

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

**«Утверждаю»**

Проректор по учебно-  
методической работе

\_\_\_\_\_ Ю.А. Устименко  
«21» июня 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Б1.Б.21 Организационное поведение**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы: Производственный менеджмент

Форма обучения – заочная

Курс – 4

Семестр – 7

Всего зачетных единиц – 4, часов – 144

Лекции – 8 часов

Практические занятия – 6 часов

Самостоятельная работа – 130 час

Форма отчетности: экзамен – 7 семестр

Программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Программу разработал:

кандидат экономических наук, доцент Е.Ю. Ершова

Одобрена на заседании кафедры менеджмента

«14» июня 2022 г., протокол № 14

Смоленск  
2022

## 1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Организационное поведение» относится к базовой части образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль): Производственный менеджмент.

Целью освоения дисциплины «Организационное поведение» является предоставление студентам знаний и сведений об основных закономерностях поведения человека в организации и способствование формированию навыков и умений управления индивидуальной и совместной деятельностью в рамках определенных организационных структур. Курс «Организационное поведение» тесно взаимосвязан с курсами: «теория организации», «психология», «деловое общение», «управление человеческими ресурсами», «теория менеджмента». Изучение курса основано на традиционных методах высшей школы, тесной взаимосвязи со смежными курсами, а также на использовании современной учебной, методической литературы, информационных и образовательных технологий.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);
- владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);
- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики (ПК-1).

### В результате освоения дисциплины студент должен

**знать:** правила работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; методы поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности; основные типы поведения человека и рабочей группы; групповое поведение; мотивационную основу организационного поведения; современные проблемы управления организационным поведением; преодоление межгрупповых конфликтов и стресса на рабочем месте, знает основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики; виды и методы организационного планирования, постановку целей;

**уметь:** работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

осуществлять поиск, анализ и использование нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности

управлять карьерой, осуществлять поведенческий маркетинг в организации, коммуникативное поведение в организации, преодолевать межгрупповые конфликты и стресс на рабочем месте, применять навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики;

**владеть:** навыками работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия,

навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности,

формирования организационного поведения, коммуникативного поведения в организации, использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики.

### **3. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Понятие организационного поведения.**

Организационные процессы и организационные отношения в системе менеджмента. Предмет, цели и основные задачи дисциплины «Организационное поведение». Человек в системе современного менеджмента. Появление дисциплины «Организационное поведение» в 60-е годы XX века как новый подход в обучении руководителей. Сущность и содержание труда руководителя, специалиста, работника. Управляющий и его социальная значимость. Методы, используемые в исследовании организационного поведения. Использование знаний ОП в. Значение дисциплины «Организационное поведение» в подготовке современных руководителей и специалистов. Организационное поведение и другие науки, изучающие поведение личности. Развитие тенденции по превращению ОП в конкретную область знаний, связанную с эффективностью управления организацией и ее персоналом. Понятие поведения. Понятие ОП. Личность и ее поведение. Направленность, последовательность, значимость поведения. Уровни ОП. Эволюция теории в организации: основные этапы. Основные направления изучения организационного поведения. ОП как основа формирования социально-экономических отношений всех уровней. Факторы, определяющие ОП. Направленность ОП: в отношении собственности, в производственном процессе, при реализации властных отношений Условия формирования ОП: экономическая, социокультурная, этническая, правовая среда. Антропологическое понимание организационной культуры. Влияние на ОП особенности организационной культуры.

