

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
**«Международная академия бизнеса и управления»**

**Департамент менеджмента и управления персоналом**

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и  
управления

Е.В. Добренькова  
«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и  
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**дисциплины**

### **Б1.О.19 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.02 «Менеджмент»

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Менеджмент организаций», «Менеджмент в спорте», «Управление проектами в рекламе и связях с общественностью», «Менеджмент организации в туризме и гостеприимстве»

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

2024

1

Автор (ы)

Н.Ю Марошина, доцент, канд. псих.наук

---

Ответственный за выпуск

И.Б. Выпрямкина, руководитель департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента менеджмента и управления персоналом (протокол от 07.03.2024 № 5).

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины.....	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....	17
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....	24
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....	42
9. Материально-техническое обеспечение.....	44

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина Б1.О.19 «Организационное поведение» включена в блок базовой (вариативной) части по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль: «Менеджмент организации (в спорте)».

### Цель:

Изучения данной дисциплины является реализация требований к освоению соответствующих компонентов компетенций на основе формирования у студентов системных и глубоких теоретических знаний, умений и практических навыков объяснения причин поступков людей, работающих в организации (фирме, банке, госучреждении), прогнозирование тех или иных моделей поведения в различных ситуациях, контроль модификаций поведения работников и стимулирование мотивов, повышающих производительность труда и улучшающих результативность работы.

### Задачи освоения учебной дисциплины

- раскрыть представление о современном состоянии и тенденциях развития организационного поведения;
- использование социально-психологических методов управления;
- раскрытие потенциал персонала организации;
- выбор направлений совершенствования деятельности организации;
- разработка проектов организационных систем, ставящим в центр человека и его потребности;
- определение стратегий профессионального вмешательства;
- изучение способов изменения поведения индивида и группы;
- внедрение информационных технологий.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в	ОПК-1.1 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.	<b>Знать:</b> - тезауруса учебной дисциплины, которая имеет выраженный междисциплинарный характер (социальная психология, менеджмент, маркетинг, гендерология и др.); - установленные нормы и правила командной работы, несет личную от-

	<p>части работы с персоналом при решении профессиональных задач</p>		<p>ветственность за общий результат.  <b>Уметь:</b>  анализировать внутригрупповые процессы и явления, выявлять проблемы и пути их решения (оптимизации);  <b>Владеть:</b>  - общего анализа и оценки факторов внешней (макро- и микро-) среды, обоснования концептуальных подходов для решения актуальных проблем менеджмента;</p>
		<p>ОПК-1.2 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.</p>	<p><b>Знать:</b>  - сущности, содержания и специфики практической реализации основных форм делового общения (беседа, совещание, переговоры) с учетом этнических, гендерных, возрастных и иных особенностей участников;  <b>Уметь:</b>  - сравнивать типовые и специфические элементы организационной (корпоративной) культуры;  - разрабатывать цели команды в соответствии с целями организации;  <b>Владеть:</b>  - установления, поддержания и прекращения деловых контактов с учетом различных факторов – возраста, уровня образования, социального статуса, гендерной, этнической, религиозной принадлежности субъекта</p>

		<p>ОПК -1.3 Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата;</p>	<p><b><u>Знать:</u></b> - методы формирования состава команды, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников;</p> <p><b><u>Уметь:</u></b> - применять базовые стили организационно-управленческой деятельности, оценивать и вырабатывать индивидуальный стиль управления</p> <p><b><u>Владеть:</u></b> способами мотивации членов команды с учетом организационных возможностей и личностных особенностей. - способами оценка эффективности работы команды по достигнутому результату</p>
--	--	--	--

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к вариативной части, формируемой участниками образовательных отношений. Дисциплина «Организационное поведение» изучается на 2 курсе в 3 семестре по очной форме обучения и на 2 курсе в 3 семестре по очно-заочной форме обучения.

### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетных единиц (ЗЕ), 144 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ по очной форме обучения.

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 3 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	54	54
В том числе:		
Лекции (Л)	16	16
Семинары (С)	36	36
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	54	54
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 3 семестр
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		Экзамен 36

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ  
по очно-заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 4 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	26	26
В том числе:		
Лекции (Л)	8	8
Семинары (С)	16	16
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	82	82
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		Экзамен 36

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

### 5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)		Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)	Код индикатора достижения компетенций	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			всего	Практ. занятия (ч)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Проблематика организационного поведения	12	2	4		6	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач,

								доклады
2	Теории поведения человека в организации.	12	2	4		6	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
3	Личность и организация.	12	2	4		6	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
4	Мотивация и результативность.	12	2	4		6	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
5	Формирование группового поведения.	12	2	4		6	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
6	Коммуникативное поведение в организации.	12		4	2	6	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
7	Анализ и проектирование организационных отношений.	12	2	4		6	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
8	Лидерство в организации	12	2	4		6	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
9	Управление поведением организации.	12	2	4		6	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
10	<b>Форма промежуточного контроля</b>	<b>36</b>	<b>экзамен</b>					
11	<b>Итого в семестре</b>	<b>144</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>54</b>		



Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(очная-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)		Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)	Код индикатора достижения компетенций	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			всего	Практ. занятия (ч) всего				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Проблематика организационного поведения		2	2		10	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
2	Теории поведения человека в организации.			2		8	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
3	Личность и организация.		2	2		10	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
4	Мотивация и результативность.			2		10	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
5	Формирование группового поведения.		2	2		8	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
6	Коммуникативное поведение в организации.					10	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
7	Анализ и проектирование организационных отношений.		2	2		8	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
8	Лидерство в организации			2		10	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение

								задач, доклады
9	Управление поведением организации.			2		8	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	устный опрос, решение задач, доклады
10	<b>Форма промежуточного контроля</b>	<b>36</b>	<b>экзамен</b>					
11	<b>Итого в семестре</b>	<b>144</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>82</b>		

## 5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем

### Тема 1. Проблематика организационного поведения

Понятие ОП. Уровни ОП. Основные направления изучения организационного поведения. Факторы, определяющие ОП. Основные задачи ОП. Социально-психологический метод воздействия. Условия формирования ОП. Ресурсная концепция организационного поведения. Социокультурный образ организации. Стереотипные представления о работниках: экономический, функциональный, психологический, этический человек. Сегменты организационного поведения: ригористический, автономный, мобилизационный, прессинговый. Информационно-поведенческие подсистемы. Сущность организации. Цели и задачи организации. Особенности организаций в разных сегментах бизнеса. Эффективность деятельности организации, работы групп, индивида и их взаимосвязь. Формальная и неформальная организация. Типы организаций поведенческого характера.

