

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор/Декан  
института экономики, финансов и  
управления в АПК  
Гунько Юлия Александровна

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Б1.О.18.03 Организационное поведение**

38.03.02 Менеджмент

Маркетинг

бакалавр

очная

## 1. Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины "Организационное поведение" является получение студентами теоретических знаний и приобретения необходимых практических навыков в области управления поведением людей на предприятии, которые смогут использовать в своей профессиональной деятельности.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;	ОПК-1.2 Определяет и решает профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой науки	<b>знает</b> понятийный аппарат в области организационного поведения <b>умеет</b> определять содержание понятийного аппарата в области организационного поведения <b>владеет навыками</b> навыками решения профессиональные задачи, используя понятийный аппарат в области организационного поведения
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ОПК-3.1 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления.	<b>знает</b> процесс описания проблемной ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления в области организационного поведения <b>умеет</b> понимать процесс описания проблемной ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления в области организационного поведения <b>владеет навыками</b> навыками описания проблемных ситуаций деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления в области организационного поведения

## 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Организационное поведение» является дисциплиной обязательной части программы.

Изучение дисциплины осуществляется в 4семестре(-ах).

Для освоения дисциплины «Организационное поведение» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин:

Ознакомительная практика

Экономика организации

Менеджмент

Теория организации

Теория управления

Лидерство и управление командой

Освоение дисциплины «Организационное поведение» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин:

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

Научно-исследовательская работа

Преддипломная практика

Технологии продаж

Разработка управленческих решений

Риск-менеджмент

#### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Организационное поведение» в соответствии с рабочим учебным планом и ее распределение по видам работ представлены ниже.

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
4	108/3	18	36		54		За
в т.ч. часов: в интерактивной форме		4	8				

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
4	108/3			0.12			

#### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием ответственного на них количества академических часов и видов учебных занятий

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Количество часов					Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
			всего	Лекции	Семинарские занятия		Самостоятельная работа			
					Практические	Лабораторные				
1.	1 раздел.									
1.1.	Сущность и содержание организационного поведения	4	6	2	4		6		Собеседование, Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ОПК-1.2

1.2.	Теории поведения человека в организации	4	6	2	4		6		Собеседование, Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ОПК-1.2
1.3.	Личность и ее развитие в организации	4	6	2	4		6	КТ 1	Контрольная работа	ОПК-1.2
1.4.	Групповое поведение	4	6	2	4		6		Собеседование, Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ОПК-3.1
1.5.	Мотивация деятельности в организации	4	6	2	4		6		Собеседование, Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ОПК-3.1
1.6.	Власть и лидерство	4	6	2	4		6	КТ 2	Контрольная работа	ОПК-3.1
1.7.	Корпоративная культура как регулятор поведения персонала в организации	4	6	2	4		6		Собеседование, Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ОПК-3.1
1.8.	Коммуникации в организации	4	6	2	4		6		Собеседование, Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ОПК-3.1
1.9.	Конфликтная среда в организации	4	6	2	4		6	КТ 3	Контрольная работа	ОПК-3.1
	Промежуточная аттестация	За								
	Итого		108	18	36		54			
	Итого		108	18	36		54			

### 5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/ (практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка
Сущность и содержание организационного поведения	Сущность и содержание организационного поведения	2/-

Теории поведения человека в организации	Теории поведения человека в организации	2/-
Личность и ее развитие в организации	Личность и ее развитие в организации	2/-
Групповое поведение	Групповое поведение	2/2
Мотивация деятельности в организации	Мотивация деятельности в организации	2/2
Власть и лидерство	Власть и лидерство	2/-
Корпоративная культура как регулятор поведения персонала в организации	Корпоративная культура как регулятор поведения персонала в организации	2/-
Коммуникации в организации	Коммуникации в организации	2/-
Конфликтная среда в организации	Конфликтная среда в организации	2/-
Итого		18

### 5.2.1. Семинарские (практические) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка	
		вид	часы
Сущность и содержание организационного поведения	Сущность и содержание организационного поведения	Пр	4/-/-
Теории поведения человека в организации	Теории поведения человека в организации	Пр	4/-/-
Личность и ее развитие в организации	Личность и ее развитие в организации	Пр	3/2/-
Личность и ее развитие в организации	Контрольная работа	Пр	1/-/-
Групповое поведение	Групповое поведение	Пр	4/-/-
Мотивация деятельности в организации	Мотивация деятельности в организации	Пр	4/-/-
Власть и лидерство	Власть и лидерство	Пр	3/2/-
Власть и лидерство	Контрольная работа	Пр	1/-/-
Корпоративная культура как регулятор поведения персонала в организации	Корпоративная культура как регулятор поведения персонала в организации	Пр	4/-/-

Коммуникации в организации	Коммуникации в организации	Пр	4/2/-
Конфликтная среда в организации	Конфликтная среда в организации	Пр	3/2/-
Конфликтная среда в организации		Пр	1/-/-
Итого			

### 5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен

### 5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Темы и/или виды самостоятельной работы	Часы
Сущность и содержание организационного поведения	6
Теории поведения человека в организации	6
Личность и ее развитие в организации	6
Групповое поведение	6
Мотивация деятельности в организации	6
Власть и лидерство	6
Корпоративная культура как регулятор поведения персонала в организации	6

Коммуникации в организации	6
Конфликтная среда в организации	6

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Организационное поведение» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Организационное поведение».
2. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Организационное поведение».
3. Методические рекомендации по выполнению письменных работ (контрольная работа) (при наличии).
4. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения (при наличии)
5. Методические указания по выполнению курсовой работы (проекта) (при наличии).

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	метод. лит. (из п.8 РПД)
1	Сущность и содержание организационного поведения. Сущность и содержание организационного поведения	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5	Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5	Л3.1
2	Теории поведения человека в организации. Теории поведения человека в организации	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5	Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5	Л3.1
3	Личность и ее развитие в организации. Личность и ее развитие в организации	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5	Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5	Л3.1
4	Групповое поведение. Групповое поведение	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5	Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5	Л3.1
5	Мотивация деятельности в организации. Мотивация деятельности в организации	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5	Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5	Л3.1
6	Власть и лидерство. Власть и лидерство	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5	Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5	Л3.1
7	Корпоративная культура как регулятор поведения персонала в организации. Корпоративная культура как регулятор поведения персонала в организации	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5	Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5	Л3.1
8	Коммуникации в организации. Коммуникации в организации	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5	Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5	Л3.1
9	Конфликтная среда в организации. Конфликтная среда в организации	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5	Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5	Л3.1

## 7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Организационное поведение»

### 7.1. Перечень индикаторов компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2		3		4	
		1	2	3	4	5	6	7	8
ОПК-1.2: Определяет и решает профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой науки	Гибкие навыки менеджера		x		x				
	Менеджмент			x					
	Производственная практика				x		x		
	Технологии продаж								x
ОПК-3.1: Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления.	Гибкие навыки менеджера		x		x				
	Научно-исследовательская работа								x
	Экономика организации			x					
	Экономическое сопровождение бизнеса			x	x	x	x		

## 7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Организационное поведение» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Организационное поведение» проводится в виде Зачет.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО». (или «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» для дифференцированного зачета/экзамена)

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

### Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов очной формы обучения знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций	Максимальное количество баллов
4 семестр		
КТ 1	Контрольная работа	10
КТ 2	Контрольная работа	10
КТ 3	Контрольная работа	10

<b>Сумма баллов по итогам текущего контроля</b>	<b>30</b>
Посещение лекционных занятий	20
Посещение практических/лабораторных занятий	20
Результативность работы на практических/лабораторных занятиях	30
<b>Итого</b>	<b>100</b>

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижений компетенций	Максимальное количество баллов	Критерии оценки знаний студентов
<b>4 семестр</b>			
КТ 1	Контрольная работа	10	Контрольная точка для одного варианта состоит: 2 теоретических вопроса – 6 баллов и одно практико-ориентированное задание - 4 балла
КТ 2	Контрольная работа	10	Контрольная точка для одного варианта состоит: 2 теоретических вопроса – 6 баллов и одно практико-ориентированное задание - 4 балла
КТ 3	Контрольная работа	10	Контрольная точка для одного варианта состоит: 2 теоретических вопроса – 6 баллов и одно практико-ориентированное задание - 4 балла

### **Критерии и шкалы оценивания результатов обучения на промежуточной аттестации**

При проведении итоговой аттестации «зачет» («дифференцированный зачет», «экзамен») преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «зачет») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет (дифференцированный зачет, экзамен) по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (зачет, дифференцированный зачет, экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче (зачета, дифференцированного зачета, экзамена) к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на (зачете, дифференцированном зачете, экзамене) и сумма баллов переводится в оценку.

### **Критерии и шкалы оценивания ответа на зачете**

По дисциплине «Организационное поведение» к зачету допускаются студенты, выполнившие и сдавшие практические работы по дисциплине, имеющие ежемесячную аттестацию и без привязке к набранным баллам. Студентам, набравшим более 65 баллов, зачет выставляется по результатам текущей успеваемости, студенты, не набравшие 65 баллов, сдают зачет по вопросам, предусмотренным РПД. Максимальная сумма баллов по промежуточной аттестации (зачету) устанавливается в 15 баллов

Вопрос билета	Количество баллов
Теоретический вопрос	до 5
Задания на проверку умений	до 5
Задания на проверку навыков	до 5

#### **Теоретический вопрос**

5 баллов выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют

полноту знаний студента по дисциплине.