#### **Тема 2. Личность работника как субъект и объект организационного поведения.**

Развитие взглядов на поведение личности в организации: классическая теория управления (Тейлор, Уорвик, Файоль); школа «человеческих отношений» (Э. Мэйо, М. Фоллет), концепция «менеджмента персонала» (М. Блумфилда), бихевиоризм (Д. Уотсон), школа поведенческих наук (Д. МакГрегора, Ф. Герцберга, К. Арджириса, Ф. Ротлишберга), теория социального научения (Бандуры, Д. Роттера, Скиннера). Индивид, личность, индивидуальность. Личность как центр и основа организационного поведения. Теория компетенции и ее значение для понимания индивидуального поведения. Особенности личности, определяющие ее поведение. Факторы, влияющие на поведение личности в организации. Понимание внутреннего мира человека как основа для понимания мотивации индивидуального поведения. Личностная и социальная идентичность. Представление о себе («Я-концепция»). «Я-концепция» личности и психологические механизмы защиты. Структура сознания личности. Оценка и самооценка личности. Выражение ценностных ориентаций. Природа, функции и основные характеристики понятия «установки» в ОП. Компоненты установок. Модель самоопределения личности. Способы изменения установок. Страх как один из регуляторов поведения индивида. Применение теории когнитивного диссонанса для устранения несоответствия между установками и поведением. Типология поведения личности. Деформация поведения личности. Преданность организации. Восприятие реальности и развитие личности. Влияние культурных различий на рабочее поведение. Понятие трудового потенциала человека. Профессионализм, его компоненты. Содержание работы менеджера. Роли менеджера в организации. Уровни менеджерских обязанностей. Причинность и взаимосвязь поведения личности, группы, организации. Эффективность деятельности личности. Эффективность деятельности группы. Эффектив-

ность деятельности организации. Индивидуальное поведение как основа . Диалектика эффективности деятельности личности, группы, организации. Составляющие репутации личности, группы, организации. Формирование репутации фирмы как элемента стратегии организации. Формирование репутации личности как элемента жизненной стратегии. Выделение репутационно - значимых черт организации и доведение их до потребителей. Конечный критерий эффективности личности – самореализация. Конечный критерий эффективности организации - ее выживание на рынке. Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии личной и организационной эффективности. Показатели личной и организационной эффективности. Временная модель эффективности. Формирование привлекательного ОП. Формирование организационного поведения для создания, поддержания и развития организационной и личной репутации.

### **Тема 3. Этапы жизни человека в организации.**

Вхождение человека в организацию. Условия адаптации. Научение поведению в организации. Типы поведения. Ролевые аспекты взаимодействия человека и организации. Поведение индивидов и виды формальных организационных структур. Социальная адаптация и активность человека в организации. Стадии и институты социализации. Ролевое поведение. Ролевое поведение и ролевое ожидание индивида в организации. Социальная регуляция поведения: образцы и нормы. Приспособление к новым должностям. Ролевые конфликты: конфликт «личность - роль», конфликт внутри роли, конфликт между ролями. Методы преодоления ролевых конфликтов. Управление поведением личности для приведения в соответствие ролевого поведения и ожиданий. Регламентация социальных ролей личности в организации.

### **Тема 4. Организационная культура как условие формирования организационного поведения.**

Социальная среда организации и организационная культура. Аспекты организационной культуры, ее единство в организации. Содержание организационной культуры. Функции ОК. Формирование, развитие и поддержание культуры в организации. Методики диагностики организационной культуры. Организационная культура: культура организации и организационная культура; формирование, поддержание и изменение организационной культуры. Церемонии, ритуалы, символы, мифы и другие проявления культуры организации.

### **Тема 5. Управление карьерой. Поведенческий маркетинг в организации.**

Понятие человеческого капитала. Сущность карьеры, ее содержание. Характер карьерного цикла. Управление карьерой работника. Эффективность карьеры. Поведенческий маркетинг и компетенция персонала.

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

Коммуникативная, регулятивная, перцептивная функции общения. Особенности межличностного восприятия и понимания. Система организационного общения, нисходящие, восходящие и горизонтальные информационные потоки. Типы коммуникационных сетей. Неформальное общение в организации. Общение и стиль управления. Пути повышения эффективности общения в организации. Коммуникативное поведение и межгрупповая координация.

### **Тема 7. Типы взаимоотношений человека и рабочей группы. Групповое поведение.**

Общая характеристика рабочей группы. Индивид и группа. Типы поведения индивида в организации. Факторы делового поведения. Формирование эффективной группы. Уровни анализа организационного поведения: индивид, группа, организация. Природа

групп в организации, их классификация, стадии развития. Групповые процессы, групповое давление и конформность, групповая сплоченность и совместимость. Структура группы. Статус: источники, функции, соответствие статусов. Роли. Ролевые идентификация, конфликт, ожидания. Групповые нормы и санкции. Ситуационные переменные, влияющие на групповое поведение: личностные особенности членов группы, размер группы, неоднородность группы. Формирование группового поведения в организации. Межгрупповое взаимодействие в организации и теоретические подходы к его исследованию (мотивационный, ситуативный, когнитивный, деятельностный). Ингрупповые фаворитизм, стереотипизация, атрибуция. Формирование профессиональной идентичности.