### Тема 2 Теории поведения человека в организации

Школа научного управления (Ф. Тейлор, Лили и Френк Гилбрет); административная школа управления (Ф. Файоль); концепция «менеджмента персонала» (М. Блумфильда); школа «человеческих отношений» (Э. Мэйо, М. Фоллет, Макгвайр); бихевиоризм (Д. Уотсона), теория социального научения (А. Бандуры, Д. Роттера, В. Скиннера); школа поведенческих наук (Д. МакГрегора, Ф. Герцберга, У. Оучи). Место организационного поведения в системе наук о человеке. Должностная модель поведения. Личностное деловое поведение. Групповое поведение работников, факторы группового поведения. Организационная сущность управления. Микромоделли управленческих отношений.

### Тема 3 Личность и организация

Понятия индивид, личность, индивидуальность. Типы темперамента. Основные типы акцентуации характера. Специфические человеческие инстинкты. Понятие психосоциотипа. Морально-психологические качества личности. Сферы социализации личности: деятельность, самосознание, общение. Я- концепция личности, психологические механизмы защиты. Оценка и самооценка личности. Понятие установки. Социальные роли личности. Ролевое поведение и ролевое ожидание индивида в организации. Условия успешного ролевого поведения. Ролевые конфликты. Методы преодоления ролевых конфликтов. Основные проблемы при введении человека в органи-

зацию. Методы адаптации. Принятие норм и ценностей организации: мимикрия, конформизм, отрицание, адаптивный индивидуализм. Восприятие человека организационным окружением.

#### **Тема 4. Мотивация и результативность**

Мотивация личности как основа формирования организационного поведения. Субъекты и объекты мотивации. Понятие мотива и стимула. Мотивационная структура человека. Виды мотивации. Регуляторы и мотиваторы. Методы стимулирования. Теории содержания мотивации: теория иерархии потребностей (А. Маслоу); теория ERG (Р. Альдерфера); теория приобретенных потребностей (Д. МакКлелланда); теория двух факторов (Ф. Герцберга). Теории процесса мотивации: теория ожидания (В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера); теория постановки целей (Э. Лока); теория равенства (С. Адаме); концепция партисипативного управления. Экономическое стимулирование личности и групп. Деньги как средство вознаграждения. Создание эффективной системы вознаграждений в организации. Оплата труда и участие в доходах. Зависимость между оплатой и удовлетворенностью работой.

#### **Тема 5. Формирование группового поведения.**

Понятие группы. Классификация групп: реальные и условные, лабораторные и естественные, большие и малые. Степень развития групп. Определение малой группы и ее границ. Особенности малых групп. Групповые роли. Основные характеристики группы: состав, структура, групповые процессы, групповые нормы и ценности, система санкций. Сплоченность группы, методы определения сплоченности. Основные факторы функционирования формальных групп. Причины возникновения неформальных групп. Функции, преимущества и недостатки неформальных групп, их влияние на эффективность деятельности организаций. Группы членства и референтные группы. Деление групп в зависимости от особенностей распространения информации: пирамидальные, случайные, открытые, синхронные. Индивидуальное и групповое исполнительство. Превосходство групп над индивидами. Влияние группы на индивида и индивида на группу. Изменение поведения человека под влиянием группы. Типы взаимодействия человека с группой: слияние, кооперация, конфликт. Причины межгрупповых конфликтов и способы управления конфликтами. Эффективность групповой деятельности.

#### **Тема 6. Коммуникативное поведение в организации**

Особенности обмена информацией. Коммуникативные барьеры Структура коммуникативного процесса. Виды коммуникаций. Механизмы воздействия. Восприятие человеком окружения. Коммуникационные стили. Формы, виды и организация общения. Роль и значение прямого общения. Слухи. Межличностные связи. Обучение общению. Техника ведения деловых переговоров. Спор как форма делового общения. Условия делового общения в группах. Деловое общение с руководителем.

#### **Тема 7. Анализ и проектирование организационных отношений**

Основные сферы содержания отношений. Профессиональная сфера: отношения между руководителем и подчиненными, координация совместной

деятельности, особенности информационного процесса. Ценностно-мировозренческая сфера: нормы, правила, нравственные установки. Межличностная сфера: психологическая совместимость. Методы исследования межличностных взаимоотношений: наблюдение, анкетирование, интервьюирование. Социометрический анализ, построение социограмм, измерение уровня благополучия взаимоотношений. Факторы проектирования организаций: состояние внешней среды, технология работы в организации, стратегический выбор целей развития организации, поведение работников. Элементы проектирования: разделение труда и специализация, департаментизация и кооперация, координация, масштаб управляемости и контроль, иерархия организации и ее звенность, распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация, дифференциация и интеграция. Необходимость изменения для развития организаций. Цели организационных изменений. Структурные изменения и развитие культуры организаций. Уровни организационных изменений: регулирующий и операционный. Стратегии изменений: стратегия специалистов, стратегия обучения, стратегия совместной деятельности. Этапы реализации стратегий изменения.

#### **Тема 8. Лидерство в организации**

Подход с позиции личностных качеств. Поведенческий подход. Ситуационный подход. Теория лидерских качеств Д. МакГрегора. Классификация стилей руководства Р. Лайкерта. Управленческая сетка Блейка и Моутона. Ситуационная модель руководства Фидлера. Подход «путь—цель» Р. Хауза и Т. Митчелла. Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланш. Модель принятия решений руководителем В. Врума и Ф. Йеттона. Отличительные особенности лидерства и руководства. Формальное и естественное лидерство. Поведение формального и неформального лидера. Типы и функции лидеров. Стили лидерства и руководства. Качества и черты личности лидера.

#### **Тема 9. Управление поведением организации.**

Управленческий цикл руководителя. Управленческие решения руководителя. Проблемное осмысление информации. Принятие управленческих решений. Организация выполнения задания. Конфликтные управленческие позиции.

### **Семинарские занятия**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

#### **Тема 1. Проблематика организационного поведения**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Общая характеристика признаков организации:
  - миссия;
  - цель;
  - организационная культура;
  - организационная структура;
  - границы.
2. Виды организаций:

- по способу социальной организованности (формальные и неформальные);
  - по форме собственности (государственные, частные, муниципальные);
  - по отношению к прибыли;
  - от характера потребностей клиентов (индивидуальные, серийные, крупносерийные);
  - по формированию отношений внутри организации (корпоративные, индивидуалистические, эдхократические, партисипативные);
3. Поведение индивида в организации и его особенности: причинность, целенаправленность, мотивированность.
  4. Критерии эффективности деятельности организации (краткосрочные и среднесрочные)
  5. Источники повышения эффективности деятельности организации (индивидуальные, групповые, организационные).

