый работающий в фирме является индивидуальностью и раскрывается в личных поведенческих контактах. Чтобы понять личностное деловое поведение работника, надо раскрыть поведенческие проявления его «Я»: взаимодействие с внешней и внутренней реальностью, формирование которой осуществляется с детства в деятельности, общении.

Базовые характеристики личностного «Я» выражаются в его:

1. желаниях – «хочу»;
2. возможностях – «могу»;
3. обязательствах – «надо»;
4. усилиях – «стремлюсь».

Эти установки могут быть более или менее устойчивыми, но могут изменяться в зависимости от ситуаций, а также превращаться в противоположность и выступать в форме психологических барьеров («не хочу», «не могу», «не надо»). Они ставят личностное «Я» в ситуацию выбора, в которой принимается то или иное решение: личность взвешивает желаемое и действительное, возможное и осуществимое, должное и обязательное и тем самым определяет для себя насколько стремление к конечному результату реализуемо.

В сознании личности положительные установки могут совмещаться с отрицательными, вступая в противоречия: «Хочу, но вряд ли смогу, но надо», «Могу, но не очень хочу, хотя надо», «Могу и хочу, но никому это не надо».

В любой организации каждый сотрудник вовлечён в контакты с другими членами организации. Его поведение раскрывается в договорных и спонтанных встречах, где обсуждаются новые идеи, деловые предложения, оригинальные находки индивидуального и совместного характера. Сотрудники дорожат такими встречами, т. к. им необходимо время от времени поделиться с коллегами своими видениями конкретной или общей проблемы. Так возникает **неформальное контактное деловое общение** или **кулуарное поведение**. Эти контакты возникают во встречах на лестничных площадках офиса, в коридорах, холлах, где они вместе курят, в кафе за чашкой кофе, в ресторане за обедом. В этих встречах многие сложные проблемы могут быть разрешены быстрее, особенно, если эти встречи постоянны и проходят в специальных переговорных комнатах.

Состав групп при контактном деловом общении может меняться. И это ценно, т. к. взаимодействие носит межличностно-деловой, официально-неофициальный характер. Это есть высший уровень развития организационного поведения.

Кулуарное поведение имеет яркую эмоциональную окраску, выражающуюся во взаимосимпатиях, предрасположенности к коллегам. Люди замкнутые не находят для себя

круга общения, поэтому их показатель контактного общения ограничен. Слабая вовлечённость работника в контактное поведение может вызывать чувство одиночества, беспокойства, настороженности, особенно на стадии адаптации. В этом случае работник может маскировать свой комплекс различными способами ложного утверждения, тем самым выдавая себя не за того, кто он есть на самом деле. Это приводит к неадекватности его ролевого поведения: он начинает играть роли, которые как ему кажется помогут завоевать симпатии коллег, поднимут его значимость в их глазах.

В эмоционально – деловом контакте особенно нуждаются люди творческие. Им нужна «своя» среда-малая профессиональная группа с кулуарными способами общения. Если этого нет, то творческие люди не приживаются и уходят.

Творческие люди нередко оказываются неудобны руководству, т.к. стремятся разработать и воплотить свои идеи на практике, постоянно находятся в поиске и реализации новых методов и механизмов управления производством.

Поведение работников организации может проявляться как активное творчество в индивидуальных и групповых инициативах. Появляются и опробуются новые идеи и предложения в среде единомышленников и оппонентов, людей, выступающих с критическим разбором.

У работников фирмы, особенно молодых, возникает проблема: будет ли их инициативное поведение способствовать деловому сотрудничеству или же разрушит его. Одни факторы мешают проявлять инициативу, другие – стимулируют её.

Молодым работникам фирм проявить инициативу мешает сам характер работы. Они ориентированы на творческую, сложную, разнородную, напряжённую работу в эффективном сотрудничестве с коллегами. Но зачастую им приходится выполнять простую, однообразную работу. Не способствует проявлению инициативы и невнимательное отношение руководителя, плохая организация труда.

Трудно проявлять инициативу и в том случае, когда:

- труд индивидуализирован, т. е. каждый занят только своим делом и профессиональное общение эпизодично;
- труд неправильно распределён между работниками;
- вся информация замыкается только на руководителе, который требует от работников только того, что ему необходимо только сейчас;
- руководитель загружен и ему просто не до того, чтобы выслушать предложения;
- молодой работник считает свою фирму непрестижной;
- социокультурная среда, ближайшее окружение отрицательно реагируют на проявление инициативы.

Инициатива может больше проявляться в тех видах работ, где оплата выше. Одним из мотивов в этом случае становится ожидание материального вознаграждения.

Если работа связана с командировками, то импульсом проявления инициативы может оказаться знакомство с новыми людьми, современной техникой, совершенными методами работы.

Инициатива должна быть **реализуема**, т.е. необходимы люди со стороны руководства и коллег, заинтересованные в превращении идей в жизнь.

Инициативное деловое поведение всегда связывается с ответственностью за порученное дело: чем инициативнее работник, тем ответственнее он будет.

В управленческом взаимодействии с работниками важно формировать стремление к творческой самореализации личности. Если работник видит в работниках партнёров по совместной работе, подчёркивает важность личного вклада каждого, проявляет постоянную

заинтересованность в их мнении, то работники начинают ощущать свою значимость в общем коллективном деле и отвечают руководителю заинтересованностью в выполнении работ, а значит и высокими производственными показателями.

В понимании инновационного поведения важно представлять, какие трудности возникают у новаторов и как они их преодолевают, почему возникают те или психологические барьеры к нововведениям и как они проявляются в сознании и поведении работников в динамике. В инновационном процессе одни психологические барьеры могут преодолеваются, а другие усиливаться, что приводит к возникновению и разрастанию конфликтов, особенно при организации целевых и программно – целевых групп.

Инновационная теория возникла в конце 70-х – начале 80-х годов из потребностей практики американских, европейских и отечественных предприятий. Основной вопрос инновационной теории заключается в том, как организовать инновационный процесс, т. е. каким образом его разрушительное воздействие изменить в пользу организации. Если смоделировать диспозиции участников инновационной ситуации, то сразу становится ясно, кто есть кто. Но эти позиции динамичны, поэтому могут видоизменяться. Ролевой подход к оценке диспозиций даёт возможность описать 6 поведенческих типов, участвующих в инновационном процессе.

Инноваторы – это инициаторы, которые предлагают и отстаивают собственные идеи, причём часто могут идти на конфликт, чтобы протолкнуть их. Они не всегда видят реальные возможности для внедрения предложений, потому что увлечены новым. Иногда им важно помочь осознать своё инициативное предложение в сопоставлении с широким фронтом работ по их внедрению. Нередко оказывается, что их инициативные предложения сразу же мельчают в сопоставлении с крупномасштабными задачами. Поэтому руководителю подразделения очень важно формировать у них панорамное видение ситуации.

Сторонники нововведений – это те, кто очень быстро воспринимает новое, когда убеждаются в его важности. Именно на них необходимо опираться руководителю, если он хочет, чтобы инициативные предложения были внедрены. Но, создавая команду единомышленников, он обязательно должен быть уверен в аргументировании нововведений.

Колеблющиеся по отношению к нововведениям – это работники, которые либо недопонимают их значимость, либо видят больше минусов, чем плюсов. Им бывает трудно оценить нововведение, поскольку они плохо понимают его смысл или стремятся в первую очередь рассмотреть то, что не соответствует принятым меркам. Такие работники являются эрудированными и потому к их мнению прислушиваются остальные. Руководителю, который вносит новые предложения на обсуждение в своём подразделении, важно понимать, что эрудиция ещё не означает проникновение в суть новой идеи.

Нейтраллисты – это те, кто безразлично относится к новым предложениям. Но проявление безразличия может свидетельствовать о том, что они либо совсем не поддерживают новое, либо занимают конформистскую позицию, попадая под влияние тех, кто только делает вид, что перестроился, а на самом деле всё хочет оставить по старому. Поэтому руководителю важно понимать, при каких условиях они могут выступать против.

Скептически настроенные – это те работники, которые ищут в нововведениях прежде всего негативные последствия. Однако они, как правило, не предпринимают никаких практических шагов, чтобы помешать. Они почти всегда именно так настроены к любому новому делу. Однако со временем нововведение может быть принято ими как нечто неизбежное, но всё же под давлением мнений большинства. Поэтому руководитель, опираясь на команду единомышленников, может сформировать сильное позитивное мнение по отношению к нововведениям, которое бы заставило скептиков по-новому посмотреть на проблемы их внедрения. Это трудно, но необходимо.

Консервативно относящиеся к нововведениям – это те, кто оказывает сопротивление новому. У них доминирует традиционализм при восприятии нововведений.

Они могут воспринимать новое только тогда, когда оно становится традицией. Характер мышления не позволяет ориентировать себя на новое, поэтому они спокойнее себя чувствуют в привычной обстановке. Трудно дать советы руководителю как работать с ними.

В зависимости от разнообразия позиций работников по отношению к нововведениям руководитель вырабатывает для себя **определённую тактику делового поведения**, которую использует на всех стадиях разработки и внедрения инновационной программы. Кроме этого, перед руководителем встаёт проблема открытости и закрытости инновационных коммуникаций из-за опасности разглашения информации, представляющей коммерческую тайну. Поэтому внедрение такой программы требует принятия совместно со службой безопасности определённых норм поведения. Это предполагает ужесточение пропускного режима, соблюдение регламентаций в работе с оргтехникой, компьютерами, конфиденциальности при контактах с клиентами, строгий контроль важных документов, регулярное посещение инструктажей по сохранению коммерческой тайны. Каждый сотрудник должен иметь свой файл с определённым кодом, который нельзя копировать. Здесь же встаёт проблема изменения образа жизни работников по причине ограничения личных контактов с теми, кто может заинтересоваться новыми идеями фирмы, особенно неформальных встречах.

Особенно остро столкновение между двумя диспозициями начинает осознаваться в условиях кризисного состояния фирмы. У руководителя в управленческом сознании возникают психологические барьеры, которые определяют его поведение. В американской инновационной теории (Д. Грейсон, К. О* Делл, 1991г.) выделяют 6 стратегий поведения тех, кто стоит во главе фирмы, к конкурентам после осознания кризисной ситуации:

- 1) отрицание и недоверие;
- 2) злость и поиск виновных;
- 3) выгадывание времени и диагностика;
- 4) отступление на другие позиции;
- 5) осознание реальности и подготовка новой программы действий;
- 6) реализация программы и перегруппировка сил.

Оценивая психологическое состояние работников, которые воспринимают перемены как угрозу своему положению, к которому они привыкли, и которая даёт им какие-то преимущества, можно сказать, что они переживают эту угрозу своеобразно. Сначала нововведения вызывают у них **отрицание**, потом **агрессию**, затем возникает **взвешенный подход к ситуации**, они начинают искать **компромисс** с руководителем-инноватором. Если вариант не найден, то начинается депрессия, которая может длиться продолжительное время. Но, не смотря на это, работники вынуждены принять нововведения. Эти 5 стадий особенно болезненно воспринимаются работниками, если нововведения навязываются вышестоящим руководством.

Причины возникновения у работников психологических барьеров, возникающих при переменах в организации.

1. Не объяснены цели перемен. (Боязнь неизвестности может настроить работников враждебно по отношению к новому, к его инициаторам).

2. Работники не принимали участия в планировании этих перемен. (Известно, что каждый человек готов следовать собственным рекомендациям охотнее, чем чужим).

3. Проведение перемен мотивируется личными соображениями руководства. (Работники не представляют, что эти перемены дадут им).