### **Тема 8. Власть и авторитет в организации.**

Сущность лидерства. Понятие лидерства. Сравнительный анализ моделей лидерства. Истоки и классические исследования лидерства. Формальное и неформальное лидерство. Авторитет. Влияние лидера на поведение личности, группы, организации в целом в организациях разного типа. Проблемы формирования лидера в организации (малые, средние, крупные организации, быстрорастущие организации, организации различных форм собственности и т.п.). Особенности лидерства и его формы на разных этапах развития организации. Формальное лидерство и его природа. Власть и полномочия как условия формального лидерства. Особенности формального лидерства в организациях разного типа. Условия неформального лидерства. Разновидности неформального лидерства. Особенности неформального лидерства в организациях разного типа. Взаимоотношения формальных и неформальных лидеров. Возможные конфликты между формальными и неформальными лидерами. Формы и методы их преодоления.

### **Тема 9. Мотивационная основа организационного поведения.**

Мотивация личности работника - основа формирования. Понимание человеческой "потребности" как основы мотивации индивидуального поведения. Содержательные и процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ. Условия использования содержательных теорий мотивации. Условия использования процессуальных теорий мотивации. Модель мотивации. Мотивационный механизм формирования организационного поведения личности. Мотивационные побуждения. Важность и популярность внутреннего удовлетворения. Социокультурная ориентация личности работника в организации. Корпоративная культура в системе мотивации личности работника. Влияние организационной структуры на систему мотивации. Мотивация и эффективность управления. Прикладное значение теорий мотивации. Экономическое стимулирование работника. Обыденное понимание как способ интерпретации повседневных явлений в организации. Зависимость между удовлетворением и производительностью. Поведение работника при постоянном неудовлетворении работой. Деньги в контексте мотивационных теорий. Социальные блага в контексте мотивационных теорий. Ограниченность групповых стимулирующих систем. Оценка результативности. Создание эффективной системы вознаграждений в организации. Особенности экономического стимулирования собственника, участника (вкладчика), наемного работника. Оплата труда и участие в доходах.

### **Тема 10. Преодоление межгрупповых конфликтов и стресс на рабочем месте**

Современный взгляд на конфликты в организации. Понятие конфликта. Противоречия и конфликты. Функции и виды конфликтов (функциональные и нефункциональные конфликты). Типы конфликтов (внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые конфликты). Конфликт как процесс. Причины межгрупповых конфликтов. Последствия конфликтов в организации. Руководство межгрупповыми конфликтами как средство их разрешения. Методы разрешения конфликта (разъяснение требований к работе, координации и интеграции, комплексных целей, системы вознаграждений). Межличностные стили разрешения конфликтов (уклонение, сглаживание, принуж-

дение, компромисс, разрешение проблемы). Переговоры - универсальный метод разрешения конфликтов. Причины внутригрупповых конфликтов. Смягчение отрицательных последствий внутригрупповых конфликтов. "Кружки качества" и решение проблем единства группы. Стресс и синдром общей адаптации. Стресс как результат нововведений. Сущность стресса. Причины стрессов в организации. Влияние стресса на эффективность деятельности организации. Организационные и личностные факторы стресса. Групповой фактор стресса. Индивидуальный, организационный, "событийный" (повседневный) стрессы. Фрустрация. Виды стрессов: хронический, острый, физиологический, психологический. Стадии стресса. Управление стрессом: на уровне личности и на уровне организации. Признаки стойкой (не подверженной) стрессам личности. Стресс и показатели выполнения производственных заданий. Индивидуальные и организационные способы преодоления стресса.