4 балла заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

3 балла дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

2 балла дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

1 балл дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Задания на проверку умений и навыков

5 баллов Задания выполнены в обозначенный преподавателем срок, письменный отчет без замечаний. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

4 балла Задания выполнены в обозначенный преподавателем срок, письменный отчет с небольшими недочетами.

2 баллов Задания выполнены с задержкой, письменный отчет с недочетами. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

1 баллов Задания выполнены частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задания выполнены, письменный отчет не представлен или работа выполнена не полностью, и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

### **7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Организационное поведение»**

Вопросы к зачету:

1. Понятие организационного поведения
2. Характерные особенности организационного поведения
3. Основополагающие концепции организационного поведения
4. Базисные концепции о природе человека
5. Базисные концепции о природе организаций
6. Основные подходы к изучению поведения человека в организации
7. Психоаналитическая теория личности
8. Поведенческое направление в теории личности
9. Гуманистическое направление в теории личности
10. Основные положения теории З. Фрейда
11. Особенности неофрейдизма как психоаналитической теории личности
12. Классическая теория научения Берреса Фредерика Скиннера
13. Теория социального научения А. Бандуро
14. Феноменологическая теория Карла Роджерса

15. Понятие и содержание организационной культуры
16. Поддержание организационной культуры
17. Изменение организационной культуры
18. Понятие и значение коммуникаций в организации
19. классификация коммуникаций в организации
20. Восходящие коммуникации
21. Нисходящие коммуникации
22. Горизонтальные коммуникаций
23. Электронные коммуникации
24. Неформальные коммуникации
25. Формы деловой коммуникации в организациях.
26. Деловой разговор
27. Деловая беседа
28. Деловое совещание
29. Деловые переговоры
30. Мотивация и результативность организации
31. Понятие мотивации и основные этапы развития системы мотивации
32. Основные теории мотивации
33. Теория иерархии потребностей А. Маслоу
34. Теория потребностей К.Альдерфера
35. Теории потребностей Д. Мак-Клелланда
36. Двухфакторная модель Ф. Герцберга
37. Теория ожиданий
38. Теория справедливости
39. Модель Портера - Лоулера
40. Стимулирование и результативность труда
41. Основные принципы стимулирования труда
42. Виды стимулов
43. Понятие и характеристики лидерства
44. Основные подходы к определению эффективности лидерства
45. Понятие и формы власти
46. Стили руководства
47. Характеристики и особенности авторитарного стиля руководства
48. Характеристики и особенности демократического стиля руководства
49. Характеристики и особенности либерального стиля руководства
50. Природа руководства
51. Поведенческие подходы к стилям руководства
52. Ситуационные подходы к руководству
53. Модель ситуационного руководства П. Герси и К. Бланчарда
54. Модель руководства «путь-цель»
55. Групповая динамика и классификация групп в организации
56. Характеристики неформальных организаций
57. Управление неформальной организацией
58. Управление групповой динамикой
59. Потенциальные недостатки работы в группах
60. Понятие рабочей команды и этапы ее образования
61. Условия эффективной работы команды
62. Командное строительство
63. Самоуправляемые команды
64. Особенности организационного поведения в современных условиях
65. Приростный стиль организационного поведения
66. Предпринимательский стиль организационного поведения
67. Конфликты как результаты организационных изменений
68. Виды конфликтов в организации
69. Причины возникновения конфликтов в организации
70. Стратегии разрешения конфликта в организации

71. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов
72. Ассертивное поведение и условия его эффективного применения
73. Понятие стресса
74. Основные причины возникновения стресса в процессе трудовой деятельности.
75. Методы управления стрессом.

#### Примерные темы рефератов

1. 1. Задачи службы контроллинга персонала.
2. Направления деятельности в контроллинге персонала.
3. Основные направления контроллинга потерь рабочего времени.
4. Функции контроллинга персонала.
5. Сфера деятельности контроллинга персонала.
6. Стратегическое направление контроллинга персонала.
7. Задачи оперативного контроллинга персонала.
8. Методы оценки эффективности работы персонала.
9. Эффективные методы для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе).
10. Сущность требований к оценке и аттестации кадров организации.
11. Установка руководителя при оценивании персонала.
12. Порядок аттестации кадров на предприятиях.
13. Виды контроля состояния персонала и их характеристика.
14. Построение модели компетенции
15. Особенности развития кадрового менеджмента на современном этапе.
16. Использование кадровой политики в деятельности современной организации.
17. Оценка социально-экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом.
18. Оценка в управлении человеческими ресурсами.
19. Анализ структуры затрат на персонал
20. Роль кадровой службы в осуществлении оценки эффективности кадровых решений
21. Оценка эффективности набора и отбора персонала.
22. Оценка эффективности решений по сокращению персонала.
23. Оценка эффективности программ обучения персонала.
24. Оценка эффективности управления персоналом.
25. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия.
26. Комплексная оценка эффективности кадровых решений.

1. Сущность и содержание организационного поведения

#### Вопросы для обсуждения:

1. Определяющие факторы организационного поведения
2. Понятие организационного поведения
3. Взаимосвязь организационного поведения другими областями научного знания.
4. Основопологающие концепции организационного поведения
5. Предмет, методологические основы и структура организационного поведения

#### Вопросы для самостоятельной работы:

1. Индивид как субъект организационного поведения
2. Организационные отношения в системе менеджмента.
3. Предмет и задачи организационного поведения
4. Система и структура поведения человека в организации
5. Что является предметом организационного поведения?
6. Каково место организационного поведения в системе наук об управлении?
7. Каковы методологические особенности исследования организационного поведения?
8. Каковы основные элементы структуры организационного поведения?

Темы докладов:

1. Трактовки понятия «организационное поведение» в трудах ученых.
2. Подходы к определению понятия «организационное поведение».
3. История и основные этапы развития организационного поведения как научной дисциплины
4. Профессиональная карьера и формирование организационного поведения

Задание 1. Практическое упражнение  
«Разработка способов воздействия на человека»

Цель.

Научиться анализировать причины поведения индивида.

Задание.

На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина.

Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения.

Ситуация.

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2004 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя табл. 1.2, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Таблица 1 – Оценка причин поведения

Причина поведения	1	2	3	4	5	6	7
-------------------	---	---	---	---	---	---	---

мало вероятно

очень вероятно

1. Низкая мотивация
2. Недостаточная самостоятельность
3. Проблемы со здоровьем
4. Семейные проблемы
5. Плохое руководство
6. Отсутствие перспективы роста
7. Другие причины

Прокомментируйте каждую из своих оценок.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

Что можно предпринять менеджеру? Заполните табл. 2.

Таблица 2 – Способы воздействия для изменения поведения

Варианты действий      Да      Нет      Почему?

1. Перевести Малевина на другую работу
2. Уволить Малевина

3. Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности
4. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы
5. Поговорить с Малевиним
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев
7. Проанализировать свое поведение как менеджера
8. Повысить Малевина, т.к. он работает в данной должности уже 6 лет
9. Другие варианты

## 2. Теории поведения человека в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Основные подходы к изучению поведения человека в организации
2. Психодинамическая теория личности
3. Поведенческое направление в теории личности
4. Гуманистическое направление в теории личности
5. Практическое значение основных положений, теорий и концепций личности

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Личность, как научный предмет исследования
2. Теория условных рефлексов
3. Доктрина человеческих отношений
4. В чем суть хоторнских исследований и какая концепция появилась в результате их проведения?
5. Какую практическую пользу менеджерам может принести знание различных теорий поведения человека в организации?

Темы докладов

1. Психодинамическая теория личности Зигмунда Фрейда
2. Классическая теория научения Берреса Фредерика Скиннера
3. Теория социального научения Альберт Бандуро
4. Феноменологическая теория Карла Роджерса
5. Развитие психодинамической теории в трудах А. Адлера, Э. Фромма, К. Хорни и К. Юнга

Задание 1. Сравнительный анализ теорий поведения человека в организации

Вам представлены основные теории поведения человека, заполните данную таблицу, указав достоинства и недостатки каждой теории.

Теория поведения человека	Достоинства	Недостатки
Психодинамическая теория личности З. Фрейда		
Классическая теория научения Б. Ф. Скиннера		
Социально-когнитивная теория А. Бандура		
Феноменологическая теория К. Роджерса		

Задание 2. Ситуация «Причины поведения»

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям,

использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубежом.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация выполняя, рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Недели спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Задание. Проанализируйте поведение Л. Власовой с позиций различных теорий поведения человека.

### 3. Личность и организация

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие личности
2. Характеристики личности
3. Процесс вхождения человека в организацию
4. Адаптация человека в организации
5. Структура личности
6. Соотношение понятий «человек», «индивид», «личность», «индивидуальность», «работник»

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Какие факторы влияют на формирование поведения личности в организации?
2. Какова структура социальной роли личности?
3. Что влияет на восприятие человеком ситуации?
4. В чем заключается персональное развитие человека в организации?
5. Какие типы карьеры встречаются?
6. От чего зависит удовлетворенность работой?

Темы докладов

1. Модель включения человека в организационное окружение

2. Модель включения человека в организационное окружение с позиций организации
3. Активность личности и ее источники
4. Основные подходы к исследованию, формированию и развитию личности

#### Задание 1. Ситуация для анализа «Человек в организации»

«XXX» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40 странах.

Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы завода в городе. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линий в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены склады. Эта операция безостановочно осуществляется в две смены. Если здесь происходит срыв, то вся система дает сбой и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петр Семенов уже 7 лет работает на складе в южной части завода. Ему 28 лет, он не женат. В его обязанности входит погрузка произведенной продукции на конвейер и складывание ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика.

Пётр живет с матерью и отцом, но дома он бывает редко. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с другими у него уходит много времени и сил, причем Петер сам нередко жалуется на то, что после подобного общения он бывает разбитым. Кроме того, ему приходится тратить очень много денег на развлечения. Такие расходы в принципе возможны потому, что родителям денег он почти не дает (его отец все еще работает и получает неплохую зарплату).

Пётр подрабатывает еще и на стороне: летом – судьей мужских команд по пляжному футболу, а зимой – женских баскетбольных команд. Кроме того, он сам активно занимается спортом: хоккеем зимой и боулингом летом. Ему очень нравится бывать среди людей (он получает удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как таковым).

На работе Пётр известен своими случайными прогулами, которые длятся уже несколько лет. Нередко они превращаются просто в загулы. Последние 3 года это выглядело следующим образом: 2008 г. – 5 случаев (всего 12 дней); 2009 г. – 7 случаев (всего 9 дней) и 2010 г. – 8 случаев (всего 10 дней).

Кроме того, Пётр часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев его опоздания приводили к тому, что рабочие операции на складе завода были прерваны.

Его менеджер Алексей Заводнов не считает, что активная жизнь вне работы – основная причина его прогулов и опозданий, хотя он и не совсем в этом уверен. Алексей не может понять, почему он так поздно возвращается домой и почему жалуется на это каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Интересно, что когда несколько раз Пётр прогулял после игры в хоккей, он каждый раз пытался объяснить это тем, что игра вызывает старые боли в спине. Из его личного дела Алексей действительно узнал о том, что 2 года назад Пётр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине, причем произошло это после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Пётр не освобожден от работы.

За последние 3 года работы на заводе Петра А. Заводнов – уже четвертый по счету менеджер, занимающийся складской бригадой. Все предыдущие менеджеры сделали в личном деле Петра записи о его поведении. Помимо этого, они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как на причины такого поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между периодами прогулов Петр в принципе был хорошим работником (не прекрасным, а просто хорошим: к нему не было никаких претензий, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверх усилий).

Просматривая его личное дело, Алексей вспомнил трех его предыдущих менеджеров. Двое из них давали подчиненным полную самостоятельность в работе с минимальными проверками со своей стороны, а один был действительно «жестким начальником», который держал вес и всех под постоянным контролем, наставлял и помогал всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству рабочих на заводе он нравился.

В личном деле Петра Алексей обнаружил интересный факт. Прогулы Петра чаще зафиксированы именно у этого «жесткого» менеджера и реже у тех двух «либералов», предоставлявших людям самим решать, где, как и когда им работать.

В 8 ч утра 7 октября 2010 г. Петр Семенов не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в неполном составе. Экс-траполируя записи в личном деле Петра, А. Заводнов определил, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже про-гулял 3 дня. Он задумался над тем, что же ему следует предпринять, что-бы Петр вышел на работу.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Дайте личностную характеристику Петра Семенова. Какой тип по-ведения на работе и вне ее у него сложился?
2. В чем состоит проблема взаимодействия Петра с организацией? Что является источником этой проблемы?
3. Как пытается Петр решать свои проблемы взаимоотношения с ор-ганизацией?
4. Что вы можете сказать о стиле решения проблем Петра с его начальниками?

Задание 2 «Определение типа личности»

Цели:

- определить, какой тип личности вам более соответствует (А или В);
- понять, как влияет тип личности А (В) на поведение человека в прак-тической ситуации;
- уяснить для себя, опасно ли быть человеком типа А (В), и сделать практические выводы.

Шаг 1.

Заполните табл. 1 , выделив в ряду цифр ту, которая лучше отражает ваше поведение (словесные описания соответствуют крайним цифрам).

Шаг 2.

Подсчитайте ваши очки, суммируя отмеченные цифры. Затем умножьте полученную сумму на 3.

Таблица 1 – Тест на определение типа личности

Опаздываю на условные встречи	1 2 3 4 5 6 7 8	Никогда не опаздываю
Не люблю конкуренцию	1 2 3 4 5 6 7 8	Люблю конкуренцию
Никогда не спешу, даже в экстренной ситуации	1 2 3 4 5 6 7 8	Всегда спешу
Сосредотачиваюсь на од-ном деле и люблю опреде-ленную последовательность деятельности	1 2 3 4 5 6 7 8	Пытаюсь делать несколько дел сразу, думаю о том, что буду делать дальше
Делаю все медленно	1 2 3 4 5 6 7 8	Делаю все быстро
Выражаю чувства	1 2 3 4 5 6 7 8	Сдерживаю чувства и не даю им проявиться
Имею много интересов вне работы	1 2 3 4 5 6 7 8	Имею мало интересов вне работы

Шаг 3.

Определите свой тип личности. Количество очков и тип личности свя-заны следующим образом:

Число очков.....	Тип личности
менее 90.....	В
90-99.....	В+
100-105.....	А-
106-119.....	А
120 и более.....	А+

#### Шаг 4.

Обсуждение.

Обсудите полученные результаты в группе или небольших подгруппах. Описание.

Ответьте на следующие вопросы. 1. Сколько вы набрали очков?

2. Какому типу личности соответствует это количество очков? Сравните свой результат с результатами других членов группы. Оценка.

Какое поведение характерно для каждого типа личности?

#### Шаг 5.

Определите влияние типа личности на реакцию человека в следующей ситуации.

Ситуация: «Вы недавно стали старшим кассиром в отделении банка. У вас в подчинении находится 10 кассиров. Ваше отделение имеет самые плохие показатели работы. Вам было сказано, что если вы не сможете исправить положение в течение 2 месяцев, то будете уволены. Вы не можете позволить себе потерять эту работу. Предварительные встречи и обсуждение ваших предложений с кассирами показали, что их раздражает ваше присутствие, и они будут активно сопротивляться любым переменам».

Как вы разрешите эту ситуацию?

1. Разделитесь на группы по 4–6 человек с одинаковыми типами личности.

2. Сравните ваши действия в этой ситуации с действиями других членов группы. Сходны ли они? Что в них общего?

3. Совместно разработайте план разрешения этой ситуации.

4. Сравните ваш план с планами групп, куда входят люди с другими типами личности.

Похожи ли они?

5. Какой тип личности был бы более подходящим для старшего кассира в данной ситуации?

#### Шаг 6.

Внимательно изучите литературу по вашему типу личности (А или В) и сделайте для себя практические выводы.

### 4. Групповое поведение

Вопросы для обсуждения:

1. Роль человека в организации
2. Модель взаимодействия человека и организации
3. Групповая динамика и классификация групп в организации
4. Управление групповой динамикой
5. Понятие рабочей команды и этапы ее образования
6. Самоуправляемые команды в менеджменте

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Факторы, влияющие на поведение человека в организации
2. Причины вступления в неформальные организации
3. Преимущества и недостатки существования неформальных групп в организациях
4. Условия эффективной командной работы
5. Стадии развития группы
6. Внешние условия, определяющие эффективность работы человека и группы
7. Возможности членов группы

Темы докладов

1. Организующая роль человека
2. Системное поведение человека в организации
3. Механизм образования формальных и неформальных организаций
4. Основные причины вступления в неформальную группу
5. Характеристики неформальных организаций

6. Управление рабочими командами
8. Структура группы и характеристика ее компонентов
9. Специфика взаимодействия «человек – организация»

#### Задание 1. Ситуация для анализа «Новичок»

Сергей после окончания первого курса университета летом подработывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов. Через пару недель Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ и много времени тратит на разговоры и перекуры. Иногда Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами и даже прятались. Сергей решил поговорить с сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уходить, а если пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: в перерывах он оставался один, по пятницам его не приглашали отмечать окончание рабочей недели. Сергей подошел к старшему в бригаде и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, то стал таким же».

Вопросы для обсуждения ситуации «Новичок»

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой организации – рабочей бригады. Какие типы групп существуют в данном случае?
  2. Охарактеризуйте сложившуюся неформальную организацию и ее роль в деятельности формальной структуры.
  3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея?
  4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде.
  5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе?
- Обоснуйте предложенные вами варианты.

#### Задание 2. Групповая динамика

Участники занятия разбиваются на группы по 5-7 человек. Группе ставится задача: решение практической ситуации «Новичок». В каждой группе преподаватель назначает «формального лидера», ответственного за качество и эффективность предлагаемых решений. Время на обсуждение – до 25 минут. Заслушиваются доклады.

Затем группам предлагается обсудить имеющую место внутри них групповую динамику: выделение неформального лидера, поведение каждого участника, поведение формального лидера (насколько ему удалось воспользоваться своим статусом и обеспечить максимальную эффективность каждого из участников). Обсуждаются моменты, которые оказали негативное влияние на работу группы.

#### Задание 3. Разбор ситуаций из личного опыта

Учащимся предлагается по очереди привести известные им примеры, в том числе и из своей жизни, когда неформальные отношения в коллективе становились причиной неудовлетворительных результатов работы подразделения. Группе предлагается обсудить и предложить оптимальное решение ситуации.