4. Игнорируются сложившиеся традиции и стереотипы поведения. (Работники обеспокоены этим, т. к. не имеют информации. Появляются и распространяются слухи о переводах, сокращениях, увеличении объёма работ, усилении контроля, увеличении ответственности и др.).

4. Возникает опасность нарушения сложившихся межличностных отношений и привычного стиля общения. (Работники особенно упорно хотят их сохранить).

5. При подготовке перемен были произведены некоторые перемещения. (Работники считают, что перемещения были ошибочными, особенно, если неблагоприятно повлияли на них: понижение в должности, перевод на другую работу, потеря в заработной плате и др.).

6. Инициатор нововведений не пользуется уважением и доверием. (Бессознательный перенос недоверия с инициативного работника на его предложения).

Психологические барьеры проявляются как:

- опасения не справиться с работой;
- боязнь перегруженности;
- боязнь необходимости повышения квалификации;
- нежелание работать в подчинении у другого руководителя;
- угроза оказаться в положении «без вины виноватый» и др.

Причины, способствующие нарастанию конфликтов.

1. Расхождение во мнениях по поводу последовательности выполнения работ (особенно тогда, когда проект требует привлечения большого количества специалистов разного профиля, которым трудно вырабатывать единую точку зрения).

2. Возникновение спорных административных вопросов (кому конкретно должен подчиняться руководитель проекта, какие функции ему определить, с кем он должен находиться в постоянном рабочем контакте, кто должен составлять оперативные производственные планы).

3. Расхождения по техническим вопросам (когда проект сложный, возможно множество альтернативных решений).

4. Расхождения по поводу использования специалистов (кто-то из руководителей старается попридержать специалистов высокой квалификации или передаёт работников, менее нужных в его подразделении).

5. Претензии к руководителю проекта по поводу стоимости отдельных видов работ (не все специалисты могут быть довольны оплатой своего труда, особенно, если проект важный).

6. Расхождения в отношении графиков выполнения работ (кого-то из функциональных руководителей и их специалистов не всегда устраивают сроки выполнения проектных работ).

Знание причин, порождающих психологические барьеры к нововведениям и способствующие нарастанию конфликтов, помогает руководителю чётче определять свою инновационную управленческую проблему.

Инновационные управленческие коммуникации.

Чтобы всё коммуникативное пространство в организации было управляемым необходимо разбудить интерес работников к самим себе и к делу, создав **самонастраивающуюся систему управления по отклонениям**. Это возможно только тогда, когда “снизу” по каналам “горячей связи” поступает информация, свидетельствующая о неблагополучном положении дел в “коммуникативном пространстве” подразделений и подсказывающая, как это можно преодолеть.

В отечественной практике прошлых лет существовал «телефон доверия». Специалисты принимали каждый день по телефону различные сигналы «снизу». Затем они обобщались и 2 раза в месяц обсуждались на совещаниях у генерального директора. Интересно, что в первые 2-3 месяца работы «телефона доверия» поступали сигналы только о личных проблемах работников. Однако затем стало возрастать количество звонков с предложениями о том, как совершенствовать управление. Работала так же похожая система социальной организации коммуникаций, но направлялась она из отдела кадров при беседе с

поступающими и увольняющимися работниками. Все причины текучести кадров тщательно изучались по подразделениям, анализировались и сводные данные направлялись генеральному директору. Этот материал использовался для проведения совещаний по совершенствованию зон управления. Так действовали каналы обратной связи.

Эти методы применяются и в практике управления зарубежных фирм. Особенно это имеет место там, где высок уровень организационной культуры управления поведением и там, где необходимо сформировать преданность работников фирме.

Обратная связь даёт большой инновационный эффект в том случае, если устранить организационные преграды, которые мешают работникам свободно общаться между собой.

Классическая инновационная программа была разработана в 80-х гг. директором одного приборостроительного завода как средство формирования интереса каждого работника к общезаводским делам. Сбор и оценка инициатив «снизу вверх» стали главным направлением инновационной деятельности всего управленческого персонала. В формировании системы инновационных управленческих коммуникаций были глубоко продуманы организационно-поощрительные формы и методы стимуляции инициативного и ответственного делового поведения. На предприятии была создана система заводских советов под девизом: «Прогрессивная мысль – производству!» (ПМП). На нижнем уровне управления существовали первичные советы (бригады, участки, бюро), которые 1 раз в неделю рассматривали все поступающие предложения. На среднем уровне управления 3-4 раза в месяц оценивались те предложения, которые не могли быть решены первичными советами. Здесь работали советы цехов, которые отсеивали инициативы по степени важности, выгоды и оперативности внедрения. Те инициативы, которые не могли быть использованы на этом уровне, передавались на «верхний этаж» управления, где действовали большие советы с такой же периодичностью. Контролировал это непрерывное движение инициатив сам директор, являясь председателем главного совета.

Каждый инновационный уровень сети коммуникаций различался по весомости решаемых задач, видению актуальных направлений, возможности внедрения, степени контроля и срокам отдачи. У директора накапливается банк инициатив, которые можно комбинировать в оптимальные варианты в зависимости от решаемых организационных, производственных и сбытовых задач. На этой основе стала формироваться инновационная стратегия управления.

Основными организационными принципами инновационной программы являются:

- подотчётность советов снизу вверх;
- конкретность формулировки проблем с точным адресом исполнителя;
- учёт поданных, принятых и внедрённых предложений;
- расчёт оценочных коэффициентов по этим критериям.

Были введены **оценочные коэффициенты**.

1. Коэффициент участия в подаче предложения с начала календарного года: $K_y = C1 : C2$, где $C1$ - численность работников, подавших предложения;

$C2$ - общая численность работников подразделения.

2. Коэффициент полезности предложений: $K_p = П1 : П$, где $П1$ - количество принятых предложений; $П$ - количество поданных предложений.

3. Коэффициент оперативности внедрения принятых предложений: $K_o = В1 : П1$, где $В1$ - количество внедрённых предложений; $П1$ - количество принятых предложений.

4. Коэффициент экономической эффективности предложений на одного работника: $K_э = Э : С$, где $Э$ - экономический эффект; $С$ - общая численность подразделений.

Все коэффициенты, принимающие значения от 0 до 1, т. е. от минимума до максимума, рассчитывались к 5-му числу каждого месяца. Тем самым управленческий труд руководителя оценивался не только по производственным показателям, но и по умению

формировать инновационные коммуникации с различными эффектами во времени: ежемесячными, ежеквартальными, полугодовыми и годовыми.

Предложения работников отслеживались еженедельно руководителями того или иного уровня и фиксировались на информационном табло по следующим критериям:

- сколько предложений подано;
- сколько предложений принято и внедрено за неделю;
- сколько предложений принято и внедрено за месяц;
- сколько предложений принято и внедрено с начала года;
- каковы показатели по 4-ём оценочным коэффициентам (месячные, квартальные, полугодовые, годовые);
- где возникают проблемы, которые надо решать.

Информационное табло наглядно, гласно и просто демонстрирует признание заслуг работников. Суть данной системы заключалась в создании творческой атмосферы поиска, где работники черпали уверенность в своих силах, зная, что ни одно их предложение не останется без внимания руководства. Каждого из них информировали о движении его инициативы. Все были осведомлены о деятельности своих руководителей и имели возможность оценивать её в соответствии со своими предложениями.

Задание 1

Выберите только один правильный ответ

1. Свойство делового поведения, позволяющее должностному лицу чётко выполнять свои функции

- А) сценарная воспроизводимость;
- Б) временная заданность;
- В) самоорганизованность;
- Г) функциональная определённость;
- Д) мотивационная автономность;
- Е) все ответы верны.

2. Менеджер в деловом поведении своих сотрудников особенно выделяет базовые характеристики

- А) конформизм и инертность;
- Б) рискованность и непредсказуемость;
- В) эмоциональность и волю;
- Г) инициативность и исполнительность;
- Д) спокойствие и стабильность;
- Е) все ответы верны.

3. Чем инициативнее работник, тем его поведение

- А) единство профессиональной деятельности и профессионального общения;
- Б) система управленческого взаимодействия;
- В) организация индивидуальных рабочих мест;
- Г) сопряжённость в организации работ;
- Д) осуществление работниками целей, которые ставит перед ними руководитель;
- Е) все ответы верны.

4. Деловое поведение – это

- А) автономнее;
- Б) амбициознее;
- В) ответственнее;
- Г) консервативнее;
- Д) нейтральнее;

Е) все ответы верны.

5. Контактное поведение сотрудников в большей степени раскрывается в

- А) крупной фирме;
- Б) малой профессиональной группе своего подразделения;
- В) команде;
- Г) спонтанных, кулуарных встречах;
- Д) переговорном процессе;
- Е) все ответы верны.

6. Какой поведенческий тип, участвующий в инновационном процессе, отсутствует?

- А) колеблющийся;
- Б) нейтралист;
- В) консерватор;
- Г) сторонник;
- Д) генератор;
- Е) инноватор;
- Ж) все ответы верны.

Вопросы к практическому занятию

1. Как понимается деловое поведение работников?
2. Как проявляются специфические свойства делового поведения работников?
3. Какие конфликты могут возникнуть, если не учитывать эти свойства?
4. В каких противоречиях могут находиться установки личности работника?
5. Какое поведение задают противоречия установок личности работника в организации?
6. Какие примеры можно привести, чтобы понять динамику личностного делового поведения?
7. Какую социально- психологическую функцию выполняет контактное поведение работников?
8. Как проявляется потребность работника в эмоционально-деловых контактах?
9. Как личностное «Я» может оценивать «контактную сеть» в процессе адаптации?
10. В чём выражаются особенности контактного поведения творческой личности?
11. Каковы основные факторы, которые помогают быть инициативным?
12. Каковы основные факторы, которые мешают проявлять инициативу?
13. Как можно управлять инициативным поведением, чтобы оно постоянно работало на развитие фирмы?
14. Какие типы поведения возникают в инновационном процессе?
15. Какие причины порождают психологические барьеры к нововведениям?

Список рекомендуемой литературы [1-9]

Практическое занятие 17-18

Научение поведению и адаптация работников.

Корпоративная культура и её поведенческое проявление

Цель: закрепить знания о корпоративной культуре и ее поведенческом проявлении

В результате освоения темы обучающийся должен:

- используя знания об основных аспектах поведения личности в организации и самой организации во внешней среде, способен осуществлять систему планирования на

предприятия.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1 ПК-2. Способен осуществлять тактическое планирование в координации и интеграции со стратегическим и оперативными планами организации.

Теоретическая часть:

В данной теме организационная культура будет рассматриваться как система отношений между членами организации, их практических действий, которая формирует, а затем поддерживает у членов определённого культурного сообщества общие для них ценности. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Материальное окружение включает в себя применяемые технологии, техническое оснащение, дизайн, архитектуру, использованное пространство, наблюдаемое поведение, внешний вид персонала, т.е. всё то, что можно воспринять. Это составляет **первый уровень организационной культуры**.

На **втором уровне организационной культуры** находятся нормы, правила, которыми руководствуются люди. Понять то, что происходит на этом уровне можно, если длительное время работать в организации или проводить специальные исследования. Этот уровень является ключом к пониманию организационной культуры.

На **третьем уровне организационной культуры** находятся ценности и базовые установки создателей бизнеса. Этот уровень трудно вербализуем и мало доступен для стороннего исследования.

Характеристики организационной культуры (по Ф. Харрису и Р. Морану)

1. *Ценности.* В организации приходят люди с разными ценностными ориентациями. Одни хотят заработать, другие – получить профессию и уйти, третьи – избавиться от одиночества и страха, четвёртые – самоутвердиться. Поэтому одно из важных направлений работы с корпоративной культурой – разработка единой системы ценностей.