## **Тема 2. Теории поведения человека в организации**

### **Вопросы к обсуждению:**

1. Основные характеристики информационно-поведенческих подсистем.
2. Социокультурный образ организации.
3. Стереотипы работающего человека.
4. Ригористический сегмент организационного поведения.
5. Ригористический сегмент организационного поведения.
6. Автономный сегмент организационного поведения.
7. Мобилизационный сегмент организационного поведения.
8. Прессинговый сегмент организационного поведения.

## **Тема 3. Личность и организации**

**I. Доклады с презентациями на оценку (по желанию, текст доклада присылается в формате Word, презентация - в формате PowerPoint).**

1. Влияние акцентуации характера на профессиональную деятельность.
2. Типы темперамента и особенности их проявления на рабочем месте.
3. Психологическая совместимость.
4. Понятие роли и ролевое поведение в организации. Ролевой конфликт.
5. Особенности восприятия человека в организационном окружении
6. Ценности и организационное поведение.

## **Тема 4. Мотивация и результативность**

1. В чем заключается проблема экономической заинтересованности работников в улучшении конечных результатов деятельности организации?
2. Какие факторы влияют на эффективность действия мотивационного механизма, активизацию экономического поведения?
3. На какие характеристики деятельности человека оказывает воздействие мотивация? Опишите их.

4. Какие методы стимулирования используют для повышения результативности труда?

5. Роль мотивационного механизма оплаты труда;

6. Совершенствование организации труда, как фактор мотивации;

7. Производственная ротация как фактор повышения эффективности трудовой деятельности.

8. Не денежное стимулирование (одобрение, действие, вознаграждение свободным временем, взаимопонимание и проявление интереса к работнику, продвижение по служебной лестнице и личный рост, предоставление самостоятельности и любимой работы)

### **Тема 5. Формирование группового поведения**

Доклады с презентациями на оценку (по желанию, текст доклада в формате Word, презентация - в формате PowerPoint).

1. Понятие, размер и классификация малых групп.

2. Этапы (стадии) развития группы.

3. Основные признаки и характеристики группы.

4. Механизмы взаимодействия человека и группы.

5. Ситуативные характеристики группы и их влияние на эффективность деятельности.

6. Ценности и организационное поведение.

### **Тема 6. Коммуникативное поведение в организации**

**Цель:** формирование коммуникативной компетентности.

#### **1. Вопросы к обсуждению:**

- Вербальные и невербальные средства общения.

- Основные стратегии и формы делового общения.

- Тактики и виды деловых коммуникаций.

**2. Тренинговые упражнения:** контакт масок, невербальные средства коммуникации.

### **Тема 7. Анализ и проектирование организационных отношений**

#### **Вопросы к обсуждению:**

1. Статус личности в группе

2. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла

3. Формирование репутации организации

4. Изменения организации

5. Преодоление сопротивления нововведениям

### **Тема 8. Лидерство в организации**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Феномен лидерства.

2. Лидерство и менеджмент.

3. Виды, функции и стили лидерства.
4. Основные составляющие лидерства.
5. Властный аспект организационного лидерства.
6. Виды и источники власти.
7. Структурные теории лидерства.
8. Поведенческие теории лидерства.
9. Ситуационные теории лидерства.
10. Отличие руководства от лидерства.

### **Тема 9. Управление поведением организации.**

Вопросы для обсуждения:

1. Управленческий цикл руководителя
2. Прессинговые психологические состояния.
3. Потенциал организационного поведения
4. Конфликтные управленческие позиции

### **Задания для самостоятельной работы**

#### **Тема 1. Проблематика организационного поведения**

1. Ресурсная концепция организационного поведения
2. Российские исследовательские приоритеты
3. Ключевые генотипы организаций.

#### **Тема 2. Теории поведения человека в организации.**

1. Теории поведения личности
2. Процесс формирования и развития личности.
3. Личность и работа.
4. Ценности и установки личности.

#### **Тема 3. Личность и организация.**

Конспект следующих тем (в формате Word, 3 страницы, шрифт Times New Roman, 14 размер, одиночный интервал, либо фотографии рукописного текста).

1. Характеристика типов акцентуаций характера
2. Характеристика типов людей по доминированию инстинкта

#### **Тема 4. Мотивация и результативность.**

1. Самоорганизация индивида
2. Мотивация и стимулирование
3. Результативность мотивации.

#### **Тема 5. Формирование группового поведения.**

Конспект следующих тем (в формате Word, 1 страница, шрифт Times New Roman, 14 размер, одиночный интервал, либо фотографии рукописного текста).

Характеристика и особенности следующих типов групп:

- пирамидальная группа;
- случайная группа;
- открытая группа;
- группа синхронного типа.

### **Тема 6. Коммуникативное поведение в организации.**

Конспекты тем:

1. Виды коммуникаций в организации
2. Классификация коммуникаций.
3. Коммуникационные сети

### **Тема 7. Анализ и проектирование организационных отношений.**

Конспект тем:

1. Управление поведением индивида внутри организации
2. Компетенция персонала
3. Поведенческий маркетинг

### **Тема 8. Лидерство в организации**

Конспекты тем:

1. Лидерские роли и иерархия лидеров.
2. Общие способности лидера.
3. Эмоциональный интеллект.
4. Специальные способности лидера
5. Черты личности лидера.
6. Лидерство и групповой процесс
7. Роль лидера в различных организационных ситуациях.

### **Тема 9. Управление поведением организации.**

Конспекты тем:

1. Корпоративная культура организации
2. Взаимодействие человека и организационного окружения
3. Микромодели управленческих отношений
4. Модели стратегического поведения

### **Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям**

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

– составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;

– подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.



Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.
2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.
3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.
4. Методические указания по выполнению контрольных работ.
5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданий МАБиУ.
6. Презентационный материал.
7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### **7.1. Рекомендации по выполнению практических заданий**

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

### **7.2. Рекомендации по подготовке электронных презентаций**

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, ин-

формационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

*Критерии оценивания по содержанию:*

- 1) целевая проработанность;
- 2) структурированность в подаче представляемых материалов;
- 3) логичность, простота изложения;
- 4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;
- 5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;
- 6) лицензионная чистота используемых продуктов;
- 7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

*Критерии оценивания по оформлению*

- 1) объем (оптимальное количество слайдов);
- 2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);
- 3) оригинальность оформления;
- 4) эстетика;
- 5) соответствие стандартам оформления.