#### 5. Мотивация деятельности в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и задачи мотивации трудовой деятельности.
  2. Взаимосвязь и отличие понятий «мотивация», «стимулирование» и «управление заинтересованностью персонала в своем труде».
  3. Мотивационный процесс.
  4. Содержательные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.
  5. Процессуальные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.
  6. Стимулирование труда
- Вопросы для самостоятельной работы:
1. Иерархия потребностей по Маслоу

2. Теория ERG К. Альдерфера
3. Теория потребностей МакКлелланда
4. Двухфакторная теория Герцберга
5. Модель мотивации по Вруму
6. Теория справедливости Адамса
7. Комплексная теория Портера – Лоулера

Темы докладов

1. Эволюция системы мотивации
2. Механизм мотивации свободного и наемного труда в условиях рыночной системы хозяйствования.
3. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов.
4. Сравнительный анализ уровней потребностей в теориях А. Маслоу и К. Альдерфера
5. История разработки теории приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда
6. Исследования Ф. Герцберга процесса обретения удовлетворенности
7. Применение процессуальных теорий мотивации
8. Функции стимулирования труда
9. Принципы стимулирования труда
10. Материальное стимулирование в трудовых коллективах.

#### Задание 1. Ситуация для анализа «Оплата временной работы»

Описание ситуации. Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, по-лучает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дол-ше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е., штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо со-гласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Постановка задачи. Оценить правомерность решения администра-ции ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Методические указания. При анализе данной ситуации следует ис-ходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к ад-министрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, согласно законо-дательству в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

Предложить решение ситуации.

#### Задание 1. Практическая задача «Оценка факторов, влияющих на групповую мотивацию»

Эффективность работы трудового коллектива во многом зависит от того какой психологический климат складывается в данной организации, поэтому его оценка является важной задачей в управлении организации. Заполнение таблицы поможет решить данную проблему.

Данный метод может быть применен как для индивидуальной рабо-ты, так и для коллективного оценивания особенностей факторов, имеющих прямое отношение к формированию общегрупповой мотивации.

Для каждого пункта опросника выбирается шкальная оценка (от 1 до 7). Для получения общих результатов подсчитывается общее количество баллов. Минимально возможное количество баллов при заполнении теста равняется 25, максимальное – 175.

Оценка результатов

- 25–48 баллов группа отрицательно мотивирована  
 49–74 баллов группа почти не имеет положительной мотивации  
 75–125 баллов группа недостаточно мотивирована на положительные результаты в деятельности  
 126–151 баллов группа в достаточной степени ориентирована на успех в выполнении поставленных задач  
 152–175 баллов группа положительно мотивирована

Таблица – Факторы, влияющие на формирование положительной группо-вой мотивации

ПРЕОБЛАДАЮЩИЕ ФАКТОРЫ	БАЛЛЫ	ПРЕОБЛАДАЮЩИЕ ФАКТОРЫ
1. Высокий уровень сплоченности группы	7654321	1. Низкий уровень групповой сплоченности
2. Высокая активность членов группы	7654321	2. Низкая активность членов группы
3. Нормальные межличностные отношения в группе	7654321	3. Плохие межличностные отношения в группе
4. Отсутствие конфликтных отношений в группе	7654321	4. Наличие конфликтов в группе
5. Высокий уровень группо-вой совместимости	7654321	5. Низкий уровень групповой совместимости
6. Принятие организационных целей как личностно значимых	7654321	6. Принудительное принятие организационных целей
7. Признание авторитета руководителя	7654321	7. Члены группы не принимают авторитета руководителя
8. Уважение к компетентности руководителя	7654321	8. Члены группы не уважают компетентности руководителя
9. Признание лидерских качеств руководителя	7654321	9. Члены группы не считают лидерскими качествами руководителя
10. Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7654321	10. Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11. Участие в принятии коллективных решений членами группы	7654321	11. Отсутствие участия членов группы в принятии решений
12. Имеются условия для выражения творческого потенциала работников	7654321	12. Отсутствие возможности выразить творческий потенциал членам группы
13. Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7654321	13. Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14. Хороший психологический климат в группе	7654321	14. Плохой психологический климат в группе
15. Высокий уровень контроля за своим поведением каждым членом группы	7654321	15. Низкий уровень контроля за своим поведением каждым членом группы
16. Наличие активной жизненной позиции у членов группы	7654321	16. Наличие пассивной жизненной позиции у членов группы
17. Стремление к творчеству у членов группы	7654321	17. Отсутствие стремления к творчеству у членов группы
18. Высокая степень согласованности действий у членов группы	7654321	18. Малая степень согласованности действий у членов группы
19. Наличие общегрупповых ценностей	7654321	19. Отсутствие общегрупповых ценностей
20. Стремление группы к коллективной деятельности	7654321	20. Стремление членов группы работать самостоятельно
21. Отсутствие стрессов у членов группы в процессе совместной деятельности	7654321	21. Наличие стрессов у членов группы в процессе совместной деятельности

22. Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7654321	22. Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
23. Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7654321	23. Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24. Наличие нравственных моментов в отношениях между членами группы	7654321	24. Отсутствие нравственных моментов в отношениях между членами группы
25. Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7654321	25. Отсутствие самостоятельности в решении поставленных задач членами группы

После заполнения анкеты студенты анализируют полученные данные и предлагают пути решения выявленных проблем в мотивации персонала

### Задание 3. Ролевая игра «Мотивация в работе»

Участником предлагается провести имитацию совещания, в процессе которого каждый преследует противоположные цели, однако сам факт беседы свидетельствует о возможности нахождения компромисса.

#### Инструкция продавцу:

Вы – продавец. Вы давно и успешно работаете в книжном магазине. Вас все устраивало, до тех пор, пока у вас не появилась невеста. Вы решили играть свадьбу и поняли, что при нынешних заработках в «Читалке» накопить 90 тыс. руб. на свадебное путешествие в ближайшие 3 месяца маловероятно. Сейчас вы уже накопили 40 тыс. и продолжаете откладывать по 9 тыс. в месяц со своей зарплаты в 20 тыс.руб. (остальное уходит на еду, одежду, транспорт, оплату обучения и аренду комнаты). При нынешних процентах вы получаете в среднем по 30 руб. с проданной книги. Работаете по 15 смен в месяц. Вы хотите уволиться, чтобы найти более высокооплачиваемую работу.

#### Инструкция директору розничной сети:

Вы – директор книжного магазина. Узнав, что один ценный продавец собирается увольняться, вы решили побеседовать с ним. Вы хотите уговорить продавца остаться, заинтересовав его возможностями работы в сети магазинов. Выясните причину увольнения. Предложите способ достижения целей продавца, не увольняясь из магазина. Обсудите с продавцом, какие риски его ожидают при смене работы, какова их вероятность. Совместно придумайте образ продаваемой книги, связанный с мечтой продавца (например: продавая книгу, зажигаешь еще одну звездочку на ночном небе, в которое вы будете смотреть наедине с невестой»).

### Задание 4. Практическое задание «Составление анкеты для изучения мотивации трудовой деятельности сотрудников организации»

#### Анкета на основе процессуальных теорий

Составьте анкету, подобную представленной, по процессуальным теориям в соответствии с нормами и традициями, принятыми в той организации, которая вам знакома. Попробуйте ответить на вопросы полученной анкеты и опросите ближайших коллег. Проанализируйте полученные результаты и сделайте вывод о мотивационном поведении работников в вашей организации.

Примерный тип анкеты для исследования мотивации труда работников на предприятиях по процессуальным теориям.

1. Ваша профессия, специальность или занимаемая должность (вписать).
2. Образование (среднее, высшее, последипломное) (нужное подчеркнуть).
3. Пол (муж / жен) (нужное подчеркнуть).
4. Возрастная категория (от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет; от 46 до 60 лет и старше) (нужное подчеркнуть).
5. Стаж работы на данном предприятии / общий стаж \_\_\_\_ / \_\_\_\_ лет.
6. Факторы ожидания:
  - а) ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату?
    - да
    - нет

другое \_\_\_\_\_;

б) считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат?

да

нет

другое \_\_\_\_\_;

в) какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение?

высокую

низкую

другое \_\_\_\_\_;

7. Факторы справедливости

а) известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемых за работу, аналогичную той, которую выполняете вы?

да

нет

другое \_\_\_\_\_;

Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом:

положительная;

отрицательная;

б) как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению?

хорошее

удовлетворительное

другое (предвзятое) \_\_\_\_\_;

в) какие типы вознаграждений применяются на вашем предприятии и наиболее ценны для вас:

заработная плата

премии

дополнительные льготы

моральное поощрение

повышение в должности или в окладе

возможность карьерного роста

другое \_\_\_\_\_;

г) какова Ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения:

высокая

низкая

другое \_\_\_\_\_.

8. Факторы модели Портера – Лоулера:

а) считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие:

да

нет

другое \_\_\_\_\_;

б) считаете ли вы себя способным работником:

да

нет

другое \_\_\_\_\_;

в) как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии:

высокая

низкая

другое \_\_\_\_\_;

г) уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда:

да

нет

другое \_\_\_\_\_.

## Анкета на основе содержательных теорий

Составьте анкету, подобную представленной, на основе содержательных теорий мотивации.

Заполните, пожалуйста, предложенную вам анкету!

1. Ваша профессия, специальность и занимаемая должность (вписать)

\_\_\_\_\_.

2. Образование (среднее, ср/специальное, высшее, другое)(нужное подчеркнуть или вписать) \_\_\_\_\_.