2. *Нормы, включающие правила, законы инструкции.* В следовании нормам возможны разные ориентации – от полного следования правилу независимо от его целесообразности до полного игнорирования регулирующего воздействия норм на поведение. Для организации существенны ответы на вопросы: «В каких пределах допустимы нарушения?», «Ко всем нарушениям применяются санкции?», «Насколько справедливы санкции?».

3. *Осознание себя и своего места в организации.* В одних культурах организация рассматривается как продолжение дома: обсуждаются проблемы семьи, личной жизни, воспитания детей. В других культурах преобладает формальный подход: люди рассматриваются лишь как коллеги по работе.

4. *Коммуникационная система и язык общения.* Существуют организации, где важные вопросы решаются при использовании устной, письменной, телефонной, компьютерной коммуникаций. А есть организации, в которых проблемы решаются в коридорах, кафе, т.е. в кулуарном общении. Практически в каждой организации есть свой сленг.

5. *Внешний вид работников.* В некоторых компаниях униформа является специально разрабатываемым элементом корпоративной культуры. При создании униформы требуется соблюдать деловой стиль, комфорт, несложность в приведении её в опрятный вид.

6. *Привычки, традиции и организация питания работников.* Существенным моментом организационной культуры является: едят ли работники разных уровней вместе или отдельно, организовано ли питание на работе или принято приносить еду с собой, существует ли время обеденных перерывов, можно ли пить кофе на рабочем месте.

7. *Отношение к использованию рабочего времени.* Существенная точность или

относительность временных параметров работы в разных организациях различна. В одних организациях пятиминутное опоздание требует письменного объяснения, в других его могут не заметить.

8. *Взаимоотношения между людьми.* Поскольку все организации имеют иерархическую структуру, то отношения иерархии проявляются в отношениях между людьми. Опыт, знания, пол, возраст тоже могут влиять на отношения в организации. Иногда возраст и квалификация людей не совпадают. Молодые люди обладают большим объёмом специальных знаний, чем люди старшего возраста. Этот факт сказывается на отношениях между людьми.

9. *Процесс обучения работников.* В недалёком прошлом обязанность повышать квалификацию лежала на организациях. Сейчас это вопрос к организаторам бизнеса: рассматривают они персонал как «ресурс» для развития организации или как «затраты». В первом случае организация вкладывает средства в обучение работников, что может рассматриваться как важный элемент корпоративной культуры.

10. *Трудовая этика и мотивация.* Этика трудовых отношений в стабильных культурах не вызывает проблем. Этика отношений в российской экономике только начинает формироваться, поэтому вопросы отношения к труду, групповой и индивидуальной морали работников, ответственности за результаты и качество работы, формы и системы вознаграждения за труд ещё только становятся вопросами корпоративной культуры.

11. *Вера во что-либо.* Человек не рождается с системой ценностей, а заимствует их из культуры, идеологии. Поэтому вопросы веры, смысла жизни, справедливости, морали, религии становятся и проблемами организации.

Функции организационной культуры

- формирует определённый имидж организации, отличающий её от любой другой;
- усиливает вовлечённость в дела организации и преданность ей;
- является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации;
- воспитывает чувство общности всех членов организации.

Факторы организационной культуры

- *Отбор персонала* преследует цель – нанять людей, обладающих знаниями, навыками и способностями успешно выполнять работу. Т. к. необходимым требованиям отвечает не один кандидат, то предпочтение отдаётся тому, кто в большей степени совместим с организационной культурой фирмы (система ценностей кандидата идентична системе ценностей организации). В процессе отбора кандидат получает полную информацию об организации, на основе чего выясняет и сравнивает свои ценностные ориентиры с ценностями организации. Это позволяет ему принять или отказаться от участия в конкурсе на получение данного места.

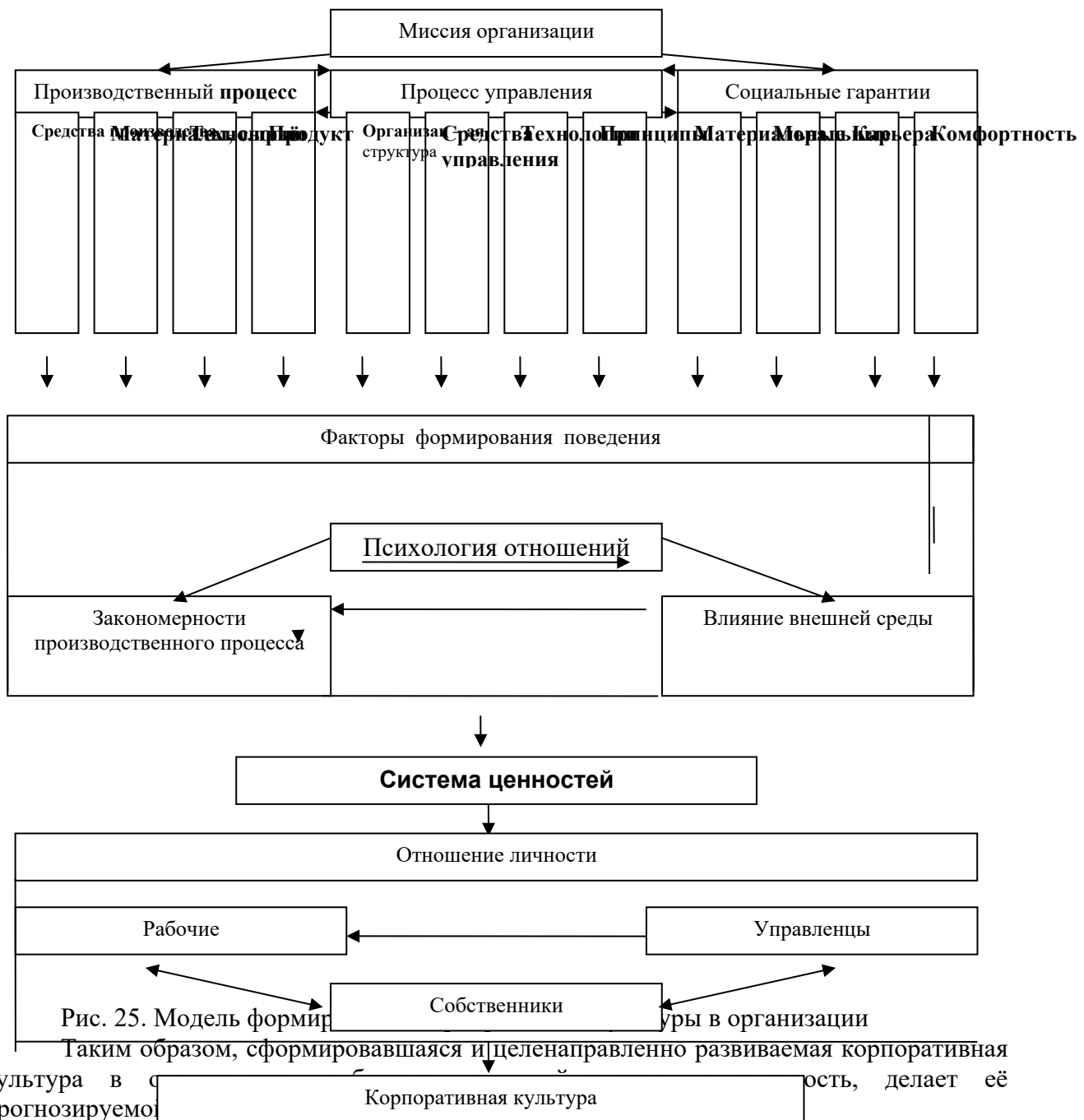
- *Деятельность высшего руководящего звена* сильно влияет на организационную культуру. Менеджеры среднего звена устанавливают правила и нормы поведения, основываясь на высказываниях и реакциях на различные ситуации руководителей. Этот перечень правил и норм спускается на более низкие уровни. Сотрудники организации узнают из них, какие формы поведения предпочтительны.

- *Методы социализации* необходимы для того, чтобы помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Социализация проходит

несколько стадий:

- *предварительная* – сотрудник узнаёт о самой работе и организации до поступления на работу;
- *стадия «столкновения»* - новый работник сталкивается с реальностью в процессе работы и сравнивает со своими ожиданиями;
- *стадия «метаморфозы»* - происходит приспособление к отклонениям, согласование ожиданий с реальностью.

Задачей менеджера является доведение до членов организации реальной **миссии** организации, формирование понимания вклада каждого работника в её выполнение, установление чётких **целей** и выбор эффективных **средств** для их достижения. Это в свою очередь даёт возможность получать большую отдачу от работающего, максимально использовать потенциал человеческих ресурсов организации.



Задание 1

«Корпоративная культура и её поведенческое проявление»

Выберите только один правильный ответ

1. Организационная культура это система общих

- А) ценностей, правил и норм поведения;
- Б) материальных и временных ресурсов;
- В) методов и приёмов выполнения работы;
- Г) результатов деятельности;
- Д) все ответы верны.

2. Основными функциями организационной культуры являются

- А) формирование имиджа организации;
- Б) воспитание чувства общности членов организации;
- В) формирование образцов поведения;
- Г) усиление вовлечённости;
- Д) все ответы верны.

3. Процесс вступления новых работников в организацию и их приспособление к организационной культуре называется

- А) фрустрацией;
- Б) адаптацией;
- В) социализацией;
- Г) демократизацией.

4. Работники познают организационную культуру путём усвоения

- А) историй и легенд;
- Б) ритуалов и символов могущества компании;
- В) языка и символического менеджмента;
- Г) все ответы верны.

5. Понятие «имидж фирмы» означает

- А) умение, навык;
- Б) образ, впечатление;
- В) чувства, эмоции;
- Г) дело, мастерство.

6. Определяющую роль в поддержании организационной культуры играют факторы

- А) отбор персонала;
- Б) деятельность высшего руководящего звена;
- В) методы, которые помогают успешно социализироваться;
- Г) все ответы верны.

7. Во всём мире известны яркие личности, повлиявшие на становление и дальнейшее развитие организационных культур

- А) Г. Форд («Ford Motor Company»);
- Б) У. Дисней («Disney Co.»);
- В) Т. Ватсон (IBM);
- Г) Э. Хувер (FBI).
- Д) все ответы верны.

Вопросы к практическому занятию

1. Приведите примеры российских организаций с сильной культурой. Обоснуйте ваше мнение.
2. Перечислите основные характеристики организационной культуры.
3. Каковы функции организационной культуры?
4. Какие факторы играют определяющую роль в поддержании организационной культуры?

5. Что такое социализация? Каково её влияние на производительность и желание работника трудиться в организации?
6. Дайте характеристику модели формирования корпоративной культуры.
7. Что помогает работнику познать организационную культуру?
8. Что такое имидж фирмы? Назовите решающие условия при создании профессионального имиджа организации.

Список рекомендуемой литературы [1-9]

Список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Семенов, А. К.

 Организационное поведение : учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 272 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 266-268. - ISBN 978-5-394-02482-5, экземпляров неограничено
2. Шапиро, С. А.

 Организационное поведение : учебное пособие / С.А. Шапиро. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 445 с. : ил., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2986-4, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

3. Валеева, Е. О.

 Организационное поведение Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. О. Валеева. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. - 176 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905916-88-5, экземпляров неограничено
4. Джордж, Дж.М.

 Организационное поведение. Основы управления Электронный ресурс : учебное пособие / Г.Р. Джоунс / Дж.М. Джордж ; пер. Е.А. Климов. - Организационное поведение. Основы управления, 2021-02-20. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 459 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-00512-1, экземпляров неограничено
5. Згонник, Л. В.