### 7.3. Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Культура речи и деловое общение» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению ма-

териала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

#### 7.4. Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

#### 7.5. Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов

плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

#### 7.6. Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

- 1) главного в тексте;
- 2) основных аргументов;
- 3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской пози-

ции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорными словами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

### 7.7. Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

### 7.8. Методические материалы для подготовки к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

- 1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;
- 2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;
- 3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступать, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

### 7.9. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента (промежуточная аттестация) - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Объем эссе – не более 500 слов.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках).

1. Реконструкция мысли автора на заданную тему, которая содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [В текста автор заявляет, что (...), обращаясь к следующим доказательствам ...] – [не более 2000 знаков].

2. Критическая позиция студента по поводу мыслей автора, которая содержит обоснование того, почему студент согласен с мыслью автора или нет, обозначение сильных и слабых сторон в его позиции. [Автор утверждает (...), однако с этим сложно согласиться по следующим причинам (...)] – [не более 2000 знаков].

3. Демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с мнением автора текста – [не более 1000 знаков].

4. Доказательство своего тезиса – [не более 3000 знаков].

5. Заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста – [не более 2000 знаков].

Критерии оценивания эссе:

✓ полнота и точность воспроизведения основных аргументов темы, озвученных в курсе;

✓ способность к критической рефлексии, обобщению и применению знаний;

✓ авторский стиль, владение навыками письма и умение формулировать;

✓ выполнение требований, предъявляемых к эссе.

## **7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций**

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций  
со шкалой оценивания  
(форма промежуточной аттестации – зачёт)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов



Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		высокий	90–100
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

**7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету**

1. Сущность организационного поведения: объект, предмет и методы.
2. Особенности информационно-поведенческих подсистем.
3. Человек в системе организационных отношений.
4. Социокультурный образ организации: основные поведенческие стереотипы.
5. Сегменты организационного поведения.
6. Формальные и неформальные организации.
7. Типы организаций поведенческого характера: корпоративные и индивидуалистические.
8. Типы организаций поведенческого характера: эдхократические и партисипативные.
9. Поведение человека в научной школе управления: Ф. Тейлор, Френк и Лили Гилберты.
10. Административная школа управления поведением: А. Файоль.
11. Концепция рациональной бюрократии М. Вебера.
12. Школа человеческих отношений Э. Мэйо.

13. Вклад ученых-бихевиористов в развитие школы человеческих отношений.

14. Теория потребностей А. Маслоу

15. Основные положения школы поведенческих наук (Д. МакГрегор, У. Оучи).

16. Взаимодействие человека и организации.

17. Психологические типы людей и работников.

18. Введение человека в организацию.

19. Понятие профессиональной роли. Ролевое поведение в организации.

20. Восприятие человека организационным окружением.

21. Характеристика индивидуальных особенностей работающего человека.

22. Ценности личности.

23. Личностные установки.

24. Особенности обмена информацией в коммуникативном процессе.

25. Особенности процесса коммуникации.

26. Структура коммуникаций в организации.

27. Формы, виды, и организация общения.

28. Особенности мотивационного процесса.

29. Теории мотивации.

30. Понятия групп и классификация групп.

31. Отличительные признаки малых групп.

32. Основные характеристики группы.

33. Взаимодействие человека и группы.

34. Эффективность групповой деятельности.

35. Понятие лидерства и руководства: отличия и особенности.

36. Типы и функции лидеров.

37. Стили руководства.

38. Психологические особенности личности лидера.

39. Методы анализа отношений в организации.

40. Факторы и элементы проектирования организаций.

41. Источники власти в организации.

### **7.3. Примерные практические (ситуационные) задания**

#### **1. Упражнение «Роль организации в вашей жизни»**

**Цель.** Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

**Задание.**

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

**Этапы работы.**

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 1.1.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

- цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
- форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);
- уровень формализации (неформальная, формальная);
- отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);
- отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная);
- этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

**Таблица 1.1. Организация и ее характеристики**

№	Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 1.2.

**Таблица 1.2. Последствия существования организации**

Позитивные		Негативные	
для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

5. Провести по результатам заполнения табл. 1.1 и 1.2 групповое обсуждение полученных данных.

## **2. Упражнение-ситуация «Лида Смирнова»**

**Цель.** Раскрыть влияние организационного и внеорганизационного окружения на поведение сотрудников, выявить особенности управления в данных организациях.

### **Задание.**

1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).

2. Сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

### **Ситуация.**

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

— Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

— Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, — ответила Анна. — А как у тебя дела?

— Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там уже почти год, — сказала Лида.

— Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

— Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Лида, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение в компании долго не задерживаются. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду. Анна сочувственно взглянула на подругу.

— У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это, выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15... В итоге прошло уже 18 месяцев, но никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно было бы, конечно, обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая.

Лида отставила свой кофе.

— Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я большому научилась от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие люди, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала.

— Тебе нравится то, что ты делаешь? — спросила Анна.

— Да, это очень интересная работа, — ответила Лида. — Она сложнее того, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это крайне необходимо.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

— В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

— Я бы пошла, Анна, — сказала Лида, — но я взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?

— Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обеих повысят!

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

### **3. Разбор конкретной ситуации «Селигер»**

**Цель:** изучить влияние внешних условий на функционирование организации.

#### **Задание.**

Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды. Ситуация взята из опыта консультационной деятельности одного из авторов проекта. Название пансионата и имена участников изменены.

#### **Ситуация.**

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось

начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза.

Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.

Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, Превратившись в ЗАО «Пансионат "Маяк"», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует

значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек: В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные — только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности.

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставляя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег! Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежние количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25%.Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство пансионата.

### **Практическое упражнение «Оценка ролевого давления»**

#### **Шаг 1.**

Представьте себе ситуацию, когда вы столкнулись с ролевым конфликтом, ролевой перегрузкой или ролевой неопределенностью.

1. Опишите эту ситуацию.
2. Какое ролевое давление вы испытывали в то время?
3. Что вызвало его?
4. Как вы справились с ним?

#### **Шаг 2.**

Разбившись на группы по 4-6 человек, сравните ваши ответы на вопросы

*Описание.*

Определите общие моменты в ситуациях.

*Оценка.*

1. Перечислите типы ролевых конфликтов, с которыми вы сталкивались.
2. Укажите их причины.