3. Возрастная категория (нужное подчеркнуть) (от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет)

4. Стаж работы на предприятии \_\_\_\_\_/общий стаж/\_\_\_\_\_ лет;

5. Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности (подчеркните все устраивающие вас варианты или те, которые бы вам хотелось иметь, или впишите свои):

а) материальные:

денежные:

потребность постоянного получения заработной платы;

вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;

комиссионные и бонусы;

индексация заработной платы;

другие \_\_\_\_\_;

неденежные:

оплата транспортных расходов;

медицинская страховка;

оплата мобильного телефона;

оплата путевок на отдых;

другие \_\_\_\_\_;

б) безопасности:

гарантии пенсионного обеспечения;

гарантии занятости на данном предприятии;

обучение на различных курсах, семинарах, тренингах за счет предприятия;

оплата временной нетрудоспособности;

гарантии социального характера (оплачиваемый отпуск в 28 календарных дней);

гибкий график рабочего дня.

в) карьера:

планируете ли вы свою карьеру самостоятельно;

известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством фирмы;

хотите ли вы повысить свой должностной статус;

хотите ли вы работать по другой специальности или совмещать профессии, повысив свою квалификацию;

г) социальные:

корпоративные мероприятия, направленные на укрепление социального климата в коллективе;

возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;

забота руководства о вас и членах вашей семьи;

ощущение своей нужности людям;

другие \_\_\_\_\_;

д) самоуважение:

ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным членом коллектива, выполняющим необходимую работу;

получаете ли вы признание (в той или иной форме) от сотрудников и руководства за свою трудовую деятельность;

ощущаете ли вы свою компетентность в профессии;

чувствуете ли вы самостоятельность в принятии решений;

другие \_\_\_\_\_;

е) самовыражение:

работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;  
реализуете ли вы через труд все способности и достоинства;  
выполняемая вами работа дает возможность выразить себя;  
ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда;  
другие \_\_\_\_\_;

ж) потребности высшего порядка:

потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей, для достижения целей своей организации);

потребность успеха (ощущаете ли вы чувство удовлетворения от вы-полненной работы);

чувствуете ли вы потребность в причастности к предприятию и его целям или к руководству фирмы;

дру-гие \_\_\_\_\_;

#### Задание 5. Тестовая оценка мотивации труда

##### Тест 1. Иерархия потребностей

Вам даются 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собою. Начинайте сравнивать первое утверждение со вторым, по-том первое утверждение с третьим и т.д. Результаты вписывайте в колонку 1 бланка ответов. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписывайте цифру 1. И так делайте при каждом сравнении. Да-лее проделывайте аналогичные операции со вторым утверждением: сравнивайте его сначала с третьим, потом с четвертым и т.д. Результаты вписывайте в колонку бланка ответов. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Каждое сравнение пар делайте после проговаривания «Я хочу...»

«Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. И меть хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.
- 16.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15										

Когда заполните весь бланк, подсчитайте, сколько раз в бланке встречается каждое утверждение. Полученные суммы впишите в клетки, выделенные жирными линиями. Эти операции дают вам возможность определить предпочтение по всем утверждениям. Далее подсчитайте сум-мы баллов по пяти шкалам:

I	шкала	Материальное положение	Подсчитывается сумма по позици-ям 4, 8, 13
II	шкала	Потребность в безопасности	Подсчитывается сумма по позици-ям 3, 6, 10
III	шкала	Потребность в межличност-ных связях	Подсчитывается сумма по позици-ям 2, 5, 15
IV	шкала	Потребности в уважении со стороны	Подсчитывается сумма по позици-ям 1, 9, 12
V	шкала	Потребность в самореализа-ции	Подсчитывается сумма по позици-ям 7, 11, 14

Завершающей процедурой будет построение собственного профиля удовлетворенности потребностей по пяти шкалам. Необходимо получен-ные выше суммы отложить на каждой шкале. На графике указаны три зо-ны:

- полная удовлетворенность – 0 до 13 баллов
- частичная удовлетворенность – от 13 до 26 баллов
- полная неудовлетворенность – от 26 до 39 баллов



Тест можно использовать для оценки мотивационного климата орга-низации. Для этого по методике случайной выборки оцениваются ото-бранные совокупности (0,1-0,5% опрошенных, если оценивается климат крупной компании, 3-5%, если оценивается организация численностью до 1000 человек). Данные оценки должны помочь руководству в деятельности по управлению организацией.

## 6. Лидерство

Вопросы для обсуждения:

1. Роли менеджеров в организациях
2. Понятие и характеристики лидерства
3. Основные подходы к определению эффективности лидерства
4. Сущность стиля работы и руководства
5. Типология стилей руководства
6. Индивидуальный стиль и почерк работы руководителя
7. Качества современного менеджера
8. Влияние и власть
9. Формы власти и влияния
10. Характеристика партнерства

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Соотношение влияния и власти
2. Межличностные роли, исполняемые менеджером
3. Информационные роли присущие менеджеру
4. Роли менеджера по принятию решений
5. Личностные качества руководителя
6. Соотношение понятий «руководитель» и «лидер»
7. Требования к человеку, стремящемуся стать лидером



метод воздействия, по-ощрения – для избранных Постоянно использует различные виды стимулов Использует по-ощрение чаще, чем наказание

### Задание 3. Ситуация для анализа «Наши кадры»

Приведены типологические характеристики людей, которые работают в одном коллективе.

Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, 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 выполнить. 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 невнимание.

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

Очень обидчив. Болезненно переживает всякую 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, ни-когда 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 задевает, 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 очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно

теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы для анализа ситуации

1. Определите тип личности каждого персонажа и опишите их психологический портрет.
2. Какие базовые стили руководства по Р. Лайкерту подходят определенному сотруднику?
3. Согласно управленческой решетке Блэйка и Мутона, какое место занимает каждый из представленных сотрудников?
4. Применяя ситуационную теорию лидерства Хернси и Бланшара какие стили руководства соответствуют конкретному уровню зрелости каждого из исполнителей?
5. Опишите наиболее оптимальный метод управления каждым из них.

Задание 4. Ролевая игра «Завяжи узел»

Время: 10-15 минут.

Материалы: веревка, длиной 5-7 м.

Участники делятся на две команды. Одна команда – «подчиненные», они «немые». Другая команда – «руководители» – они «безрукие».

Команда подчиненных выстраивается в линию вдоль веревки, примерно на расстоянии 40-50 см друг от друга. За веревку держатся двумя руками, веревка перед подчиненными.

Инструкция для участников: Команда подчиненных, вы не имеете право разговаривать, и не имеете права отрывать рук от веревки.

Команда руководителей – вы должны только словами (дотрагиваться до участников или веревки вы не имеете права) сделать так, чтобы ровно посередине веревки был завязан узел.

Ваше время 5 минут.

Больше тренер никаких комментариев к заданию не дает. Некоторые участники «исполнители» могут понять так, что они не должны слушаться команд, но тренер не вмешивается.

Вопросы для обсуждения: что и как получилось, верно ли была поставлена задача, как ее трактовали исполнители, и т.д.

## 7. Корпоративная культура как регулятор поведения персонала в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Организационная культура как основа организационного поведения
2. Понятие и элементы организационной культуры
3. Формирование и поддержание организационной культуры
4. Передача и изменение организационной культуры
5. Задачи формирования организационной культуры

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Развитие организационной этики и благосостояние
2. Черты организационной культуры
3. Функции организационной культуры
4. Влияние внутренних и внешних факторов на организационную культуру
5. Принципы изменения организационной культуры

Темы докладов

1. Организационная культура как основа управления организационным поведением в фирме.
2. Развитие организационной этики в организации.
3. Поведенческое формирование имиджа организации

#### 4. Типологии организационных культур

##### Задание 1. Ситуация «Уровень организационной культуры»

###### Описание ситуации

В серии утверждений, сгруппированных по четырем признакам: ра-бота, управление, мотивация и мораль, характеризуется организационная культура предприятия. При оценке используется 10-балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам – 0 баллов и т.д.

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.

2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.

3. Наша деятельность четко и детально организована.

4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.

5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.

6. В нашей организации налажена система коммуникаций.

7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.

8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.

9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.

10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).

11. Наши работники участвуют в принятии решений.

12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.

13. Рабочие места у нас обустроены.

14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.

15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.

16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.

17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.

18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.

19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.

20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.

21. Работа для меня интересна.

22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.

23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.

24. Усердный труд у нас всячески поощряется.

25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.

26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.

27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимо-уважение между работниками.

28. Наша организация нацелена на нововведения.

29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

###### Постановка задачи

1. Подсчитайте общий балл. Для этого нужно сложить показатели всех ответов.

2. Подсчитайте средний балл по признакам:

- Работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25;

- Коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22;

- Управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;

- Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

###### Методические указания

Индекс определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры:

- 290-261 – очень высокий;
- 260-175 – высокий;

- 174-115 – средний;
- ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной культуры определяются по средним величинам в баллах по секциям. Показатели в баллах по признакам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

- 10-9 – великолепное;
- 8-6 – мажорное;
- 5-4 – заметное уныние;
- 3-1 -упадочное.

Выводы

1. Предлагаемые выше 29 утверждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все они значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных утверждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию – это анализ и соответствующее реагирование на показатели по четырем признакам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлении повышения балльных показателей по признакам может способствовать поднятию индекса в целом.