 Организационное поведение : учебник / Л.В. Згонник. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 232 с. : ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01733-9, экземпляров неограничено
6. Красовский, Ю.Д.

 Организационное поведение Электронный ресурс : учебник / Ю.Д. Красовский. - Организационное поведение, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 487 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-02186-7, экземпляров неограничено
7. Организационное поведение Электронный ресурс : учебное пособие / А.П. Исаенко / О.Н. Бабкина / А.В. Назаренко / Д.В. Запорожец / Д.С. Кенина. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 168 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено
8. Плешкова, Н. А.

 Организационное поведение. Микроподход Электронный ресурс / Плешкова Н. А., Латков Н. Ю., Латкова Е. А. : учебное пособие для студентов всех форм обучения направления 38.03.02 «менеджмент». - Кемерово : КемГУ, 2017. - 125 с. - ISBN 979-5-89289-114-0, экземпляров неограничено
9. Шапиро, С. А.

 Практикум по дисциплине «Организационное поведение» : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.А. Иглицкая. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 104 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-8207-4, экземпляров неограничено

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- Технологии менеджмента знаний – Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний. <http://www.kmtec.ru/>
- Федеральный образовательный портал ЭСМ - <http://ecsocman.hse.ru/mags/vgu>
- Электронная библиотечная система «Университетская библиотека online»
<http://www.biblioclub>

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению
самостоятельной работы
по дисциплине **«Организационное поведение»**
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
(направленность (профиль) «Управление бизнесом»)

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Организационное поведение» и содержат задания к самостоятельной работе, порядок их выполнения и методические указания к ним. Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Управление бизнесом».

Составитель: к.э.н., доцент Устаев Р.М

Рецензент: к.с.н., доцент Лепяхова Е.Н.

Содержание

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	5
2. План – график выполнения задания	5
3. Контрольные точки и виды отчетности по ним	6
4. Методические указания по изучению теоретического материала	7
5. Методические указания по подготовке к практическим занятиям	9
6. Методические указания по самостоятельному решению задач	10
7. Методические указания по подготовке к экзамену	10
Список рекомендуемой литературы	15

Введение

В настоящее время требуются новые подходы к управлению организациями, так как происходит увеличение изменений условий производства: ускорение нововведений, поиск высококвалифицированных кадров, тесное взаимодействие технологических, социально-экономических и политических процессов, их глобальное воздействие на экономику. Поэтому управление организацией – это, прежде всего, управление людьми. Именно искусство управления поведением людей становится в современном обществе решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и организаций, стабильность их развития.

Также изучение управления человеческими ресурсами и использование результатов исследований становится одним из путей усовершенствования государственной системы. По своим свойствам человеческий ресурс существенно отличается от любых других используемых организациями ресурсов, и, следовательно, требует особых методов управления. Поэтому научные основы организационного поведения и их применение на практике путем управления персоналом организаций превращаются в важное направление в области менеджмента.

В этой связи целью методических рекомендаций к самостоятельной работе является закрепление слушателями теоретического материала и получение практических навыков в области управления. Вместе с методическими указаниями к практическим работам самостоятельная работа помогает усвоить теоретический материал и способствует лучшему освоению предмета.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью изучения дисциплины «Организационное поведение» является формирование системы знаний в области поведения человека в организации, мотивации и результативности организации, групповом поведении в организации и организационных изменениях, а также подготовка высококвалифицированных менеджеров, способных на практике обеспечить успех и процветание предприятий в условиях рыночной конкуренции.

В ходе достижения цели решаются следующие задачи:

- изучение основополагающих принципов организационного поведения;
- рассмотрение особенностей, структуры, принципов и механизмов поведения человека в современной организации;
- рассмотрение вопросов связанных с основами управления современными организациями;
- выработка умения самостоятельного решения задач связанных с мотивацией сотрудников.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируется следующая компетенция:

Код	Формулировка
ПК-2	Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Результаты освоения дисциплины:

ПК – 2

Знать:

виды управленческих решений и методы их принятия;
принципы построения организационных структур и распределения функций управления.

Уметь:

организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
воздействовать на персонал различными методами для достижения целей организации;
разрабатывать и принимать оптимальные решения;
организовывать их реализацию и контроль за исполнением решений; управлять работой производственного коллектива и работать в команде.

Владеть: методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

Самостоятельная работа по дисциплине «Организационное поведение» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2 ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Код	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт	Средства и
-----	----------------------------	------------------	------------

реализуе мой компетен ции		самостоятельной работы	технологии оценки
	7 семестр		
ПК-2	Самостоятельное изучение литературы	Конспект	Собеседование
ПК-2	Подготовка к практическому занятию	Ответы в письменном виде	Собеседование
ПК-2	Подготовка к лекциям	Конспект	Собеседование
ПК-2	Самостоятельное решение задач	Решения задач	Зачетное задание
ПК-2	Подготовка к экзамене	Экзамен	Экзамен

Необходимые указания по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях по выполнению практических работ по дисциплине «Организационное поведение» для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, 2026 - [Электронная версия].

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста. Контроль качества защиты доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Предусмотрена следующая рейтинговая оценка знаний студента:

№ п/п	Вид деятельности студентов	Сроки выполнения	Количество баллов
1.	Защита практических работ 1-5, собеседование по темам 1-5	5 неделя	15
2.	Защита практических работ 6-10, собеседование по темам 6-10	10 неделя	20
3.	Защита практических работ 11-16, собеседование по темам 11-16	16 неделя	20
	Итого за 7 семестр		55

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55**. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного	Рейтинговый балл (в % от
---------------------------------	--------------------------

задания	максимального балла за контрольное задание)
Отличный	100
Хороший	80
Удовлетворительный	60
Неудовлетворительный	0

Шкала пересчета рейтингового балла по дисциплине
в оценку по 5-балльной системе

Рейтинговый балл по дисциплине	Оценка по 5-балльной системе
88 – 100	Отлично
72 – 87	Хорошо
53 – 71	Удовлетворительно
<53	Неудовлетворительно

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Организационное поведение» предусмотрено изучение теоретического материала из курса лекций и других рекомендуемых источников при подготовке к лекциям, практическим занятиям, самостоятельному изучению литературы. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования:

Введение в организационное поведение (ПК-2).

1. Необходимость изучения элементов организационного поведения работников
2. Содержание учебной дисциплины "Организационное поведение".

Личность и организация (ПК-2).

1. Понятие личности, ее основные характеристики
2. Природа и основные характеристики установок личности.

Коммуникативное поведение в организации (ПК-2).

1. Техника коммуникаций и ее роль в управлении организационным поведением.
2. Коммуникационные технологии. Нисходящие и восходящие коммуникации.

Мотивация и результативность в организации (ПК-2).

1. Мотивация и ее составляющие. Подходы к трудовой мотивации.
2. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации.

Лидерство в организации (ПК-2).

1. Лидерство: сущность, источники, классические исследования
2. Теория лидерских черт.

Управление конфликтами и стрессами (ПК-2).

1. Виды и причины конфликтов в организации

2. Методы управления конфликтами

Этика и культура в организации (ПК-2).

1. Понятие этики бизнеса

2. Управленческая этика, ее необходимость

Организационное поведение в системе международного бизнеса (ПК-2)..

1. Влияние национальной культуры на особенности организационного поведения.

Организационное поведение в эпоху глобализации (ПК-2).

1. Стирание национальных границ

Введение в организационное поведение (ПК-2).

1. Навыки и умения в управленческой деятельности

Личность и организация (ПК-2).

1. Процесс восприятия и его виды

Коммуникативное поведение в организации (ПК-2).

1. Виды коммуникаций: невербальные, межличностные, интерактивные.

Мотивация и результативность в организации (ПК-2).

1. Мотивация и результативность. Современные теории трудовой мотивации.

Лидерство в организации (ПК-2).

1. Групповая теория лидерства и теория обмена

Управление конфликтами и стрессами (ПК-2).

1. Стрессы и их влияние на организационное поведение

Этика и культура в организации (ПК-2).

1. Особенности управленческой этики в зарубежных странах

Организационное поведение в системе международного бизнеса (ПК-2).

1. Управленческое лидерство в разных культурах

Организационное поведение в эпоху глобализации (ПК-2).

1. Достоинства и недостатки глобализации

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент показывает глубокое и всестороннее знание предмета, имеет целостное представление о теории, принципах, функциях, особенностях и методах деловых коммуникаций, показывает умение творчески применять полученные знания при выполнении профессиональных обязанностей менеджера организации, аргументировано излагает материал.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент твердо знает предмет, имеет целостное представление о теории, принципах, функциях, особенностях и методах деловых коммуникаций, логично излагает материал, умеет применять конкретные методы оценки эффективности управленческой деятельности.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент в основном знает предмет, имеет определенное представление о теории, принципах, функциях, особенностях и методах деловых коммуникаций, с

ошибками и замечаниями умеет применять теоретические знания для анализа конкретных деловых ситуаций.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если не усвоил содержания учебной дисциплины.

2. Описание шкалы оценивания

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55**. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	100
Хороший	80
Удовлетворительный	60
Неудовлетворительный	0

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: вопросы для собеседования.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить профессиональную ПК-2 компетенцию.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо в течение 20 минут подготовить устно ответы на вопросы.

При проверке задания, оцениваются последовательность изложения, аргументированность.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Организационное поведение» для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, 2026-[Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По дисциплине «Организационное поведение» предусмотрено самостоятельное решение задач оценочным средством, которого является следующий комплект задач:

Комплект разноуровневых задач (заданий)

1. Задания репродуктивного уровня

Задача 1. Дайте ответы на вопросы:

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?
4. В чем сущность категории «личность»? Какие характеристики личности влияют на производственную деятельность?
5. Что такое социализация? Какова ее роль в формировании организационного поведения?
6. Личность это?
7. В чем состоит содержание процесса формирования установок и способы их изменения?
8. Что такое мотивация? Каков механизм действия этого психологического процесса?
9. Каковы характеристики работников, нацеленных на высокие достижения? Что такое статус и какие факторы его определяют?
10. Что означают валентность, ожидание и инструментальность в модели Врума? Как соотносятся эти переменные друг с другом и с трудовой мотивацией. Приведите примеры из жизни.
11. Каковы теоретические рамки организационных модификаций?
12. Что такое «конфликт»? Какие подходы к функциям конфликта рассматриваются в теории организационного поведения?
13. В каких формах проявляется конфликтное взаимодействие и как оно влияет на формирование организационного поведения?
14. Какие существуют модели и стили разрешения организационных конфликтов?

Задача 2. Охарактеризуйте природу и основные характеристики установок личности. Проиллюстрируйте, на конкретном примере, функции установок.

Задача 3 Охарактеризуйте виды конфликтов и основные причины конфликтов в организациях. Приведите примеры из жизни

Задача 4. Проанализируйте основные источники и следствия удовлетворенности трудом и преданности своей организации

Задача 5. Кратко опишите три традиционных метода организационного развития. Определите их преимущества и ограничения.

Задача 6. Определите факторы, с помощью которых формируется поведение сотрудников.

2. Задания реконструктивного уровня

Задача 1.

Проведите анализ описания предприятия базы практики с целью определения выполнения видов деятельности руководителя, установленные ИСО 9000 и премией РФ в области качества, по вопросу лидерства руководителя. По степени выполнения

установленных видов деятельности руководителя определите сильные, слабые стороны и упущенные возможности в деятельности руководителя как лидера предприятия.

Задача 2.

Изучите описание предприятия базы практики. Определите сильные, слабые стороны работы с персоналом, а также упущенные возможности.