*Рекомендации.*

1. Опишите способы их преодоления.
2. Предложите дополнительные пути преодоления ролевых конфликтов.

#### **Шаг 3.**

Обсудите ответы вашей подгруппы со всей группой.

1. Какие основные типы ролевого давления вы знаете?
2. Каковы его основные причины?
3. Назовите эффективные способы его снижения.

### **Практическое упражнение «Разработка способов воздействия на человека»**

#### **Цель.**

Научиться анализировать причины поведения индивида.

#### **Задание.**

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

Разработать способы воздействия на Ю. Малевича для изменения его поведения.

#### **Ситуация.**

Ю. Малевич работает в ООО «Три кита» с 1999 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. Малевича с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевич 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. Малевича вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевича?

Используя табл. 2.3, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

**Таблица 2.3. Оценка причин поведения.**

<b>Причины поведения</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
--------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

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

Прокомментируйте каждую из своих оценок.

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

Что можно предпринять менеджеру? Заполните табл. 2.4.

**Таблица 2.4. Способы воздействия для изменения поведения**

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
1. Перевести Ю. Малевина на другую работу			
2. Уволить Ю. Малевина			
3. Поговорить с Ю. Малевиним			
4. Отстранить от работы, сообщив о своей озабоченности.			
5. Спросить коллег, как они объясняют причины ухудшения его работы.			
6. Оставить все как есть на 6 месяцев			
7. Проанализировать свое поведение как менеджера			
8. Повысить Ю. Малевина, т.к. он работает в нынешней должности уже 6 лет			
9. Другие варианты			

### 1. «Объективное восприятие вещей»

#### **Цели:**

- выработать навыки объективного восприятия вещей (проблем, идей и т. д.);
- научиться рассматривать противоположные точки зрения в конструктивной дискуссии.

Мы склонны принимать мнение одной из сторон в спорном вопросе и воспринимать проблему с этой односторонней точки зрения. Данное упражнение дает вам возможность посмотреть на вещи с противоположной позиции и постараться воспринять предмет объективно.

#### **Задание.**

1. Определите (индивидуально или в группе) свое мнение по какому-либо спорному вопросу (например, всеобщая воинская повинность или альтернативная гражданская служба, проблемы военных расходов, контроля цен и заработной платы, роли управленцев в организациях, социальных программ).

2. Изучите проблему с противоположной точки зрения.

3. Представьте ваши находки группе и обсудите, изменилось или нет ваше отношение к проблеме.

4. После этого вы и группа можете составить список доводов «за» и «против» по данной проблеме более объективно, чем ранее.

## **2. «Использование позиции другого человека»**

### ***Цели:***

- познакомиться с понятием и механизмом эмпатии;
- получить навыки целенаправленного отказа от своей собственной точки зрения;
- развить эмпатийные навыки;
- научиться лучше понимать людей, используя обратную связь.

*Эмпатия* — это механизм, который позволяет поставить себя на место другого человека, пережить схожие чувства, но отнюдь не гарантирует достижение точно такого же состояния. Люди обладают разной степенью эмпатийности как по количественному, так и по качественному критерию. Эмпатия особым образом сказывается на результатах процесса наблюдения: люди накапливают большее количество информации о тех, кому эмпатируют; при этом эмпатию легче испытывают по отношению к людям со сходными личностными чертами, а к похожим людям чаще испытывают симпатию (аттракцию). Эти зависимости отражает эффект «проецирования своих свойств на другого. Конечно, проще увидеть в другом то, что тебе хорошо знакомо (самого себя). В реальности в процессе общения чаще всего встречаются два совершенно разных человека, и понимание деталей этого различия, постижение неповторимой индивидуальности другого позволит спрогнозировать поведение любого собеседника. Процесс понимания человека должен подкрепляться умениями:

- наблюдать за поведением окружающих людей;
- правильно выбирать теорию для прогнозирования поведения другого человека;
- приобретать и использовать сведения о типичных представителях группы для объяснения поведения конкретных членов этой группы;
- учитывать индивидуальное своеобразие конкретного человека.

Для того чтобы научиться по-настоящему понимать людей, необходима практика, причем обязательно с получением обратной связи. Только зная о своих ошибках можно научиться их исправлять.

Таким образом, чтобы воспринимать мир так, как это делает другой человек, нужно обладать эмпатией. Эмпатия требует от воспринимающего отказа от его собственной точки зрения. Это упражнение помогает развить эмпатийные навыки.

### ***Этапы работы.***

1. Представьте себя адвокатом или другом, желающим понять и помочь другому человеку.

2. Прочитайте каждый из приведенных ниже текстов и запишите свои отклики на описанные в них ситуации, используя эмпатийные навыки. (Хорошо было бы часть этих ситуаций представить в виде эмоциональных сцен, разыгрываемых характерными персонажами.)

3. После того как все завершили выполнение задания, группа должна рассмотреть несколько откликов и выяснить, использовали ли участники эмпатийные навыки.

Следующий пример демонстрирует отклик.

*Пример:* «Дим, ты знаешь Стаса из отдела кадров? Он постоянно перебивал меня и других членов группы на рабочем собрании вчера. Он вел себя так, как будто все знает, принижал эффективность других

членов группы. Если он поступит так же на следующем собрании, я не знаю, что буду делать».

*Эмпатийный отклик.* «Стае монополизировал собрание. Похоже, ты расстроен и не знаешь, как поступить\*».



*Яэмпатийные отклики:* «Я знаю, что ты чувствуешь. Он все время так поступает». «Не застопоривайтесь на этом. Покажите ему, кто главный». «Если он снова это сделает, почему бы тебе не сказать, чтобы он заткнулся?» «Если бы я был на твоём месте, я бы попросил его замолчать».

1. Сотрудница останавливается перед вашим офисом и говорит вам, что она расстроена тем, что ее зарплата на следующий год выросла меньше, чем средняя. Она считает это дискриминацией, вызванной тем, что она не втирается в доверие к боссу, как другие.

Ваш отклик: \_\_\_\_\_

2. «Я думал, что переход сюда поможет моей карьере. Босс обещал, что у меня будет возможность получать ответственные задания, чтобы показать себя. Но обещание не выполнено. Я все еще делаю ту же неважную работенку и никогда не получаю здесь приличного повышения».

Ваш отклик: \_\_\_\_\_

3. «Я работаю в этой компании почти шесть лет, но никого хорошо не знаю. Я пытаюсь быть дружелюбным, но кажется, это никого не волнует. Я не понимаю, почему я не умею заводить друзей. Может быть, со мной что-то не так, но я не знаю что? Мария, что мне сделать, чтобы найти друга?»