### **Тема 11. Современные проблемы управления организационным поведением**

Актуальные проблемы управления ОП: отставание развития людей в организации от темпов раз вития и изменения бизнес-условий внешней и внутренней среды; психологическая неустойчивость людей в организации, вызванная растущей непредсказуемостью изменений в социуме и соответственно в личности российского работника; слабость линейных полномочий в организациях в сочетании с завышенным уровнем делегированных прав людям, не подготовленным к несению ответственности; слабые традиции несения ответственности за порученное дело или участок работы, иждивенчество, потеря смысла труда; стремление руководства компаний к созданию матричных структур, вызывающих потерю трудовой ориентации и чрезмерную загруженность персонала при недостаточной оплате труда; работа с неорганизованным персоналом в условиях повышенного риска (управленческого и экономического); повышение сложности и системности управленческой работы, отсутствие должных навыков создания и реформирования систем; потеря навыков идеологической и пропагандистской работы в организации; дискретная адаптивность людей к изменениям; кризис мотивации; негативная трансформация представления практических работников о современной трудовой деятельности; необходимость развития у современных работников совершенно новых групп способностей; применение манипулирования и других жестких психологических методов в качестве основных методов влияния на работников; склонность малых фирм к корпоративному разрастанию.

### **4. Тематический план**

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1.	Понятие организационного поведения.	15	2	2	11
2.	Личность работника как субъект и объект организационного поведения.	15	2	2	11
3.	Этапы жизни человека в организации.	15	2	2	11
4.	Организационная культура как условие формирования организационного поведения.	13	2		11
5.	Управление карьерой. Поведенческий маркетинг в орга-	11			11

	низации.				
6.	Коммуникативное поведение в организации	11			11
7.	Типы взаимоотношений человека и рабочей группы. Групповое поведение.	11			11
8.	Власть и авторитет в организации	11			11
9.	Мотивационная основа организационного поведения	11			11
10.	Преодоление межгрупповых конфликтов и стресс на рабочем месте	11			11
11.	Современные проблемы управления организационным поведением	11			11
	Экзамен	9			9
<b>Итого</b>		<b>144</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>130</b>

## 5. Виды учебной деятельности ЛЕКЦИИ

### Тема 1. Понятие организационного поведения.

1. Предмет, цели и основные задачи дисциплины «Организационное поведение».
2. Методы, используемые в исследовании организационного поведения.
3. Факторы, определяющие организационное поведение.
4. Условия формирования ОП: экономическая, социокультурная, этническая, правовая среда.

### Тема 2. Личность работника как субъект и объект организационного поведения.

1. Развитие взглядов на поведение личности в организации.
2. Личность как центр и основа организационного поведения. Особенности личности, определяющие ее поведение. Факторы, влияющие на поведение личности в организации.
3. Природа, функции и основные характеристики понятия «установки» в ОП.
4. Влияние культурных различий на рабочее поведение. Понятие трудового потенциала человека. Профессионализм, его компоненты.
5. Причинность и взаимосвязь поведения личности, группы, организации.
6. Показатели личной и организационной эффективности.

### Тема 3. Этапы жизни человека в организации.

1. Ролевые аспекты взаимодействия человека и организации.
2. Поведение индивидов и виды формальных организационных структур.
3. Социальная адаптация и активность человека в организации.
4. Стадии и институты социализации. Ролевое поведение.
5. Социальная регуляция поведения: образцы и нормы.

### Тема 4. Организационная культура как условие формирования организационного поведения.

1. Социальная среда организации и организационная культура.

2. Формирование, развитие и поддержание культуры в организации.
3. Методики диагностики организационной культуры. Церемонии, ритуалы, символы, мифы и другие проявления культуры организации.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

### **Тема 1. Понятие организационного поведения.**

#### Теоретические вопросы

1. Организационное поведение как категория эффективности организации.
2. Эволюция взглядов на проблемы организационного поведения.
3. Взаимодействие человека и организации. Организационное окружение
4. Ожидания человека и организации.

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

### **1. Практическое 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).

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.

### **Тема 2. Личность работника как субъект и объект организационного поведения.**

#### Теоретические вопросы

1. Понятие трудового потенциала человека.
2. Профессионализм, его компоненты.
3. Содержание работы менеджера.
4. Роли менеджера в организации.
5. Уровни менеджерских обязанностей.