Задача 3. Опишите пункты модели премии Правительства РФ в области качества, в которых указано на конструирование организации с точки зрения организационного поведения.

Задача 4. Используя цикл Деминга определите этапы нововведения в организации на выбор.

Задача 5. Приведите конкретные примеры эффективного организационного поведения в системе международного бизнеса.

3. Задания творческого уровня

Задача 1. Составьте 5 тестовых заданий по теме №1.

Задача 2. Составьте 5 тестовых заданий по теме №2.

Задача 3. Составьте 5 тестовых заданий по теме №3.

Задача 4. Составьте 5 тестовых заданий по теме №4.

Задача 5. Составьте 5 тестовых заданий по теме №5.

Задача 6. Составьте 5 тестовых заданий по теме №6.

Задача 7. Составьте 5 тестовых заданий по теме №7.

Задача 8. Составьте 5 тестовых заданий по теме №8.

Задача 9. Составьте 5 тестовых заданий по теме №9.

Задача 10. Составьте 5 тестовых заданий по теме №10.

Задача 11. Составьте 5 тестовых заданий по теме №11.

Задача 12. Составьте 5 тестовых заданий по теме №12.

Задача 13. Составьте 5 тестовых заданий по теме №13.

Задача 14. Составьте 5 тестовых заданий по теме №14.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Вопросы к экзамену

по дисциплине «Организационное поведение»

1. Понятие, направления развития организационного поведения
2. Методы исследования организационного поведения.
3. Понятие и виды организаций.
4. Поведение индивида в организации, его особенности.
5. Эффективность деятельности организации, ее критерии и источники.
6. Сущность, свойства, процесс и значение восприятия.
7. Эффекты процесса восприятия.
8. Понятие атрибуции, ее виды и ошибки.
9. Формирование впечатлений и управление впечатлениями.
10. Взаимодействия личности и организации.
11. Теории поведения человека в организации.
12. Процесс формирования и развития личности
13. Индивидуальные различия, относящиеся к изучению ОП.

14. Мотивация: содержание и популярные теории.
15. Самоорганизация индивида.
16. Мотивация и стимулирование работников. Инструментарий
17. стимулирования труда.
18. Механизм и результативность мотивации.
19. Мотивация и результативность организации.
20. Мотивационный комплекс в современном менеджменте.
21. Трудовая мотивация работника: структура, механизмы, условия формирования.
22. Методы и направления мотивационной деятельности современного менеджмента.
23. Группы в организации, их классификация, причины создания и характеристики.
24. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие.
25. Преимущества и недостатки работы в группе.
26. Формирование группового поведения в организации.
27. Команды в современных организациях: модель развития, типы.
28. Условия и факторы эффективности групповой работы.
29. Природа, типы и причины конфликтов в организации.
30. Последствия конфликтов и методы их разрешения.
31. Управление конфликтами в организации.
32. Природа и причины стресса, пути снижения его уровня.
33. Влияние структуры управления на индивидуальное и групповое поведение.
34. Проектирование организационной структуры.
35. Социальное партнерство в организации: необходимость, цели, функции, формы.
36. Анализ качества трудовой жизни и социально-психологического климата в организации. Характеристики высокого качества трудовой жизни.
37. Концептуальная модель характеристик работ Р. Хэкмена и Г. Олдхэма.
38. Лидерство в организации. Природа лидерства. Властный и
39. управленческий аспекты организационного лидерства.
40. Эффективное лидерство: подход с позиций личных качеств,
41. поведенческий и ситуационный подходы.
42. Поведенческий подход к определению эффективного лидерства: классические стили управления, решетка управления Р. Блэйка и ее практическая значимость.
43. Модели стилей руководства Фидлера и Херси –Бланшарда.
44. Концепция стилей руководства Врумя –Йеттона.
45. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.
46. Новые теории лидерства.
47. Природа и преимущества самоменеджмента. Причины нерациональной организации труда менеджеров.
48. Инструменты самоменеджмента: «кривая жизни», работа по
49. приоритетам, делегирование. Методы оптимизации использования

времени руководителя: принцип

50. Парето, анализ АБВ, принцип Д. Эйзенхауэра.

51. Процесс коммуникации и виды коммуникаций в организации.

52. Барьеры на пути эффективных коммуникаций.

53. Классификация коммуникативных стилей.

54. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.

55. Корпоративная культура и поведение организации.

56. Классификация организационных культур.

57. Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры.

58. Управленческая этика и критерии принятия этически верных решений.

59. Социальная ответственность организации и ее области. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности бизнеса.

60. Влияние правительства на социальную ответственность организаций и их реакция на социальные требования окружения.

61. Формирование и управление репутацией организации.

62. Изменения в организации: необходимость, природа и этапы процесса изменений в организации.

63. Типы организационных изменений и пути преодоления сопротивления переменам.

64. Организационное развитие: концепция, ее достоинства и ограничения, тенденции развития организации.

65. Концепция обучающейся организации.

66. Принципы и стили проведения изменений в организации.

67. Социализация индивида в организации

68. Девиантное поведение работников: факторы, способствующие девиации, классификация преступлений и девиаций на работе.

69. Управление карьерой.

70. Поведенческий маркетинг.

71. Управление поведением индивидов внутри организации.

72. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний.

73. Модели межкультурных различий Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса

74. Особенности формирования организационной культуры российских компаний.

75. Адаптация организаций к межкультурной среде.

Уметь, владеть:

Типовые задачи к экзамену

1. Выберите проблему коммуникативного поведения персонала в организации и решите ее с помощью метода мозгового штурма.

2. Прочтите описание предприятия 2, выданное преподавателем и укажите какими способами мотивируется организационное поведение группы работников.

3. Изучите модель премии правительства РФ в области качества, укажите

какие пункты модели относятся к лидерству руководителя.

4. Проведите анализ описания одного из двух предприятий, предложенных преподавателем с целью определения выполнения видов деятельности руководителя, установленные ИСО 9000 и премией РФ в области качества, по вопросу лидерства руководителя. По степени выполнения установленных видов деятельности руководителя определите сильные, слабые стороны и упущенные возможности в деятельности руководителя как лидера предприятия.

5. Изучите описание предприятий, предложенного преподавателем; определите сильные, слабые стороны работы с персоналом, а также упущенные возможности.

6. Назовите пункты модели премии правительства РФ в области качества, в которых указано на конструирование организации с точки зрения организационного поведения.

7. Используя цикл Деминга определите этапы нововведения в организации

8. Изучите описание предприятия, предложенное преподавателем и определите этапы нововведения в организации.

9. Приведите примеры эффективного организационного поведения в системе международного бизнеса

1. Критерии оценки

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения..

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.

2. Описание шкалы оценивания

Промежуточная аттестация в форме экзамена предусматривает проведение обязательной экзаменационной процедуры и оценивается 40 баллами из 100. В случае если рейтинговый балл студента по дисциплине по итогам семестра равен 60, то программой автоматически добавляется 32 премиальных балла и выставляется оценка «отлично». Положительный ответ студента на экзамене оценивается рейтинговыми баллами в диапазоне от **20** до **40** ($20 \leq S_{экз} \leq 40$), оценка **меньше 20** баллов считается неудовлетворительной.

Шкала соответствия рейтингового балла экзамена 5-балльной системе

Рейтинговый балл по дисциплине	Оценка по 5-балльной системе
35 – 40	Отлично
28 – 34	Хорошо
20 – 27	Удовлетворительно

Итоговая оценка по дисциплине, изучаемой в одном семестре, определяется по сумме баллов, набранных за работу в течение семестра, и баллов, полученных при сдаче экзамена:

*Шкала пересчета рейтингового балла по дисциплине
в оценку по 5-балльной системе*

Рейтинговый балл по дисциплине	Оценка по 5-балльной системе
88-100	Отлично
72-87	Хорошо
53-71	Удовлетворительно
<53	Неудовлетворительно

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: вопросы для собеседования.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить профессиональную ПК-2 компетенция.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо в течение 45 минут подготовить устно ответы на вопросы.

При проверке задания, оцениваются последовательность изложения, аргументированность.

Тестовые задания

Номер задания	Правильный ответ	Содержание вопроса	Компетенция
		Тестовые задания	
1.	а	При доминирующей культуре организации основные ценности принимаются большинством членов организации Варианты ответа: а. да	ПК-2

		b. нет	
2.	a	Доминирующая в мышлении руководства система убеждений, которая определяет действия менеджмента каждой организации: Варианты ответа: a. Модель организационного поведения b. Имидж компании	ПК-2
3.	Организационное	_____ поведение – систематический научный анализ поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации.	ПК-2
4.	a	Задача. Специалист, много лет проработавший в одном отделе, решил перевестись в другой, где видел возможность профессионального роста. Должность и зарплата, о которых он договорился с руководителем того отдела, предполагались на уровне прежних. Однако его нынешний начальник отказался завизировать заявление, прекрасно зная, что по установившемуся в организации порядку без его согласия специалист не может перейти в другое подразделение. Главным аргументом начальника был тот, что специалист при переходе «ничего не выигрывает». На слова подчиненного о возможности профессионального роста он никак не отреагировал. Работник понимает, что такой «заботой» руководитель лишь прикрывает желание не потерять нужного специалиста. Пришлось обращаться к вышестоящему руководству. Но и тому причина перехода показалась несерьезной, в ходатайстве было отказано. Новое обращение к непосредственному руководителю привело к разговору на повышенных тонах, взаимным оскорблениям. Через некоторое время специалист уволился. К какому типу относится данный конфликт? Варианты ответа: a. межличностный b. внутриличностный c. межгрупповой	ПК-2

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Семенов, А. К. Организационное поведение : учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 272 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 266-268. - ISBN 978-5-394-02482-5, экземпляров неограничено
2. Шапиро, С. А. Организационное поведение : учебное пособие / С.А. Шапиро. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 445 с. : ил., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2986-4, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

3. Валеева, Е. О. Организационное поведение Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. О. Валеева. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. - 176 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905916-88-5, экземпляров неограничено
4. Джордж, Дж.М. Организационное поведение. Основы управления Электронный ресурс : учебное пособие / Г.Р. Джоунс / Дж.М. Джордж ; пер. Е.А. Климов. - Организационное поведение. Основы управления, 2021-02-20. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 459 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-00512-1, экземпляров неограничено

5. Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л.В. Згонник. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 232 с. : ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01733-9, экземпляров неограничено
6. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение Электронный ресурс : учебник / Ю.Д. Красовский. - Организационное поведение, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 487 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-02186-7, экземпляров неограничено
7. Организационное поведение Электронный ресурс : учебное пособие / А.П. Исаенко / О.Н. Бабкина / А.В. Назаренко / Д.В. Запорожец / Д.С. Кенина. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 168 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено
8. Плешкова, Н. А. Организационное поведение. Микроподход Электронный ресурс / Плешкова Н. А., Латков Н. Ю., Латкова Е. А. : учебное пособие для студентов всех форм обучения направления 38.03.02 «менеджмент». - Кемерово : КемГУ, 2017. - 125 с. - ISBN 979-5-89289-114-0, экземпляров неограничено
9. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Организационное поведение» : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.А. Иглицкая. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 104 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-8207-4, экземпляров неограничено

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- Технологии менеджмента знаний – Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний. <http://www.kmttec.ru/>
- Федеральный образовательный портал ЭСМ - <http://ecsocman.hse.ru/mags/vgu>
- Электронная библиотечная система «Университетская библиотека online» <http://www.biblioclub>

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению курсовой работы
по дисциплине «Организационное поведение»
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление бизнесом»

Ставрополь
2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Цель, задачи и реализуемые компетенции	4
2. Формулировка задания	6
3. Структура работы	9
4. Общие требования к написанию и оформлению работы	15
5. Последовательность выполнения задания	23
6. Критерии оценивания работы	26
7. Порядок защиты работы	27
Список рекомендуемой литературы	28
Приложения	30

ВВЕДЕНИЕ

Изменения, происходящие во внешней и внутренней средах организации, появление новых видов организаций, современных знаний о человеческом поведении обуславливают необходимость разработки и реализации на практике моделей ОП, отвечающих требованиям времени. В этих моделях находят воплощение идеи партнерства, командной работы, вовлечения в процесс принятия решений, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации.