Ваш отклик: \_\_\_\_\_

4. «У меня есть подчиненный, который меня все время достает. Чтобы я ни делал, он всегда находит, на что пожаловаться. На днях я вызвал его и сказал, что не понимаю его поведения. И знаешь что? Он обвинил меня в потворстве тем сотрудникам, которые втираются ко мне в доверие. Что я должен делать в этой ситуации?»

Ваш отклик: \_\_\_\_\_

### **3.1. «Определение стимулов и антистимулов персонала»**

**Цель.** Изучить метод определения действенности применяемой в организации системы стимулирования в зависимости от категорий персонала.

#### **Задание.**

1. Приведите фотографию «5 x 5» стимулов и антистимулов, мотивов и антимотивов, используемых в организации для различных категорий персонала.

2. Проранжируйте их по степени значимости для сотрудников, заполнив таблицы.

3. Выявите соответствие (несоответствие) применяемой системы стимулирования интересам сотрудников.

4. Предложите возможные пути ее улучшения с учетом выявленной системы мотивов работников.

#### **Этапы работы.**

1. Сначала слушатели работают индивидуально, заполняя табл. 3-8 на примере своей организации для конкретной категории персонала.

2. Проводится сравнение данных, полученных по используемым стимулам, и их соответствие мотивам работников организации.

3. Определяются недостатки действующей системы стимулирования, применяемой к данной категории персонала, и возможные пути их устранения с учетом выявленной системы мотивов работников.

#### **Таблица Фотография стимулов и мотивов работников организации**

стимул	ранг для данной должности	мотив	ранг для данного работника
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

5		5	
---	--	---	--

**Таблица 3.9. Фотография антистимулов и антимотивов работников организации**

антистимул	ранг для данной должности	антимотив	ранг для данного работника
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

### 3.2. Разбор конкретной ситуации «Витрина А»

#### **Цели:**

— ознакомиться с системами стимулирования, применяемыми в современных организациях;

— развить навыки проведения анализа соответствия (несоответствия) предлагаемой системы задачам организации;

— отработать навыки выявления теоретических основ реальных систем стимулирования и возможностей их лучшего использования.

#### **Задание.**

1. Определить, какая из существующих систем мотивации была взята за основу при разработке системы стимулирования работников компании «Витрина А».

2. Выявить возможные позитивные и негативные последствия в долгосрочной перспективе для организации и ее сотрудников в результате внедрения предлагаемой системы оплаты труда.

#### **Ситуация «Витрина А».**

Фирма «Витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж и, по данным Российской ассоциации рекламных агентств (РАРА), занимает 34% в этом сегменте рынка. Вадим Куликов с четырьмя партнерами, такими же выпускниками экономфака МГТУ им. Баумана, создал компанию в 1995 г.

В 1997 г., когда в «Витрине А» работали уже 70 человек, а бизнес продолжал расти, учредители схватились за голову. Фирма становилась неуправляемой. «Менеджеры вроде бы жестко ставят задачу, а она почему-то не выполняется, — вспоминает В. Куликов.

И тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами (*human resources*).

Аморфную до сих пор компанию руководители впервые поделили на три департамента: финансовый, коммерческий и производственный. Внутрифирменную атмосферу Куликов решил улучшать с помощью выпуска стенгазеты и шумного празднования дней рождения сотрудников. В один из последних таких праздников прямо в офисе была организована *Latinos Party* — специально оформленное место под вечеринку — и приглашена латиноамериканская группа.

Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие — общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед сотрудниками, награждает особо отличившихся и делится планами на будущее.

Все эти новации характерны для растущих компаний. Но два последних начинания Вадима Куликова — его собственное ноу-хау.

Самое свежее нововведение — отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. «Они могут взять столько, сколько попросят», — говорит Вадим Куликов.

Он уверяет, что верхней границы суммы аванса нет, — это может быть и \$2000 и \$5000. (Трудно все же поверить в его полную искренность. А что если каждый из сотрудников попросит, например, по \$30 тысяч?)

В. Куликов темнит насчет того, что происходит, если сотрудник не отработывает в течение месяца взятую сумму. Он ссылается на то, что эксперимент введен недавно и о результатах говорить пока рано.

«Существует лишь нижняя планка запросов», — объясняет Вадим Куликов. Аванс меньше \$500 он считает зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, он считает «неподходящим сотрудником для успешной компании». Для менеджеров-стажеров сумма равна эквиваленту \$ 1000, а для начальников отдела — \$2500. «При особых обстоятельствах человек может попросить сумму, превышающую определенный для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников», — говорит В. Куликов.

В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отосланных факсов к т. д. В конце каждого месяца производится расчет. Если человек наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж.

«Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь, сколько можешь, — рассуждает гендиректор "Витрины А". — Расходы фирмы на зарплату, конечно, выросли, но и отдача повысилась».

Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. «Мы настаиваем на Том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую иномарку, новую квартиру, — говорит В. Куликов. — Они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех». Кредитование осуществляется через Пробизнесбанк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком до 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т. д. — до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Сейчас, по словам В. Куликова, открыто 12 кредитных линий, а к концу года их будет уже 16.

Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по словам В. Куликова, менеджеров все активнее стали переманивать хед-хантеры. Во-вторых, возникла проблема «сытости» сотрудников, которые, заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать. В июле прошлого года «Витрина А» обратилась за помощью в английское консалтинговое агентство *Inter Matrix Group*. Всего, по словам В. Куликова, было рассмотрено 18 вариантов мотивации. На разработку и утверждение новой схемы ушел год.

«Введение произвольного аванса вместо зарплаты широко практикуется в частных компаниях, где владельцы являются партнерами и сами определяют свои доходы, — говорит Карен Григорян, консультант по работе с клиентами рекрутинговой компании *Kelly Services*. — Подобные эксперименты могут нарушить иерархическую систему компании. Все сотрудники оказываются фактически равными». По мнению К. Григоряна, один из важнейших стимулов мотивации сотрудников — материальное вознаграждение, и компания не должна лишать себя такого рычага.