### Задачи и упражнения для аудиторной работы

Задание 1. Определите тип акцентуации у литературных персонажей

<b>Персонаж</b>	<b>Психологические особенности</b>
Скарлетт О' Хара («Унесенные ветром» М. Митчелл)	Стремление быть в центре внимания выраженная эмоциональная неустойчивость, артистизм, склонность к фантазированию, лживость.
Коробочка («Мёртвые души» Н.В. Гоголь)	Склонность к занудству, нравоучениям, неразговорчивость, настороженность, недоверие по отношению к людям, мстительность, злопамятность, педантичность, одержимость одной идеей.
Ноздрев («Мёртвые души» Н.В. Гоголь)	Недостаточная управляемость, ослабление контроля над влечениями, повышенная импульсивность, грубость, склонность к хамству, конфликтам, раздражительность, вспыльчивость.
Шерлок Холмс («Приключения Шерлока Холмса» К. Дойль)	Пунктуален, аккуратен. Скрупулезность – качество личности, которое выражается в особой тщательности и точности до мелочей; добросовестный; склонен жестко следовать плану; в выполнении действий усидчив, ориентирован на высокое качество работы и особую аккуратность, склонен к частым самопроверкам.
Наташа Ростова («Война и мир» Л.Н. Толстой)	Эмоциональность, чувственность, тревожность, болтливость, боязливость, впечатлительность, сопереживание другим людям или животным, отзывчивость, мягкосердечность. В любви ранима.
Андрей Болконский («Война и мир» Л.Н. Толстой)	Частые периодические смены настроения, зависимость от внешних событий, жажда деятельности, повышенная говорливость, «скачка» идей. Печальные – подавленность, замедленность реакций и мышлений

### **Тема 3. Этапы жизни человека в организации.**

#### Теоретические вопросы

1. Вхождение человека в организацию. Условия адаптации.
2. Научение поведению в организации. Типы поведения.
3. Рольные аспекты взаимодействия человека и организации.

### Задачи и упражнения для аудиторной работы

Задание 1. Выбрать правильные ответы:

1. Критериальная основа поведения человека складывается из ...  
представлений, понятий, опыта, суждений  
взглядов, убеждений, знаний, концепций  
расположений, ценностей, верований, принципов  
ситуации, целей, восприятия, установок
2. Три общих правила обработки информации человеком, позволяющих свести ее до образов:  
установление аналогий  
установление соотношения информации и ее источника  
завершение оценки истинности информации

установление сферы использования информации  
установление соотношения истинности и ложности информации  
завершение интерпретации информации  
установление соотношения фигуры и фона  
завершение образов  
установление сходства и приблизительности

3. Процессы из которых складывается восприятие человеком организационного окружения:  
получения и изучения информации  
отбора и систематизации информации  
исследования окружения и его постижения  
получения и усвоения информации

4. Два способа систематизации информации человеком:  
аналитическая обработка информации и с помощью опыта, знаний, представлений, образов  
систематическая обработка информации и с помощью образования, сведений, теорий, концепций  
логическая обработка информации и с помощью чувств, предпочтений, эмоций, убеждений  
эмоциональная обработка информации и с помощью понятий, категорий, формул, теорий

5. Стереотипизация – это ...  
выбор из множества явлений наиболее типичных  
сведение множества наблюдаемых фактов к наиболее простому  
выбор наиболее характерного состояния объекта из множества состояний  
сведение сложного и оригинального явления к упрощенному представлению

6. Три группы характеристик воспринимаемого человека, оказывающих влияние на его восприятие окружающими:  
пол, возраст, образование  
физические, социальные, «анкетные» данные  
аура, харизма, внешний вид  
поведение, стиль, манеры

7. Три составляющие, под влиянием которых складывается восприятие человека человеком:  
воспринимаемый человек; воспринимающий человек; ситуация восприятия  
сведений о человеке; поведения человека; цели восприятия  
должности человека; возраста человека; необходимости контакта  
харизмы личности; ауры человека; организационного окружения

### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Разделы и темы	Часы самостоятельной работы	Виды самостоятельной работы
Тема.1 Понятие организационного поведения.	11	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию. Решение практических ситуаций</i>
Тема 2. Личность работника как субъект и объект организационного поведения.	11	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию. Решение практических ситуаций</i>
Тема 3. Этапы жизни человека в организации.	11	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию.</i>