Цель дисциплины — дать студентам основы теоретических знаний и практических навыков по современным формам и методам воздействия на поведение личности, группы, выявлению причин недостаточной результативности организации, грамотному выстраиванию межличностных отношений для повышения эффективности работы организации.

Задачи учебно-методического комплекса:

- раскрыть представление о современном состоянии и тенденциях развития организационного поведения;
- показать многообразие проблем, с которыми сталкивается личность в коллективе;
- исследовать природу организации как системы и продемонстрировать влияние этой системы на отдельных сотрудников;
- представить возможные схемы разработки проектов организационных систем, которые ставят в центр человека, его способности и потребности;
- раскрыть методы описания поведения работников, групп, организаций;
- показать способы изменения поведения индивида, группы в соответствии с критериями эффективности работы организации.

1. Цель, задачи и реализуемые компетенции

Курсовая работа является важным этапом в изучении дисциплины

«Организационное поведение». Основными целями выполнения курсовой работы являются:

- развитие навыков теоретических исследований, обобщение и оценка их результатов;
- закрепление знаний, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Организационное поведение»;
- развитие навыков самостоятельной работы с научной и справочной литературой, нормативными документами, материалами, опубликованными в периодической печати;
- приобретение опыта их творческого использования при решении проблем организационного управления.

Задачами курсовой работы по дисциплине «Организационное поведение» являются:

- сформировать у студентов представление о научно-исследовательской работе и процессе написания курсовой работы;
- научить ставить проблему, цель, задачи курсовой работы, формулировать объект, предмет работы;
- способствовать формированию исследовательских и аналитических навыков, умение работать с нормативными и отчетными документами;
- способствовать развитию у студентов навыков самостоятельного проведения исследований с помощью различных методов;
- обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых решений;
- помочь формулировать оценки и выводы по проведённому исследованию.

Рекомендации по решению изученной проблемы, оформлять и защищать свою научную работу.

Целью курсовой работы является систематизация и расширение теоретических знаний, а также развитие практических навыков самостоятельной работы над решением конкретной проблемы деятельности предприятия (организации).

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируется следующая компетенция:

Код	Формулировка
ПК-2	Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Результаты освоения дисциплины:

ПК – 2

Знать:

виды управленческих решений и методы их принятия;
принципы построения организационных структур и распределения функций управления.

Уметь:

организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

воздействовать на персонал различными методами для достижения целей организации;

разрабатывать и принимать оптимальные решения;

организовывать их реализацию и контроль за исполнением решений;
управлять работой производственного коллектива и работать в команде.

Владеть: методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

2. Формулировка задания

Курсовая работа по дисциплине «Организационное поведение» представляет собой самостоятельную учебно-исследовательскую работу. Она должна иметь теоретическую и практическую направленность.

Выполнение курсовой работы представляет собой творческий процесс, состоящий из следующих основных этапов:

1. Выбор темы. Рекомендуемая тематика курсовых работ может варьироваться при их выполнении на основе использования подхода «Обучение служением».

2. Составление и согласование плана.
3. Проведение теоретических исследований.
4. Анализ исследуемой проблемы в конкретном регионе.
5. Расчет мероприятий и предложений.
6. Написание и оформление работы.

Задание к курсовой работе формулируется в соответствии с рекомендуемой в настоящих методических указаниях тематикой и содержанием курсовых работ по дисциплине, ежегодно обновляемой преподавателем. Задание включает тему работы, наименование основных разделов, исходную информацию в виде рекомендуемой литературы и нормативных актов.

Студент самостоятельно выбирает объект исследования для курсовой работы (страну, регион, отрасль, конкретное предприятие, корпорацию, учреждение, организацию). Студент может предложить другую тему курсовой работы, либо изменить ее формулировку или пункты плана по согласованию с преподавателем. Курсовая работа должна быть направлена на углубление знаний, полноту раскрытия индивидуального задания, на развитие самостоятельных навыков и творческого поиска студента. Выбранная тема должна быть актуальна с научной точки зрения, носить исследовательский характер и соответствовать требованиям и Заданием дисциплины «Организационное поведение».

Рекомендуемый объем курсовой работы составляет 40 - 60 страниц рукописного или машинописного текста.

Тематика курсовых работ по дисциплине «Организационное поведение»

Рекомендуемая тематика курсовых работ может варьироваться при их выполнении на основе использования подхода «Обучение служением».

1. Основы поведения в организации, типы поведения сотрудников.
2. Сравнительная характеристика содержательных теорий мотивации.
3. Сравнительная характеристика процессуальных теорий мотивации.
4. Групповое поведение работников.
5. Управление организационным поведением на основе материального стимулирования труда.

6. Мотивы удовлетворения и их влияние на организационное поведение.
7. Диагностика профессиональной пригодности работников конкретной специальности.
8. Управляемость поведением в организации.
9. Подходы к оценке эффективности организации и эффективность организационного поведения.
10. Организационные правила и статусы: проблемы снижения девиантности организационного поведения.
11. Роль женщины в управлении корпорацией.
12. Стилиевые характеристики поведения руководителей.
13. Роль формальных и неформальных структур в организационном поведении персонала.
14. Мотивы трудовой деятельности и их связь с организационным поведением персонала.
15. Основные проблемы в управлении организационным поведением.
16. Оценка эффективности системы мотивации труда в конкретной организации.
17. Коммуникативное поведение руководителя организации.
18. Анализ и сравнительная характеристика поведенческих теорий лидерства.
19. Анализ и сравнительная характеристика ситуационных теорий лидерства.
20. Типология конфликтов в организации.
21. Конструктивные конфликты и их роль в управлении организационным поведением.
22. Способы управления конфликтами и их влияние на поведение работников.
23. Управление организационными изменениями.
24. Стрессы и их влияние на эффективность трудовой деятельности персонала организации.
25. Управление персоналом в стрессовых ситуациях.
26. Принципы и методы психогигиены стресса в управлении организационным поведением.
27. Организационное поведение и национальный менталитет.
28. Управление коммуникациями в организационном поведении.
29. Управленческие основы организационного поведения.
30. Влияние взаимодействия сотрудников на организационное поведение.

3. Структура работы

Для курсовой работы рекомендуется следующая структура:

- 1) титульный лист (приложение А);
- 2) отзыв на курсовую работу (приложение Б);

- 3) задание на курсовую работу (приложение В);
- 4) аннотация;
- 5) содержание (приложение Г);
- 6) введение;
- 7) основная часть;
- 8) заключение (выводы);
- 9) список используемых источников;
- 10) приложения;
- 11) раздаточный материал.

Титульный лист должен содержать название учебного заведения, института, кафедры, название темы курсовой работы, фамилию и инициалы студента, номер группы, учёную степень, должность, фамилию и инициалы научного руководителя, графу «оценка», место и год написания курсовой работы (Приложение А).

После титульного листа следует задание на курсовую работу, имеющее строго определенный вид (Приложение В).

Аннотация представляется собой перечень подлежащих рассмотрению вопросов, а также объем и количественную характеристику курсовой работы. Слово «аннотация» не пишется.

Содержание включает название глав, разделов и соответствующие им страницы.

Во введении следует рассмотреть актуальность данной темы, степень изученности её в литературе и периодических изданиях, приводиться характеристика источников литературы, указывается, какая литература была использована при рассмотрении тех или иных вопросов; сравниваются позиции разных авторов и т.д. Далее во введении ставятся цель и задачи курсовой работы, характеризуются объект и предмет исследования, период исследования, определяется информационно-методологическая база исследования. Рекомендуемый объем составляет 2 – 3 стр.

Основная часть. Основная часть работы включает три главы. По характеру основной части курсовые работы могут быть 2-х типов:

1. Научно-исследовательские проекты – предполагают сосредоточить основное внимание на обобщении данных существующих эмпирических исследований, экономическом анализе, выявлении закономерностей изменения тех или иных показателей, выработке практических рекомендаций;

2. Методические проекты – предлагают изучение методологии и методики решения конкретной проблемы, сравнение методических подходов, выработку (обобщение) методических рекомендаций и их апробацию.

Первая глава должна быть посвящена теоретическим аспектам проблемы: обобщение нормативных материалов литературных источников, определяющих основные направления исследования, а также методических проблем.

Первая глава – теоретическая, выполняется по выбранной и согласованной с преподавателем теме. Для выполнения первой главы работы студент использует список рекомендуемой литературы, а также необходимую методическую и нормативную литературу.

Теоретическая часть курсовой работы требует проведения теоретического исследования проблемы на основе изучения учебной, методической, нормативной, научной и периодической литературы. Студентом проводится сравнительный анализ освещенности темы отечественными и зарубежными экономистами. В данном разделе рассматривается экономическая сущность, содержание или организационные механизмы по теме исследования.

Рекомендуемый объем составляет 12 – 15 стр.

Вторая глава должна быть направлена на изучение фактического состояния изучаемого вопроса.

В рамках второй главы осуществляется анализ собранных материалов по исследуемому объекту. Главное внимание уделяется критическому анализу проблем той или иной организации, предприятия; факторов, влияющих на

изменение тех или иных показателей; установление причинно-следственных связей и зависимостей между различными факторами и явлениями.

Студент должен определить объект исследования и собрать необходимый аналитический материал. Объектами должны быть реальные организации (корпорации) и/или их подразделения, а также иные элементы и объекты исследований по тематике дисциплины. Рассматриваемая проблема должна быть исследована и проанализирована с привлечением конкретных статистических данных на уровне предприятия, региона, отрасли. Выбор уровня объекта исследования, а также сбор аналитического материала осуществляется студентом самостоятельно.

Материалам для анализа могут быть:

- публикуемые статистические данные;
- официальные сайты организаций в сети Internet;
- плановая, отчетная, оперативная информация конкретной организации;
- публикуемая аналитическая информация, в том числе материалы Интернет-ресурсов;
- опыт отечественных и зарубежных организаций в решении данной проблемы.

Для обработки данных используются методы технико-экономического, статистического анализа, экономико-математические, структурно-логические, социологические и другие методы.

Вторая глава должна содержать: критический анализ существующих методов решения вопроса, их сравнение, выявление положительных и отрицательных моментов с точки зрения студента, исходя из критериев, выбранных в 1 главе при изучении теории. Для изучения используются методы сравнительного, структурно-логического, системного, исторического анализа и т.д. Для выразительного представления анализируемых материалов используются таблицы, графики, диаграммы и другие иллюстрации. Период исследования – три года.

Рекомендуемый объем составляет 12 – 15 стр.

Третья глава курсовой работы должна содержать обоснование рекомендаций и предложений, вытекающих из анализа, проведенного во второй главе, специальной литературы, передового отечественного и зарубежного опыта. Даются указания по совершенствованию деятельности изучаемого объекта в области решений данной проблемы. Каждое предложение должно содержать описание его сущности, экономическое обоснование и указания по реализации.

По итогам анализа необходимо предложить направления решения выявленных проблем. На основании результатов анализа выявляются конкретные проблемы в деятельности исследуемого предприятия и разрабатываются указания их разрешения.