Марина Вишнякова, эксперт консалтинговой компании «Бизнес Консалтинг Групп», считает, что в практике отказа от зарплаты есть много подводных камней: «Если мы обозначаем нижнюю границу аванса, то необходимо четко обозначить и верхнюю. Причем эта вилка аванса должна быть обозначена официально. Плохо, если; в кулуарах пойдут разговоры: «Вот ему можно попросить 1000 долл., а мне почему-то нет». По мнению экс-

перта, отказ от зарплаты может быть мотивирующим фактором в течение двух-трех месяцев, а потом рискует превратиться в четкую привычку брать и отрабатывать определенную среднюю сумму. То есть в ту же зарплату, но выплачиваемую месяцем раньше. «Во избежание этого можно разделить зарплату на постоянную и переменную части, — считает М. Вишнякова. — Базовая часть может выплачиваться за обычную работу, а переменная — за проявленную инициативу, реальные достижения сверх обычной работы. Нужно четко объявить, сколько и за что выплачивается». Начиная с 2003 г. от этой системы в «Витрине А» отказались.

#### 4.2. «Факторы мотивации»

Цель. Оработать методику поиска, установления и использования приоритетного ранжирования факторов мотивации индивидуума.

Задание.

Проранжируйте факторы мотивации поведения индивида, заполнив табл. 3.2.

**Таблица 3.2. Ранжирование факторов мотивации**

Фактор	№	Фактор	№	Фактор	№
Активация	5	Интересы	4	Побуждение	1
Воспитание	2	Инновация	7	Подготовка	11
Гуманизация	14	Конфликт	8	Поощрение	13
Должность	6	Обучение	10	Развитие	15
Инициирование	3	Отбор	9	Стимулирование	12

#### 4.3. Практическое упражнение «Мотивы и стимулы»

Цель. Сформировать навыки диалектического анализа мотивов и стимулов организационного поведения.

Задание.

Расставьте по строкам матрицы сравнительного анализа мотивов и стимулов, соответствующим различным критериям, следующие характеристики: административный, внешняя, внутренняя, иерархический, индивидуальные, непосредственная, общие, объективная, опосредованная, первичные, побуждение, принуждение, производные, социальные, субъективная, частные.

**Таблица 3. Сравнительный анализ мотивов и стимулов**

№	Критерии	Мотивы	Стимулы
	Природа возникновения	<b>внутренняя</b>	<b>внешняя</b>
	Порядок становления	<b>первичные</b>	<b>производные</b>
	Основы формирования	<b>индивидуальные</b>	<b>социальные</b>
	Структура построения	<b>субъективная</b>	<b>объективная</b>
	Методы применения	<b>частные</b>	<b>общие</b>
	Форма действия	<b>опосредованная</b>	<b>непосредственная</b>
	Сущность действия	<b>побуждение</b>	<b>принуждение</b>
	Инструментарий	<b>психологический</b>	<b>административный</b>

#### 3. Практическое упражнение «Соответствие мотивов и стимулов»

Цель. Закрепить понимание соответствия между мотивами и стимулами организационного поведения.

Задание.

1. Перечислите и проранжируйте по степени действенности известные вам стимулы к труду, заполнив соответствующий столбец в таблице

2. Приведите мотивы, на которые направлены выделенные стимулы, заполнив второй столбец таблицы.

**Таблица Соответствие мотивов и стимулов**

№	Стимулы к труду	Мотивы воздействия
---	-----------------	--------------------

1	Деньги	Благосостояние
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

### 3.1. «Этапы развития группы»

**Цель.** Приобрести навыки анализа роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития.

**Задание.**

Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив таблицу. Обсудите результаты в группе.

**Таблица. Поведение руководителя на различных этапах развития группы**

	Этапы развития группы	Поведение руководителя
	Формирование	
	Бурление	
	Нормирование	
	Выполнение работ	
	Расформирование	

*Варианты поведения руководителя.*

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.
4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего существования группы.
8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.
9. Устраняет внутригрупповые конфликты.

### 3.2. «Нормы поведения»

**Цель.** Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

**Задание.**

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив таблицу.
2. Обсудите результаты в группе.

**Таблица. Виды норм поведения**

	Группы норм	Нормы
1	Нормы деятельности	
2	Нормы регламентирующие форму одежды	

3	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	
---	--	--

### *Виды норм*

1. Качество — главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому — поровну».
9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!
10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.
11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.
12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.
13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

### Упражнение 1. «Определение вида коммуникации»

Цель: овладеть навыками анализа конкретной ситуации из практики деятельности организации и научиться определять виды коммуникаций.

Задание: проанализируйте ситуацию и определите о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация. В процессе оргпроектирования создается организационная структура управления, а также разрабатываются положения о подразделении аппарата управления. В каждом из них должен обязательно присутствовать раздел «Взаимоотношения с другими подразделениями организации».

### Упражнение 2. «Определение вида коммуникации»

Цель: овладеть навыками анализа конкретной ситуации из практики деятельности организации и научиться определять виды коммуникаций.

Задание: проанализируйте ситуацию и определите о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация. В компании разработана программа по управлению производительностью. Важной частью этой программы выступает разработка и распространение внутри компании специальных вопросников. В анкетах, которые раздаются всем сотрудникам одного подразделения, затрагиваются такие вопросы как:

- уважение к работнику;
- стремление оказать активную помощь клиенту;
- работа в команде;
- инновации и высокие этические нормы.

Результаты этого опроса, получаемые руководителем, по сути своей являются проявлением обратной связи от его подразделения. Руководитель анализирует эти результаты, затем конфиденциально обсуждает их с фасилитатором, после чего они выносятся на обсуждение общего собрания коллектива подразделения.

3. Работа с компетенциями менеджера и лидера (групповое обсуждение). Какие из выделенных компетенций относятся к лидерству, а какие к руководству:

- Планирование (постановка целей и задач, определение последовательности действий и предварительный расчет ресурсов).
- Определение направления (общее видение цели, стратегия. Формирование организационной культуры).
- Управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиции каждого. Установление системы контроля).
- Объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей).
- Осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение).
- Мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение).

### 3. Практическое упражнение «Стадии жизненного цикла организации» .

**Цель.** Понять особенности управления на различных стадиях жизненного цикла организации.

**Задание.** В таблице приведены основные задачи, стоящие перед организацией на различных этапах жизненного цикла. Определите какой стадии жизненного цикла соответствует каждая из задач, и заполните таблицу. Обоснуйте свой выбор.

Упражнение выполняется индивидуально или в группах по 3-4 человека.

<b>Задача</b>	<b>Стадия жизненного цикла организации</b>
Создание условий для экономического роста	
Доступ к необходимым ресурсам	
Обеспечение высокого качества товаров и услуг	
Овладение механизмом конкуренции	
Обеспечение своей стратегической дееспособности	
Сохранение и упрочнение устойчивого положения на рынке	
Фокусирование внимания на оптимизации издержек	
Сужение номенклатуры производимой продукции	
Увеличение продаж уже имеющимся клиентам	

### 3.1. «Этапы развития группы»

**Цель.** Приобрести навыки анализа роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития.

**Задание.**

Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив таблицу. Обсудите результаты в группе.