3. Степень влияния оргкультуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по признакам.

## Задание 2. Разбор конкретной ситуации «Проведение совещания в компании „Сигма“»

Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Как вы оцениваете уровень культуры в компании «Сигма»? Какой тип культуры сложился в компании? Ориентирует ли он всех работников на то, что является для организации ценным и важным? Какое поведение считается допустимым?

2. Можно ли утверждать, что система ценностей в компании сформировалась и принята ее сотрудниками?

3. Оцените уровень проведения совещания (церемонии и ритуалы как часть культуры).

4. Какой стиль руководства в компании «Сигма»? Эффективен ли он?

5. Какие этические аспекты проведения совещания вы бы выделили?

6. Какие рекомендации вы могли бы дать руководству компании «Сигма»?

Ситуация.

Компания «Сигма» занимается разработкой, продажей и сопровождением компьютерных программ в России и некоторых странах СНГ. В настоящее время в ней работает около 60 аналитиков и программистов. Раз в месяц правление проводит обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Ниже приведена стенограмма заседания правления, на котором обсуждался вопрос о контрактах по обслуживанию проданных ранее компьютерных программ.

Михайлов Андрей, генеральный директор: «Итак, на повестке дня сегодняшнего заседания правления контракты по обслуживанию. Роман, это твой вопрос».

Дворецкий Роман, финансы и учет: «Не совсем мой, но я просмотрел контракты по обслуживанию программ, заключенные с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, было бы лучше продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ „Сигма“, чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Михайлов: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?»

Дворецкий: «Вопрос, конечно, интересный...»

Михайлов: «Так что же ты все-таки предлагаешь?»

Дворецкий: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за об-служивание программ „Сигма“ по крайней мере на 30 %».

Толмачев Борис, маркетинг: «Если мы это сделаем, то можем поте-рять часть клиентов... может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых по-тенциальных клиентов».

Михайлов: «Сколько пользователей программ имеет с нами контра-ты по обслуживанию?»

Толмачев: «Я не знаю».

Михайлов: «Алексей, сколько?»

Шустов Алексей, развитие: «Я не очень хорошо представляю себе ситуацию на сегодняшней день».

Дворецкий: «Мне кажется, около 80 %».

Михайлов: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?»

Толмачев: «Это отчасти зависит от цены программы, но прежде все-го от того, насколько часто она изменяется».

Шустов: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. Лучше было бы потратить время на переход к новой системе компании „Эпл“».

Семина Тамара, операции: «Это не помогло, и от нас ушел Стани-слав Фридман. Он знал наши программы вдоль и поперек».

Михайлов: «Да, Станислав был уникальный специалист и работник».

Шустов: «Все-таки интересно, почему он ушел».

Михайлов: «Не будем отвлекаться. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию пакета программ „Сигма“? Разве компании „Медсистем“ и „ТМС“ не делают таких же изменений, как и мы, причем так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы – самые совершенные на рынке».

Толмачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор. Тоже ушел неожиданно, как и Станислав».

Михайлов: «Иван, мы еще ничего не слышали от тебя. Какие у тебя есть идеи?»

Багров Иван, системный анализ: «Мне особо нечего сказать – это не моя тема, это проблема маркетинга. Они должны знать, как продавать контракты».

Толмачев: «Почему так ставится вопрос? Генеральный директор в начале совещания четко определил: это вопрос Романа».

Михайлов: «Это наш общий вопрос. Тамара, ты хочешь что-то ска-зать? Давай только по существу».

Семина: «Я думаю, нам надо иметь больше данных. Может быть, стоит отложить этот вопрос до тех пор, пока мы не изучим получше по-требности наших клиентов и тому подобное».

Дворецкий: «Что конкретно мы должны знать?»

Михайлов: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изме-нения на следующий год и во сколько обойдется их осуществление».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Ге-оргиевским в 11: 00».

Дворецкий: «Может быть, нам просто поднять цену для новых кли-ентов на 20 % и посмотреть, что произойдет? Увеличила же „ТМС“ свою цену на 35 % в год».

Михайлов: «Что ты думаешь, Борис?»

Толмачев: «Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Хорошо, давайте попробуем это сделать. Спасибо, со-вещание окончено».

### Задание 3. Определение профиля организационной культуры

Ответьте, пожалуйста, на 6 вопросов имея в виду СтГАУ. В предлага-емой анкете 6 вопросов, по 4 утверждения в каждом. Распределите в каж-дой группе вопросов 100 баллов между 4 утверждениями, характеризу-ющими культуру СтГАУ в том весовом соотношении, которое в наибольш-ей степени соответствует Вашей организации.

## 1. Важнейшие характеристики

А

Организация подобна большой семье. Люди имеют много общего.

В

Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Сотрудники готовы жертвовать собой и идти на риск.

С

Организация ориентирована на результат. Главное - выполнение задания. Работники стремятся к достижению поставленной цели.

Д Организация строго контролируется. Действия людей определяют формальные процедуры.

Всего

100

100

## 2. Общий стиль лидерства в организации

А

Общий стиль работы в организации сводится к стремлению помочь или научить.

В

Общий стиль работы в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.

С

Сотрудники организации ориентированы на результаты. В работе сотрудники деловиты.

Д

Организация является примером координации, четкой организации работы.

Всего

100

100

## 3. Управление наемными работниками

А

Высшее руководство поощряет коллективную работу, участие в принятии решений.

В

Руководство поощряет индивидуальный риск, новаторство, свободу и нестандартные подходы.

С Руководство организации требовательно, стремятся к конкурентоспособности и поощряют личные достижения.

Д

Руководство организации требует подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.

Всего 100

100

## 4. Связующая сущность организации

А

В организации все преданы своему делу. Существует взаимное доверие.

В

В организации поощряют новаторство и совершенствование методов работы.

С

Работники ориентированы на достижение цели и выполнение задачи.

Д

В организации установлены формальные правила и официальная политика.

Всего

100

100

## 5. Стратегические цели

А

В организации поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.

В

Организация стремится к обретению новых ресурсов и решению новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.

С

Руководство организации акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях.

Д

Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.

Всего

100

100

## 6. Критерии успеха

А

Организацию можно считать успешной т.к. развита коллективная работа, проявляется забота о людях.

В

Организация успешна т.к. предлагает уникальные услуги.

С

Организация преуспевает т.к. побеждает на рынке и опережает конкурентов.

Д

Работу организации можно считать эффективной. Все процедуры отлажены.

Всего 100 100

## 8. Коммуникации в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Значение коммуникации для эффективного функционирования организации.
2. Возможности влияния на процесс коммуникации.
3. Виды и формы организационного общения.
4. Основные методы и средства оптимизации коммуникативного поведения в организации.

5. Пути и условия развития коммуникативных качеств и умений у со-временного менеджера.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Охарактеризуйте роль коммуникаций в поведении организации.
2. Как влияет характер коммуникаций на организационные отношения?
3. Опишите основные виды коммуникационных сетей в организации.
4. Охарактеризуйте социальную роль лидера в современной организа-ции.

Темы докладов

1. Классификация коммуникаций
2. Правила ведения деловых переговоров
3. Правила ведения совещаний
4. Проектирование коммуникационных систем в организации
5. Формирование и развитие у сотрудников культуры делового обще-ния

Задание 1. Анализ ситуации «Сокращение штатов компании»

Алексей Петрович Светлов в очередной раз прочитал лежавший пе-ред ним документ, взял авторучку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным обращением начальника от-дела кадров к сотрудникам, созданной 7 лет назад и бессменно возглавля-емой им компании, и не мог поставить свою подпись. Генерального дирек-тора можно было понять: по истечении 6 лет сказочного успеха, сделав-ших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных работодателей, детище Светлова столкнулось с серьезными проблемами. В результате мирового финансового кризиса почти на 30% сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято решение сократить 20% сотрудников. Для компании, вы-росшей из возглавляемой Светловым в течение 25 лет лаборатории, по-добный шаг значил очень многое. Генеральный директор лично знал практически всех из более чем тысячи сотрудников, со многими его связы-вала личная дружба. И вот теперь сокращение. Светлов решил провести его гуманно – обратиться к сотрудникам с письмом, объясняющим необходимость сокращения, и предложить увольняющимся по собственному желанию компенсацию в размере пяти окладов. Текст письма лежал перед генераль-ным директором, но подписать его не было сил.

Уважаемые коллеги, друзья!

Вместе с вами мы создали компанию, которая стала явлением в рос-сийской экономике. Ваши знания, опыт и самоотверженный труд пре-вратили маленький кооператив в современное предприятие. Вместе с вами мы прожили 7 замечательных лет небывалого роста. Мы можем и должны гор-диться своими достижениями. К сожалению, разразившийся в 2008 году кри-зис не миновал и нашу компанию, хотя титанические усилия руководства помогли смягчить его влияние. В то время как многие предприятия обанк-ротились или попали в состояние, близкое к банкротству, мы сохранили операции практически в неизменном масштабе. Однако платежеспособ-ность наших клиентов уменьшилась, что негативно сказалось на доходах компании. Проведенная работа по сокращению издержек позволила сэко-номить десятки миллионов рублей, однако этой экономии недостаточно, чтобы обеспечить рентабельность. Мы вынуждены начать сокращение издержек на персонал. Многие компании пошли по пути уменьшения зара-ботной платы. Я решительно отвергаю этот путь, поскольку убежден, что по-лучающий нищенскую зарплату сотрудник не может быть производи-тельным. Мы платили и будем платить своим работникам достойное вознаграждение. Чтобы продолжать делать это и обеспечить прибыль акционерам, мы вынуждены провести сокращение штатов.