Предложения могут носить методический характер. Это либо методическая разработка студента, либо ссылка на методический инструментарий, который является наилучшим с его точки зрения. Методические указания должны сопровождаться примером их использования (расчет, анализ и т.д.) на материалах конкретного объекта и обоснованием получаемых преимуществ (упрощение расчетов, точность, комплексность учета факторов и т.д.).

Обязательным пунктом третьей главы курсовой работы является целесообразность предложенных рекомендаций.

Рекомендуемый объем составляет 12 – 15 стр.

В заключении отражаются основные результаты, полученные при написании курсовой работы, формулируются выводы по проделанной работе, делаются расчеты и обоснование по определенной в первой главе методике, фиксируется степень достижения поставленных во введении цели и задач, а также определяются возможные направления дальнейшего совершенствования разработок. Рекомендуемый объем составляет 2 – 3 стр.

Список используемых источников помещается после заключения. В списке указываются использованные при написании курсовой работы

источники (не менее 20), на которые имеются ссылки в тексте. Обязательными условиями при составлении списка используемых источников являются:

- соблюдение требований к библиографическому описанию литературных источников;
- наличие нормативных, правовых и законодательных актов, положений и справочных изданий;
- использование литературных источников с годом издания в течении последних 5 лет.

Приложение оформляется как обязательный раздел к курсовой работе по дисциплине «Организация хозяйственной деятельности». Приложение должно быть представлено таблицей, содержащей накопленный и обобщенный материал (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ понятийного аппарата по теме курсовой работы

Понятия, раскрывающие содержание тематики курсовой работы	Определение понятия		
	источник 1	источник 2	источник 3
1	... [1, с. 15]	... [9, с. 8-9]	... [10, с. 49]
...			
10			

Помимо обязательного приложения также могут быть составлены иные приложения, включающие таблицы, иллюстрации, распечатки, полученные с ЭВМ, указания по внедрению, новые методики и др. Такого рода приложения оформляются при необходимости использования в основной части значительного объема фактических данных вспомогательного характера. Все приложения должны быть пронумерованы и располагаться в соответствии с порядковыми номерами. Объем приложений не ограничивается.

Курсовая работа должна носить характер прикладной научно-исследовательской работы. Часть работы должна (в зависимости от рассматриваемой проблемы) быть посвящена исследованию состояния проблемы в организации определенной форм собственности.

4. Общие требования к написанию и оформлению работы

Текст курсовой работы выполняют с использованием компьютера (в текстовом редакторе WORD) необходимо установить следующие параметры:

- размер левого поля - 30 мм, правого - 15 мм, верхнего и нижнего полей - 20 мм;
- шрифт Times New Roman, размер шрифта 14;
- выравнивание по ширине, первая строка равна отступ 1,27 см, межстрочный интервал – 1,5 (отступ справа/слева и интервал перед/после равны нулю, разбивка на страницы без запрета висячих строк).

Цвет шрифта - черный, подчеркивания и полужирный шрифт не допускаются. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных формулах, теоремах, применяя шрифты разной гарнитуры.

Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов. Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной буквы. Над цифрами слово «страница» или «стр.» не ставится. Список литературы и приложения включают в содержание документа.

Все страницы курсовой работы, включая иллюстрации и приложения, нумеруются по порядку без пропусков и повторений. Первой страницей считается титульный лист, на котором номер страницы не ставится, на следующей странице ставится цифра «2» и т.д. В общую нумерацию входят список литературы и приложения. Порядковый номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки. Страницы текстового материала следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему документу.

Главы курсовой работы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами и записанные с абзацного отступа (например, 1, 2, 3 и т.д.). Нумерация пунктов должна быть в пределах каждой главы, и номер пункта должен состоять из номеров главы и пункта в главе, разделенных точкой (например, 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.).

Пункты, при необходимости, могут быть разбиты на подпункты, которые должны иметь порядковую нумерацию в пределах каждого пункта (например, 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 и т.д.).

В конце номера главы и пункта (подпункта) точка не ставится.

Каждую главу курсовой работы необходимо начинать с нового листа (страницы).

Заголовки глав следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Заголовки пунктов и подпунктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, выравнивая по ширине.

Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Расстояние после заголовка главы и структурного элемента - 2 свободные строки, между текстом и заголовком пункта - 2 свободные строки, между заголовком подпункта и текстом - 1 свободная строка.

Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис (использование других символов не допускается), запись производится с абзацного отступа.

При необходимости ссылки в тексте работы на один из элементов перечисления вместо дефиса ставятся строчные буквы в порядке русского алфавита, начиная с буквы а (за исключением букв ё, з, й, о, ч, ъ, ы, ь). Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, запись производится с абзацного отступа.

В тексте курсовой работы после упоминания ссылки на литературный источник делают следующую запись:

- 1) [18, с. 174] или [18, с. 4-5] – в случае цитирования материала из первоисточника;
- 2) [18] – в случае передачи основной идеи текстового материала первоисточника.

Текст должен быть кратким и не допускать различных толкований. Термины, обозначения и определения должны соответствовать установленным стандартам.

В тексте документа, за исключением формул, таблиц и рисунков, не допускается:

- применять математический знак минус (-) перед отрицательными значениями величин (следует писать слово «минус»);

- применять знак « $\emptyset$ » для обозначения диаметра (следует писать слово «диаметр»). При указании размера или предельных отклонений диаметра на чертежах, помещенных в тексте документа, перед размерным числом следует писать знак « $\emptyset$ »;

- применять без числовых значений математические знаки, например $>$ (больше), $<$ (меньше), $=$ (равно), $\geq$ (больше или равно), $\leq$ (меньше или равно), $\neq$ (не равно), а также знаки № (номер), % (процент);

- применять индексы стандартов, технических условий и других документов без регистрационного номера.

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должна быть оставлена одна свободная строка.

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Формулы должны нумероваться сквозной нумерацией, арабскими цифрами. Формула

записывается симметрично текста (по центру), а нумерация формулы – на уровне формулы справа в круглых скобках.

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, в формуле (1). После ссылки на формулу двоеточие не ставится. Допускается нумерация формул в пределах раздела. Формула обособливается от ссылки на формулу и от ее расшифровки одним интервалом (полуторным).

Пример

Явочная численность рабочих определяется по формуле

$$\text{Ч}_я = N / \Phi_{п} , \quad (1)$$

где N – объем работы, нормо-ч.;
 $\Phi_{п}$ – полезный фонд времени, чел.-ч.

Если формула не предусматривает расшифровки, то после формулы ставится точка.

Пример

Явочная численность рабочих определяется по формуле

$$\text{Ч}_я = N / \Phi_{п} . \quad (2)$$

Для определения требуемого количества производственных рабочих ...

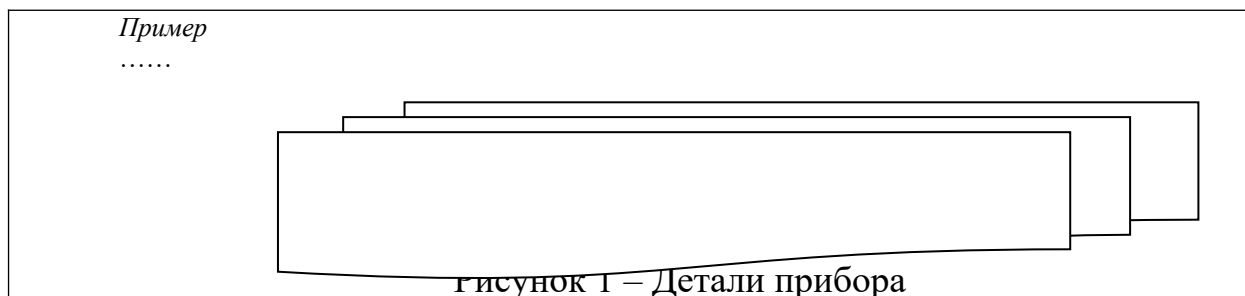
Формулы, следующие одна за другой разделяют запятой.

Если уравнение не уместится в одну строку, то оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:) или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак «×».

Порядок изложения в документах математических уравнений такой же, как и формул.

Иллюстрации (блок-схемы, диаграммы, графики) обозначаются словом «рисунок» и нумеруются последовательно арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. При ссылках на иллюстрации следует писать: «... в соответствии с рисунком 2» – при сквозной нумерации, «... в соответствии с рисунком 1.2» – при нумерации в пределах раздела и «... может быть проиллюстрировано следующим образом (рисунок 3)». Слово «рисунок» и наименование помещают после

пояснительных данных и располагают по центру. Точку в конце названия рисунка не ставить. Иллюстрацию следует обособить от текста сверху и снизу одним интервалом (полуторным).



Примечания следует помещать непосредственно после текстового, графического материала или в таблице, к которым относятся эти примечания. Если примечание одно, то его не нумеруют и после слова «примечание» ставится тире, несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами, как показано на примере.

Например:

Примечание –

или

Примечания

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Цифровой материал оформляется в виде таблиц, которые применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Если в документе одна таблица, она должна быть обозначена «Таблица 1» или «Таблица В.1», если она приведена в приложении В.

Допускается нумеровать таблицы в пределах главы. В этом случае номер таблицы состоит из номера главы и порядкового номера таблицы в главе, разделенных точкой (Таблица 2.1, 2.2, 2.3 и т.д.).

Наименование таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире. Таблицу следует обособить от текста сверху и снизу одним интервалом (полуторным).

Пример

Таблица 1.2 – Динамика основных показателей

.....

При переносе части таблицы на другие страницы слово «таблица» указывают один раз над первой частью таблицы, над другими частями пишут справа слова «Продолжение таблицы» с указанием номера таблицы. Если в конце страницы таблица прерывается и ее продолжение будет на следующей странице, в первой части нижнюю горизонтальную линию, ограничивающую таблицу, не проводят. В случае переноса таблицы она должна иметь строку с нумерацией колонок после шапки таблицы. На следующей странице таблица начинается строкой с нумерацией колонок.

Пример

.....

Таблица 2 – Финансовые показатели деятельности предприятия

1	2	3	4	5

Следующая страница

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5

.....

Иллюстрации и таблицы располагают симметрично тексту.

Список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа к оформлению библиографии; в нем указываются все использованные в работе источники литературы и документации

Допускаются следующие способы группировки библиографических записей: алфавитный, систематический или в порядке появления ссылок на источники в тексте. При алфавитном способе группировки все библиографические записи располагают по алфавиту фамилий авторов или первых слов заглавий документов. Библиографические записи произведений авторов-однофамильцев располагают в алфавите их инициалов. При систематической (тематической) группировке материала библиографические записи располагают в определенной логической последовательности в соответствии с принятой системой классификации.

Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа.

Приложения могут быть обязательными и информационными.

Информационные приложения могут быть рекомендуемого или справочного характера.

В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки. Степень обязательности приложений при ссылках не указывается. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Допускается обозначение приложений буквами латинского алфавита, за исключением букв I и O.

В случае полного использования букв русского и латинского алфавитов допускается обозначать приложения арабскими цифрами.

Если в документе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

Приложения, как правило, выполняются на листах формата А4.

Текст каждого приложения, при необходимости, может быть разделен на разделы, подразделы, пункты, подпункты, которые нумеруют в пределах каждого приложения. Перед номером ставится обозначение этого приложения. Приложения должны иметь общую с остальной частью документа сквозную нумерацию страниц.

Все приложения должны быть перечислены в содержании курсовой работы (при наличии) с указанием их обозначений и заголовков.

Оформление курсовой работы завершается её брошюрованием.