**Таблица. Поведение руководителя на различных этапах развития группы**

	<b>Этапы развития группы</b>	<b>Поведение руководителя</b>
	Формирование	
	Бурление	
	Нормирование	
	Выполнение работ	

	Расформирование	
--	-----------------	--

*Варианты поведения руководителя.*

7. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
8. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
9. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.
10. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
11. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
12. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
10. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего существования группы.
11. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.
12. Устраняет внутригрупповые конфликты.

### **3.2. «Нормы поведения»**

**Цель.** Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

**Задание.**

3. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив таблицу.
4. Обсудите результаты в группе.

**Таблица. Виды норм поведения**

	Группы норм	Нормы
1	Нормы деятельности	
2	Нормы регламентирующие форму одежды	
3	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	

*Виды норм*

4. Качество — главный принцип нашей работы!
5. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
6. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
  4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
  5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
  6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
  7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.
  8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому — поровну».
  9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!
  10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.
  11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.
  12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.
  13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.



#### Упражнение 1. «Определение вида коммуникации»

Цель: овладеть навыками анализа конкретной ситуации из практики деятельности организации и научиться определять виды коммуникаций.

Задание: проанализируйте ситуацию и определите о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация. В процессе оргпроектирования создается организационная структура управления, а также разрабатываются положения о подразделении аппарата управления. В каждом из них должен обязательно присутствовать раздел «Взаимоотношения с другими подразделениями организации».

#### Упражнение 2. «Определение вида коммуникации»

Цель: овладеть навыками анализа конкретной ситуации из практики деятельности организации и научиться определять виды коммуникаций.

Задание: проанализируйте ситуацию и определите о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация. В компании разработана программа по управления производительностью. Важной частью этой программы выступает разработка и распространение внутри компании специальных вопросников.. В анкетах, которые раздаются всем сотрудникам одного подразделения, затрагиваются такие вопросы как:

- уважение к работнику;
- стремление оказать активную помощь клиенту;
- работа в команде;
- инновации и высокие этические нормы.

Результаты этого опроса, получаемые руководителем, по сути своей являются проявлением обратной связи от его подразделения. Руководитель анализирует эти результаты, затем конфиденциально обсуждает их с фасилитатором, после чего они выносятся на обсуждение общего собрания коллектива подразделения.

### 7.5. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля

Таблица 7.3

#### Применение балльной системы для проверки результатов обучения (очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
Р.1	Собеседование	10
Р.1	Эссе	10
Р.1	<b>Контрольная точка 1</b>	30
Р.2	Собеседование	10
Р.2	Эссе	10
Р.2	<b>Контрольная точка 2</b>	30

Таблица 7.4

#### Применение балльной системы для проверки результатов обучения (заочная форма обучения)

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля обучающихся	Баллы по видам работ, выполняемым студентами
Раздел 1,2	<b>Контрольная работа</b>	100

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ

### 8.1. Основная учебная литература

1. Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник : [16+] / П. А. Михненко. – Москва : Университет Синергия, 2019. – 192 с. : табл., граф., ил. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571508>

2. Шапиро, С. А. Организационное поведение : учебное пособие : [16+] / С. А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 446 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562608>

### 8.2. Дополнительная учебная литература.

1. Грачева, О. Ю. Организационное поведение: шпаргалка : [16+] / О. Ю. Грачева ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 32 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578438>

2. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, Д. С. Кенина и др. ; Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2017. – 168 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484920>

3. Организационное поведение [Текст] / В. В. Козлов, Ю. Г. Одегов, В. Н. Сидорова. - Москва : КНОРУС, 2013. - 226 с.

4. Организационное поведение [Текст] : учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 382 [1] с.

5. Организационное поведение [Текст] : учебник и практикум / под ред. С. А. Баркова. - Москва : Юрайт, 2016. - 452 с.

6. Саморуков, В. И. Организационное поведение: анализ организационных структур предприятия: рабочая тетрадь для обучающихся по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки / В. И. Саморуков ; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2018. – 65 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496895>

### 8.3. Иные источники

1. <http://psinovo.ru/> - сайт информационно-аналитического издания по психологии коммуникации. Рассматриваются психологические аспекты взаимоотношений и взаимодействий при реализации бизнес-процессов.

2. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Настольная книга для среднего класса России и не только – Saarbruken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.

3. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента: История управленческой мысли, Теория организации, Организационное поведение. Кн.2. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 434 с.  
[http://www.directmedia.ru/book\\_271808\\_teoriya\\_menedjmenta/](http://www.directmedia.ru/book_271808_teoriya_menedjmenta/)

#### **8.4. Периодические издания**

1. Журнал «Вопросы психологии» / <http://www.voppsy.ru/>
2. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / <http://www.mavriz.ru/>
3. «Менеджмент в России и за рубежом» / <http://www.mevriz.ru/>
4. «Психологический журнал» / [http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut\\_p/psihologic.html](http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html)
5. Журнал «Социологические исследования» (СОЦИС) / <http://socis.isras.ru/>
6. Журнал «Управление персоналом» / <http://www.top-personal.ru/>

### **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

#### **9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Российское образование. [Электронный ресурс]. <http://www.edu.ru/>
2. Глоссарий.ру. [Электронный ресурс]:<http://www.glossary.ru/>.
3. Гуманистика. [Электронный ресурс] <http://www.humanistica.ru/>
4. Кирилл и Мефодий. [Электронный ресурс] <http://www.km.ru/>
5. Классические словари. [Электронный ресурс] <http://www.rambler.ru/dict/>
6. Мир энциклопедий. [Электронный ресурс] <http://www.encyclopedia.ru/>
7. Российская государственная библиотека. [Электронный ресурс].<http://www.rsl.ru>
8. Библиотека популярных текстов. [Электронный ресурс]. <http://www.saslib.ru>.

#### **9.2. Технические средства и программное обеспечение**

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том

числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)
2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)
3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)
4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)
5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)

6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)
7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)
9. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)
10. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

### **9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства);
- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);
- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).
- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

### **9.4. Материально-техническая база**

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Кабинеты и другие помещения:

Лингафонный кабинет;

Спортивный зал;

Фитнес-зал;

Зал тяжелой атлетики;

Библиотека;

Читальный зал;

Конференц-зал;

Актный зал