		<i>Тест</i>
Тема 4. Организационная культура как условие формирования организационного поведения.	11	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям. Тест</i>
Тема 5. Управление карьерой. Поведенческий маркетинг в организации.	11	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям. Решение практических ситуаций</i>
Тема 6. Коммуникативное поведение в организации	11	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям. Написание эссе на тему «Влияние коммуникационного поведения на эффективность управления»</i>
Тема 7. Типы взаимоотношений человека и рабочей группы. Групповое поведение.	11	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям. Решение практических ситуаций</i>
Тема 8. Власть и авторитет в организации	11	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию. Решение практических ситуаций</i>
Тема 9. Мотивационная основа организационного поведения	11	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию. Решение теста</i>
Тема 10. Преодоление межгрупповых конфликтов и стресс на рабочем месте	11	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию. Решение практических ситуаций</i>
Тема 11. Современные проблемы управления организационным поведением	11	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию. Решение практических ситуаций</i>
Экзамен	9	<i>Вопросы к экзамену</i>
Всего часов	121+9=130	

### **Вопросы к экзамену**

1. Предмет, цели и основные задачи дисциплины «Организационное поведение». Методы, используемые в исследовании организационного поведения.
2. Факторы, определяющие организационное поведение. Условия формирования ОП: экономическая, социокультурная, этническая, правовая среда. Развитие взглядов на поведение личности в организации.
3. Личность как центр и основа организационного поведения. Особенности личности, определяющие ее поведение. Факторы, влияющие на поведение личности в организации.
4. Природа, функции и основные характеристики понятия «установки» в ОП.
5. Влияние культурных различий на рабочее поведение. Понятие трудового потенциала человека. Профессионализм, его компоненты.
6. Причинность и взаимосвязь поведения личности, группы, организации.
7. Показатели личной и организационной эффективности. Ролевые аспекты взаимодействия человека и организации.
8. Поведение индивидов и виды формальных организационных структур. Социальная адаптация и активность человека в организации.
9. Стадии и институты социализации. Ролевое поведение. Социальная регуляция поведения: образцы и нормы.

10. Социальная среда организации и организационная культура. Формирование, развитие и поддержание культуры в организации.
11. Методики диагностики организационной культуры. Церемонии, ритуалы, символы, мифы и другие проявления культуры организации.
12. Понятие человеческого капитала. Сущность карьеры, ее содержание
13. Характер карьерного цикла. Управление карьерой работника. Эффективность карьеры. Поведенческий маркетинг и компетенция персонала.
14. Коммуникативная, регулятивная, перцептивная функции общения. Особенности межличностного восприятия и понимания.
15. Система организационного общения, нисходящие, восходящие и горизонтальные информационные потоки. Типы коммуникационных сетей. Неформальное общение в организации.
16. Общение и стиль управления. Пути повышения эффективности общения в организации. Коммуникативное поведение и межгрупповая координация.
17. Общая характеристика рабочей группы. Природа групп в организации, их классификация, стадии развития. Групповые процессы.
18. Структура группы. Групповые нормы и санкции. Ситуационные переменные. Формирование группового поведения в организации.
19. Сущность лидерства. Сравнительный анализ моделей лидерства. Влияние лидера на поведение личности, группы, организации в целом в организациях разного типа. Проблемы формирования лидера в организации.
20. Власть и полномочия как условия формального лидерства. Особенности формального лидерства в организациях разного типа. Условия неформального лидерства.
21. Взаимоотношения формальных и неформальных лидеров. Возможные конфликты между формальными и неформальными лидерами. Формы и методы их преодоления.
22. Мотивация личности работника. Содержательные и процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ.
23. Модель мотивации. Мотивационный механизм формирования организационного поведения личности.
24. Мотивация и эффективность управления. Прикладное значение теорий мотивации.
25. Современный взгляд на конфликты в организации. Понятие конфликта. Противоречия и конфликты. Функции и виды конфликтов. Типы конфликтов.
26. Методы разрешения конфликтов.
27. Сущность стресса. Причины стрессов в организации. Влияние стресса на эффективность деятельности организации.
28. Актуальные проблемы управления организационным поведением.

### **Тема.1 Понятие организационного поведения**

1. Теоретическая подготовка к практическому занятию.
2. Решение практических ситуаций (кейс)

#### **Кейс «Надоедливый новичок»**

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначи-

тельному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

## **Тема 2. Личность работника как субъект и объект организационного поведения.**

1. Теоретическая подготовка к практическому занятию.
2. Решение практических ситуаций (кейс)

### **Кейс «Заслужите повышение»**

Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

Оцените предложение руководителя. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги?