5. Последовательность выполнения задания

Выполнение курсовой работы включает следующие этапы:

1) самостоятельный выбор студентом темы курсовой работы из перечня рекомендуемых кафедрой тем (см. настоящие методические указания). Этот перечень ежегодно уточняется кафедрой и доводится до сведения студентов руководителями курсовых работ. С разрешения кафедры и по согласованию с руководителем курсовой работы студент может выполнять курсовую работу на тему, близкую к рекомендованной. Тема курсовой работы утверждается руководителем. Тема курсовой работы должна обосновать необходимость решения конкретной проблемы, четко выделенной из числа других, при этом представляется нецелесообразно включать одновременно несколько сложных проблем для рассмотрения в рамках одной работы;

2) поиск литературы и других источников в соответствии с темой курсовой работы осуществляется в соответствии со структурой, предложенной в данных методических указаниях, по картотеке, реферативным журналам, каталогу в библиотеке университета и других библиотеках;

3) выполнение курсовой работы - студент консультируется с руководителем по ходу выполнения курсовой работы, уточняет ее план, получает указания по использованию источников, обсуждает наиболее сложные вопросы. Кафедра составляет и утверждает расписание консультаций по курсовым работам, осуществляет контроль за его соблюдением в соответствии с графиком написания курсовой работы;

4) проверка и защита курсовой работы.

Курсовая работа, выполненная по теме отличной от выданного задания и утвержденной приказом, к защите не допускается и должна быть переделана студентом.

Полностью подготовленная курсовая работа подписывается студентом и представляется руководителю на проверку в установленные сроки. Проверка курсовой работы руководителем осуществляется в течение недели после их сдачи. Выполненная курсовая работа проверяется руководителем, который дает допуск к защите или возвращает ее для доработки или переделки. Замечания руководителя в письменном виде представляются студенту. На титульном листе ставится подпись «Доработать» или «Переделать». В этом случае студент обязан в установленный срок выполнить все указания и представить вновь курсовую работу на проверку.

Рецензирование курсовой работы осуществляется научным руководителем. В рецензии указываются сильные и слабые стороны работы, при необходимости даются указания по доработке, делается общий вывод о возможности допуска работы на защиту. При соответствии курсовой работы требованиям настоящих методических указаний руководитель ставит на титульном листе подпись «К защите».

Руководитель курсовой работы назначает дату и время защиты.

Законченную курсовую работу студент защищает перед комиссией, назначаемой заведующим кафедрой, в составе руководителя курсовой работы и двух преподавателей кафедры. Защита курсовой работы проводится публично, в присутствии студенческой группы.

Защита курсовой работы состоит в коротком докладе, представленном студентом (8 – 10 мин), и в ответах на вопросы по существу работы. Важным элементом доклада является презентация курсовой работы, которая обеспечивает наглядность представляемых материалов, дает возможность оценить научную, практическую значимость результатов курсового проекта и способность студента доложить о проделанной работе четко и аргументированно.

Презентация должна включать:

- обоснование актуальности темы курсовой работы, цель, задачи, объект, предмет и методы исследования;
- краткую характеристику объекта исследования, результаты проведенного студентом анализа, выявленные проблемы;
- обоснованные мероприятия по совершенствованию исследуемого объекта, направления, методы, средства реализации этих мероприятий, оценку эффективности реализации мероприятий;
- выводы по результатам курсовой работы.

Презентация сопровождается иллюстративными материалами, представляемыми в виде электронного слайд-фильма (до 10 слайдов) и выполненными в среде Microsoft PowerPoint. Использование визуальных материалов позволяет акцентировать внимание на наиболее важных элементах курсовой работы, проиллюстрировать те факты, которые трудно представить устно.

Подготовив презентацию, следует провести предварительную репетицию, которая позволит должным образом отрегулировать темп речи докладчика и скорость показа слайдов, что обеспечит требуемый уровень качества защиты выполненной курсовой работы.

6. Критерии оценивания работы

В процессе защиты и при оценке курсовой работы обращается особое

внимание на:

- четкость и грамотность изложения материала;
- соблюдение требований государственных стандартов к оформлению курсового проекта;
- полнота использования источников, отечественной и иностранной специальной литературы по рассматриваемым вопросам;
- обоснованность и качество решения поставленных задач;
- умение анализировать и интерпретировать полученные результаты;
- оригинальность решения задач (один из основных критериев оценки качества курсовой работы);
- краткость и логичность доклада;
- качество презентации;
- четкие и аргументированные ответы на заданные вопросы.
- выполнение требований настоящих «Методических рекомендаций».

Курсовая работа оценивается по общепринятой системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию и защите курсового проекта: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, на защите даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если основные требования к курсовому проекту и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём курсового проекта; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если имеются существенные отступления от требований к оформлению и по содержанию курсового проекта. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании работы или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

На доработку с оценкой **«неудовлетворительно»** возвращается проект, не раскрывающая содержание темы, небрежно или неправильно оформленная, а также взятая в готовом виде из базы сети Интернет, с уровнем антиплагиата ниже 50%.

Курсовые работы, обладающие научной новизной, представляющие практический интерес и отличающиеся качеством оформления могут быть: выдвинуты на кафедральный конкурс студенческих работ, проводимый ежегодно; рекомендованы к дальнейшей разработке темы при написании научно-исследовательской работы по кафедре. Автору может быть предоставлено право выступить с докладом по теме выполненной работы на теоретическом семинаре аспирантов, на студенческом научном кружке.

7. Порядок защиты работы

Работа должна быть выполнена и представлена преподавателю не позднее недели теоретического обучения семестра, в котором изучается данная дисциплина. Выполненная курсовая работа проверяется руководителем, который дает допуск к защите или возвращает ее на доработку. При положительном заключении проект допускается к защите. При наличии замечаний работа возвращается на доработку. В случае получения отрицательного отзыва – работа возвращается студенту на переработку. При подготовке к защите курсовой работы, студент должен подготовить доклад по материалу работы. В нем следует изложить сущность работы, наиболее важные результаты и выводы по работе. После доклада студенту могут быть заданы вопросы как по содержанию работы, так и по курсу в целом.

Оценка уровня выполнения курсовой работы, а также степени усвоения теоретического материала, производится комиссией, состоящей не менее, чем из двух человек с участием преподавателя-руководителя курсовой работы. Оценка за курсовую работу выставляется дифференцированно. Основными факторами, влияющими на оценку работы, являются:

- 1) самостоятельность выполнения работы;
- 2) высокая теоретическая подготовка студента;
- 3) грамотность в обобщении теоретического материала;
- 4) качество оформления всех материалов курсовой работы;
- 5) качество доклада и правильность ответов на вопросы при защите курсовой работы.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Семенов, А. К. **Организационное поведение** : учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 272 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 266-268. - ISBN 978-5-394-02482-5, экземпляров неограничено
2. Шапиро, С. А. **Организационное поведение** : учебное пособие / С.А. Шапиро. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 445 с. : ил., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2986-4, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

1. Валеева, Е. О. **Организационное поведение** Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. О. Валеева. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. - 176 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-905916-88-5, экземпляров неограничено
2. Джордж, Дж.М. **Организационное поведение. Основы управления** Электронный ресурс : учебное пособие / Г.Р. Джоунс / Дж.М. Джордж ; пер. Е.А. Климов. - Организационное поведение. Основы управления, 2021-02-20. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 459 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-00512-1, экземпляров неограничено
3. Згонник, Л. В. **Организационное поведение** : учебник / Л.В. Згонник. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 232 с. : ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01733-9, экземпляров неограничено
4. Красовский, Ю.Д. **Организационное поведение** Электронный ресурс : учебник / Ю.Д. Красовский. - Организационное поведение, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 487 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-02186-7, экземпляров неограничено

5. Организационное поведение Электронный ресурс : учебное пособие / А.П. Исаенко / О.Н. Бабкина / А.В. Назаренко / Д.В. Запорожец / Д.С. Кенина. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 168 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

6. Плешкова, Н. А. Организационное поведение. Микроподход Электронный ресурс / Плешкова Н. А., Латков Н. Ю., Латкова Е. А. : учебное пособие для студентов всех форм обучения направления 38.03.02 «менеджмент». - Кемерово : КемГУ, 2017. - 125 с. - ISBN 979-5-89289-114-0, экземпляров неограничено

Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Организационное поведение» : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.А. Иглицкая. - Москва| Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 104 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-8207-4, экземпляров неограничено

Методическая литература

1. Методические указания по организации самостоятельной работы по дисциплине «Организационное поведение» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, 2025- [Электронная версия]

2. Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организационное поведение» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, 2025- [Электронная версия]

Интернет-ресурсы

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»).
3. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).
4. <http://grebennikon.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КУРСОВАЯ РАБОТА

ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«Организационное поведение»

НА ТЕМУ
« _____ »

Выполнил (а):

студент __ курса гр.

направления

профиль

« _____ »

(за) очной формы обучения

(подпись)

Руководитель работы:

(ФИО, должность, кафедра)

Работа допущена к защите _____
(подпись руководителя) (дата)

Работа выполнена и
защищена с оценкой _____ Дата защиты _____

Члены комиссии: _____
(должность) (подпись) (И.О. Фамилия)

Ставрополь, 202_

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»
Кафедра менеджмента

Отзыв

на курсовую работу студента _____

« _____ »
тема

Актуальность: _____

В первой главе _____

Вторая глава _____

Третья глава _____

Выводы, сделанные в Заключение, соответствуют целям, поставленным во введении _____

Проанализированы _____

Объем литературы информационных источников

За время работы студент/ка проявил/а себя как _____

Таким образом, проект выполнен на _____ уровне, соответствует требованиям, предъявляемым к курсовым проектам, и заслуживает _____ оценки.

Научный руководитель
степень, звание, должность
место работы _____

« _____ » _____ 202_ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ В**УТВЕРЖДАЮ**Заведующий кафедрой менеджмента

(название кафедры)

Парахина В.Н..

(ФИО)

Институт Экономики и управленияКафедра МенеджментНаправление 38.03.02 Менеджмент**ЗАДАНИЕ****на курсовую работу**студента _____
(фамилия, имя, отчество)по дисциплине Организационное поведение

1. Тема работы _____

2. Цель _____

3. Задачи

4. Перечень подлежащих разработке вопросов:

5. Исходные данные:

а) по литературным источникам

б) по вариантам, разработанным преподавателем

в) иное _____

6. Список рекомендуемой литературы

7. Контрольные сроки представления отдельных разделов курсовой работы:

25% - _____ « ____ » _____ 20__ г.
 50% - _____ « ____ » _____ 20__ г.
 75% - _____ « ____ » _____ 20__ г.
 100% - _____ « ____ » _____ 20__ г.

8. Срок защиты студентом курсовой работы « ____ » _____ 201__ г.

Дата выдачи задания « ____ » _____ 20__ г.

Руководитель курсовой работы

(ученая степень, звание)

(личная подпись)

(инициалы, фамилия)

Задание принял(а) к исполнению студент(ка) ИЭУ формы обучения
 (за) очная курса группы _____

(личная подпись)

(инициалы, фамилия)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1 Заголовок 1-го раздела

1.1 Заголовок 1-подраздела 1-го раздела

1.2 Заголовок 2-го подраздела 1-го раздела

2 Заголовок 2-го раздела

2.1 Заголовок 2-подраздела 1-го раздела

2.2 Заголовок 2-го подраздела 2-го раздела

3 Заголовок 3-го раздела

3.1 Заголовок 2-подраздела 1-го раздела

3.2 Заголовок 2-го подраздела 2-го раздела

Заключение

Список использованных источников

Приложения