Коллеги, друзья! Я обращаюсь к вам с уверенностью, что найду по-нимание и поддержку, которые я находил всегда. Компания вынуждена сократить 211 сотрудников. Это огромная потеря для нас, однако друго-го пути нет. Мы сделаем все возможное для того, чтобы провести это сокращение достойно. Тем, кто решит покинуть компанию добровольно, будет выплачено единовременное пособие в размере пяти месячных окла-дов и оказана помощь в трудоустройстве. Это предложение действует в течение двух недель. Через две недели в компании начнется сокращение, которое пройдет в полном соответствии с требованиями трудового за-конодательства. Однако я надеюсь на вашу сознательность и готовность поддержать компанию в трудную минуту,

которая даст нам возможность избежать процедуры сокращения.

С уважением, Алексей Светлов

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Насколько удачным является выбор метода коммуникации в данной ситуации управления организационными изменениями?
2. Какие положительные и отрицательные моменты вы видите в решении генерального директора обратиться к сотрудникам с письмом?
3. В какой форме следует довести информацию о предстоящих организационных изменениях до организации: направить каждому сотруднику; развесить в наиболее посещаемых местах; зачитать на собраниях отделов и групп?
4. Прокомментируйте содержание письма. В чем его достоинства и недостатки? Что следует добавить?
5. Прокомментируйте стиль письма. Подходит ли он для данной ситуации? В каком стиле составили бы подобное обращение вы? Стоит ли Светлову подписывать письмо, в котором сообщаются грядущие организационные изменения?

Задание 2. Ролевая игра «Есть идея!»

Цели:

- развитие умений разрабатывать новые идеи и отказываться от стереотипных путей решения проблемы;
- развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций;
- развитие умений аргументировано вести дискуссию;
- развитие и закрепление умений работать в режиме заданных норм и регламента;
- развитие навыков группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

Игровые группы:

«НОВАТОРЫ». Основная задача группы – представить на защиту и обосновать новые прогрессивные идеи.

«ОПТИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументировано и обоснованно защитить выдвинутую «новаторами» идею; вскрыть конструктивные стороны этой идеи.

«ПЕССИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументировано и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на защиту идеи, отметить возможные негативные последствия ее внедрения, обозначить проблемы, порождаемые этой идеей.

«РЕАЛИСТЫ». Основная задача группы – аргументировано доказать возможность реального внедрения выдвинутой «новаторами» на защиту идеи на основе заданных критериев:

- новизна предлагаемой идеи;
- конструктивность и снятие проблем;
- ресурсная и организационная обоснованность;
- практическая реализуемость в ближайшей перспективе.

## 9. Конфликтная среда в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация конфликтов в организации
2. Причины возникновения конфликтов в организации
3. Модели конфликтов
4. Стили и стратегии поведения в конфликтной ситуации
5. Методы разрешения конфликтов

Вопросы для самостоятельной работы:

1. В чем на практике проявляется негативное и позитивное воздействие стресса на производительность труда?

2. Охарактеризуйте факторы стресса, зависящие от организации?
3. Управление конфликтом как функция руководства

#### Темы докладов

1. Организационные и личностные факторы стресса у персонала
2. Типология организационных конфликтов
3. Управление конфликтом как функция руководства.
4. Структурные методы управления организационными конфликтами.

#### Задание 1. Деловая игра «Разговор по телефону»

##### Ход деловой игры

- 1. Два студента после подготовки (5-7 минут) разыгрывают телефонный диалог, стоя спиной друг к другу. После исполнения ролей преподаватель вместе со студентами разбирает выполнение задания, использованные приемы общения, полученные результаты каждым из участников, допущенные ошибки.

- 2. Эксперты подводят итоги, оценивают ответы студентов.

##### Описание ситуации и постановка задачи.

Участникам предлагается решить ряд конфликтных ситуаций при помощи правильно построенных телефонных переговоров.

##### Ситуация 1.

- 1.1 Роль: менеджер отдела продаж фирмы «Гарант» Петров М.И.

Ситуация: в 16 часов вам звонит секретарь директора фирмы Иванова Л.Е., и сообщает, что после работы в 1700 вас примет директор фирмы «Гарант» по вашему личному делу.

Дополнительная информация. Вам эта встреча очень нужна, и вы много ждете от нее. Неделю назад вы сами просили Иванову Л.Е. вашу хорошую знакомую, организовать эту встречу.

Но, как нарочно, сегодня на это же время у вас назначено важное совещание со своими сотрудниками. А директор завтра уходит в отпуск.

Задание: постройте разговор по телефону с Ивановой Л.Е. так, чтобы не затронуть ни ваши интересы, ни ее.

- 1.2 Роль: секретарь директора фирмы «Гарант» Иванова Л.Е.

Ситуация: Вам надо позвонить по телефону Петрову М.И., менеджеру отдела продаж вшей фирмы, и сообщить ему, что сегодня можно прийти на прием к директору фирмы для решения его личного вопроса.

Дополнительная информация: Петров М.И. - ваш давний хороший знакомый, и вы приложили много усилий, чтобы организовать этот прием: директор очень занят, ведь завтра он уходит в отпуск, и только хорошее отношение к вам помогло добиться согласия директора принять Петрова М.И. перед уходом в отпуск.

Задание: позвоните Петрову М.И. и пригласите его на прием к руководителю организации, однако помните, что жизнь полна неожиданностей и ситуация может измениться.

##### Ситуация 2.

Начальник отдела кадров фирмы «Гарант» Кузьмин А.В. ушел на пенсию. Директор фирмы и его заместитель, курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина А.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником

В условиях конкуренции роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки программы развития персонала фирмы. В отдел назначается новый начальник отдела Романов О.М., ранее работавший в родственной фирме заместителем начальника отдела кадров, проявивший себя хорошим организатором.

Руководство фирмы понимало, что некоторые работники отдела по квалификации выше нового работника, но считали, что их совместная деятельность приведет к существенному улучшению работы. Однако это вызвало возникновение конфликтной ситуации в отделе. Начальник отдела кадров Романов О.М. по телефону сообщил о создавшейся конфликтной ситуации директору фирмы Попову А.С. и попросил его дать ему совет, как поступить в этой ситуации.

Задание: Позвонить Попову А.С., изложить конфликтную ситуацию, сложившуюся в отделе, и попросить совета, как поступить в этой ситуации.

## Задание 2. Деловая игра «Супружеский конфликт»

Цель игры. Ознакомить студентов с одним из вариантов супружеских конфликтов, определить их виды и попытаться найти возможные варианты решения супружеских конфликтов подобного типа.

Участники игры:

1. Муж – работник бюджетной сферы, вынужденный постоянно искать дополнительный заработок, так как основной зарплаты на содержание семьи не хватает.

2. Жена – также работница бюджетной сферы, вынужденная постоянно отпрашиваться с работы, так как в основном ей одной приходится вести все домашнее хозяйство: стирать, готовить, ходить за покупками, отводить и приводить двоих детей в детский сад и т. д.

Игровая ситуация. Муж приходит позднее обычного домой. Сегодня он закончил очередную «левую» работу и получил за нее деньги. Он в хорошем настроении и слегка навеселе. Жена устала и обижена на мужа. Возникает конфликт. Жена обвиняет мужа в том, что он совершенно не думает о семье, что у него своя личная жизнь, а она за своими семейными заботами ничего хорошего в этой жизни и не видит. Муж оправдывает свои частые задержки на работе тем, что стремится больше зарабатывать денег именно для семьи. Взаимные обвинения приобретают явно эмоциональную окраску.

Порядок проведения игры

1. Распределить студентов по парам с соответствующими ролями: «муж» – «жена» (желательно, чтобы в каждую пару входили девушка и юноша).

2. На первом этапе игры каждый из «супругов» играет соответственно роль мужа и жены, оправдывая свои действия, предшествовавшие конфликту.

3. На втором этапе каждый из «супругов» письменно излагает свои варианты решения конфликтной ситуации.

4. На заключительном этапе оба «супруга» находят единое взаимоприемлемое решение конфликта и подробно его описывают.

5. Необходимо также определить тип супружеского конфликта, причины его возникновения и другие возможные варианты решения данного конфликта.

## Задание 3. Сказкотерапия конфликтного поведения

Цель: Мотивационный анализ и альтернативное разрешение конфликтных ситуаций русской народной сказки «По щучьему веленью»; со-вершенствование владения техникой психодрамы.

Процедура: Участники группы (один продолжая другого) припоминают сюжет известной сказки, определяют предмет (что?) и стороны (кто?) каждого конфликта (их минимум 12), анализируют наиболее типичные по схеме:

1. Почему? (причины конфликта).

2. Как? (стратегия и тактика конфликтного поведения сторон).

3. Зачем? (цели, интересы, выгода («исходы») сторон).

Затем участники предлагают и инсценируют наиболее остроумные альтернативные способы разрешения этих конфликтов.

## Задание 4. Ситуация «Роль руководителя в ситуации конфликта»

Методические указания

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаше всего руководители используют упрощенную модель управления конфликтом. Ее суть:

отсутствие направленности на сотрудничество;

подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;

ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);

полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В

результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

- во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;
- во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;
- предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;
- формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

- руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;
- от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;
- огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных – сигнал неудовлетворительного стиля руководства;
- руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;
- строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;
- важные качества руководителя – вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;
- важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;
- неременное условие успеха руководителя – знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

Исходные данные и постановка задачи

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?
2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.
3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?
4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?
5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных

интервью?

Интервью с генеральным директором №1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором №2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских пред-приятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управлен-ческого труда.

Задание 5. Определение типа конфликта

В таблице представлены примеры конфликтных ситуаций. Определите, к какому типу они относятся.

Конфликтная ситуация Тип конфлик-та

Заведующий секцией или отделом в универсальном ма-газине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям инфор-мацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания по-полнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать – как несовместимые

Руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замед-ления производственного процесса

Два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения кто-то захочет заработать премию, то ли делая сверх-урочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негатив-ное поведение

Штабной персонал обычно более молодой и образован-ный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столк-новению между людьми и затруднениям в общении. Ли-нейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство, но по-воду своей зависимости от них во всем, что связано с ин-формацией. В экстремальных ситуациях линейные руко-водители могут намеренно выбрать такой способ выпол-нения предложения специалистов, что вся затея окончит-ся провалом. И все это для того, чтобы поставить специ-алистов «на свое место». Штабной персонал, в свою оче-редь, может возмущаться, что его представителям не да-ют возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала.

отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а так-же об экономии на масштабах. Держать большие товар-ные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как пред-почитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделе-ний.

На собрании руководителей подразделений обсуждается вопрос об увеличении объема продаж. Большинство счи-тает, что этого можно добиться путем снижения цены. Но руководитель одного из подразделений организации твердо убежден, что такая тактика может привести к уменьшению прибыли и создаст впечатление на рынке, что продукт, производимый организацией,

более низко-го качества, чем у конкурентов. В этом случае между ним и другими руководителями возможен межличност-ный конфликт.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### **основная**

Л1.1 Резник С. Д. Организационное поведение [Электронный ресурс]:учебник; ВО - Бакалавриат. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 433 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=430997>

Л1.2 Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Чапурко Т. М., Гафиатулина Н. Х. Организационное поведение [Электронный ресурс]:учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура. - Москва: Русайнс, 2024. - 600 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/953558>

Л1.3 Захарова Т. И., Вилкова Д. В. Организационное поведение [Электронный ресурс]:учебник; ВО - Бакалавриат. - Москва: Русайнс, 2025. - 371 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/955475>

Л1.4 Левин Ю. А., Горчаков С. Е., Левин Ю. А. Организационное поведение в современной экономике [Электронный ресурс]:учеб. пособие; ВО - Магистратура, Аспирантура. - Москва: КноРус, 2025. - 159 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/955510>

Л1.5 Дементьева А. Г., Соколова М. И. Организационное поведение [Электронный ресурс]:учебник; ВО - Бакалавриат, Специалитет. - Москва: Издательство "Магистр", 2025. - 712 с. – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/document?id=464497>

### **дополнительная**

Л2.1 Семенов А. К., Набоков В. И. Организационное поведение [Электронный ресурс]:учебник; ВО - Бакалавриат. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 268 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=431689>

Л2.2 Згонник Л. В. Организационное поведение [Электронный ресурс]:учебник; ВО - Бакалавриат. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2022. - 230 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=431688>

Л2.3 Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. Организационное поведение [Электронный ресурс]:учеб. пособие; ВО - Бакалавриат, Специалитет. - Москва: Дашков и К, 2022. - 384 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/277397>

Л2.4 Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений [Электронный ресурс]:учеб. пособие; ВО - Бакалавриат. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 380 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=431687>

Л2.5 Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Теория организации и организационное поведение (теория и практика) [Электронный ресурс]:учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат. - Москва: КноРус, 2023. - 284 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/945911>

б) Методические материалы, разработанные преподавателями кафедры по дисциплине, в соответствии с профилем ОП.

Л3.1 сост. И. А. Семко ; Ставропольский ГАУ Организационное поведение:учеб. пособие. - Ставрополь, 2025. - 2,19 МБ

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

№	Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
1	Организационное поведение : учебник и практикум для вузов	<a href="https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-583129">https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-583129</a>

2	Менеджмент: организационное поведение	<a href="https://urait.ru/book/menedzhment-organizacionnoe-povedenie-587141">https://urait.ru/book/menedzhment-organizacionnoe-povedenie-587141</a>
3	ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	<a href="https://klgtu.ru/vikon/sveden/files/38.04.02_Teoriya_organizacii_i_organizacionnoe_povedenie_UMPID.pdf">https://klgtu.ru/vikon/sveden/files/38.04.02_Teoriya_organizacii_i_organizacionnoe_povedenie_UMPID.pdf</a>

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Дисциплина направлена на формирование системного понимания поведения людей в организации и практических навыков управления им.

Ключевые результаты освоения:

Знать: теории поведения личности и групп, мотивации, лидерства, типы корпоративной культуры.

Уметь: анализировать поведение сотрудников, применять теории мотивации, выбирать стили руководства.

Владеть: методами диагностики проблем, разрешения конфликтов, оценки мотивации.

### 2. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

Для успешного освоения дисциплины рекомендуется:

Систематическая подготовка: знакомство с планом занятия, изучение конспектов и литературы.

Активное участие: выступления на семинарах, участие в дискуссиях и ролевых играх.

Выполнение всех видов самостоятельной работы.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗДЕЛАМ

#### 3.1. Теоретическая часть

При изучении теорий (психоаналитических, бихевиористских, мотивации, лидерства) выделяйте их практическую ценность для менеджера.

Составляйте опорные конспекты и сравнительные таблицы (например, достоинства и недостатки теорий).

Обращайте внимание на эволюцию взглядов и связь с другими дисциплинами (психология, социология, менеджмент).

#### 3.2. Практические занятия и анализ ситуаций (кейсов)

Внимательно вчитывайтесь в ситуацию, определяйте ключевую проблему и роли участников.

При ответах на вопросы опирайтесь на факты из ситуации и теоретические знания (конкретные теории личности, мотивации, конфликта).

Аргументируйте свои выводы и варианты решений.

В ролевых играх действуйте в соответствии с ролью, затем анализируйте результат и поведение участников.

#### 3.3. Выполнение тестов и анкет

Отвечайте честно – это инструмент самопознания (тесты на тип личности, иерархию потребностей).

При оценке групповых факторов или культуры организации объективно фиксируйте реальное положение дел.

Анализируйте полученные результаты, выявляйте «узкие места» и формулируйте рекомендации.

#### 3.4. Подготовка докладов

Выберите тему, согласуйте с преподавателем.

Используйте несколько источников, включая первоисточники.

Подготовьте презентацию или раздаточный материал.

Выделите практические выводы и собственное мнение.

### 4. ПОДГОТОВКА К ИТОГОВОМУ КОНТРОЛЮ

Повторите основные понятия и классификации по каждой теме.

Систематизируйте знания по ключевым теориям (Маслоу, Герцберг, Врум, Блэйк-Мутон, Херси-Бланшар и др.).

Просмотрите выполненные задания и проанализированные ситуации.

Сформулируйте связь теории с практикой управления поведением в организации.

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).**

*11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения*

1. Microsoft Windows Server STDCORE AllLngLicense/Software AssurancePack Academic OLV 16Licenses LevelE AdditionalProduct CoreLic 1Year - Серверная операционная система

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

**12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Номер аудитории	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения занятий всех типов (в т.ч. лекционного, семинарского, практической подготовки обучающихся), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Э-160  Э-160	<p>Специализированная мебель на 180 посадочных мест, персональный компьютер – 1 шт., проектор Panasonic EX620 X6A – 1 шт., интерактивная доска SMART Board 690 – 1 шт., трибуна для лектора – 1 шт., микрофон – 1 шт., мониторы - 3 шт., плазменная панель - 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.</p> <p>специализированная мебель на 195 посадочных мест, персональный компьютер – 1 шт., проектор Panasonic PT-EX 610-1 шт., трибуна для лектора – 1 шт., микрофон – 3 шт., телевизор Pioneer – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.</p>
		Э-160	специализированная мебель на 195 посадочных мест, персональный компьютер – 1 шт., проектор Panasonic PT-EX 610-1 шт., трибуна для лектора – 1 шт., микрофон – 3 шт., телевизор Pioneer – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
2	Помещение для самостоятельной работы обучающихся, подтверждающее наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования		

		Э-160	специализированная мебель на 195 посадочных мест, персональный компьютер – 1 шт., проектор Panasonic PT-EH 610-1 шт., трибуна для лектора – 1 шт., микрофон – 3 шт., телевизор Pioneer – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
--	--	-------	--

### 13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;

- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Организационное поведение» составлена на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970).

Автор (ы)

\_\_\_\_\_ доц. , кэн Семко И.А.

Рецензенты

\_\_\_\_\_ доц. КМиУР, кэн Вайцеховская С.С.

Рабочая программа дисциплины «Организационное поведение» рассмотрена на заседании Кафедра менеджмента и устойчивого развития территорий протокол № 24 от 25.03.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Звягинцева Ольга Сергеевна

Рабочая программа дисциплины «Организационное поведение» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Институт экономики, финансов и управления в АПК протокол № 8 от 26.03.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Руководитель ОП \_\_\_\_\_