## **Тема 3. Этапы жизни человека в организации.**

1. Теоретическая подготовка к практическому занятию.
2. Тест:

1. Системное поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций:

а - с позиции взаимодействия человека с организационным окружением; с позиции организации включающей в себя индивидов

б - с позиции взаимодействия человека с организационным окружением; с позиции внешней окружающей среды

с - с позиции работодателя; с позиции организации включающей в себя индивидов

д - с позиции работодателя; с позиции внешней окружающей среды

2. Модель взаимодействия человека и организационного окружения – это модель

...

а- воздействия человека на организационное окружение

б- включения человека в организационное окружение

с- воздействия организационного окружения на человека

д- человеческого поведения в организации

3. Процесс включения человека в организационное окружение — это ...

а- специализация

б- социализация

с –интеграция

д- дифференциация

4. Выделяют ... предельных типа поведения человека в организации.

а- три

б- четыре

с- два

5. Несуществующий тип научения поведению на основе ... рефлекторного поведения

ния

а- предыдущего опыта

б- мобилизации потенциала

с -наблюдения поведения

6. Если человек приемлет ценности организации, но не приемлет нормы поведения, он ...
- а- оригинал
  - б- бунтарь
  - с- преданный сотрудник
  - д- приспособленец
7. Организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с ...
- а- внешней средой
  - б- группой в целом
  - с- человеком
  - д- руководителем
8. Организация рассматривает человека в модели взаимодействия человека и организационного окружения с позиции ...
- а- цели организации
  - б- продукта организации
  - с- техники
  - д- ресурса
9. Синергетический эффект может породить ...
- а- антипатию и конфликтные отношения между членами группы
  - б- взаимную поддержку на базе симпатий и дружеских отношений
  - с- департаментизацию в организации
  - д- стереотипизацию лидера
10. Если индивид не приемлет нормы поведения и ценности организации, то он ...
- а- оригинал
  - б- приспособленец
  - с- преданный сотрудник
  - д- бунтарь
11. В центре модели взаимодействия человека и организационного окружения находится ...
- а- организационное окружение
  - б- действия, поведение
  - с- человек
  - д- результаты работы
12. Изменение поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружающих на эти действия — это ...
- а- динамика развития
  - б- научение поведению
  - с- корпоративный дух
  - д- неформальная социализация
13. Место, работа и вознаграждение — это ожидания ...
- а- организации в отношении индивида
  - б- индивида в отношении других индивидов
  - с- индивида об организационном окружении
  - д- индивида в отношении самого себя
14. Организационное окружение — это ...
- а- та часть внешней среды, с которой человек взаимодействует
  - б- та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы
  - с- внешняя среда организации
  - д- индивиды, окружающие человека в организации
15. Действия и поведение включает в себя ...
- а- мышление

- б –ценности
- с- знания
- д –мораль

Ключ: 1-б; 2-д ; 3-б; 4-с ; 5-; 6-а; 7-с; 8-д; 9-д; 10-д ; 11-б; 12-б; 13- с; 14- б; 15-б

#### **Тема 4. Организационная культура как условие формирования организационного поведения**

1. Теоретическая подготовка к практическому занятию.

2. Тест:

1. Организационная культура – это набор ...

а- наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации

б- наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию

с- норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организации

д- предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации

2. Выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) — это обряд ...

а- усиления

б- обновления

с- разрешения конфликта

д- ухода

3. ... предложил построить матрицу оценки «культурного» риска.

а- Сате

б- Квин-Рорбах

с- Г. Шварц и С. Дэвис

д -Парсон

4. Процесс внешней адаптации и выживания заключается в ...

а- процессе достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды

б -процессе достижения организацией своих целей и задач, при спокойной внешней среде подстраивании под существующую среду

с- координальной перестройки всех норм и ценностей организации с целью выживания

5. Виды организационных контр культур:

а - 1. Прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;

2. Оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуре организации;

3. Оппозиция к образцам отношений и взаимодействиям поддерживающих доминирующей культурой.

б- 1. Прямая оппозиция ценностям существующей организационной культуры;

2. Косвенная оппозиция ценностям существующей организационной культуры;

3. Смешанная оппозиция ценностям организационной культуры.

с- 1. Прямая оппозиция структуре власти;

2. Косвенная оппозиция нормам и ценностям организации;

3. Смешанная оппозиция структуре власти организации.

д - 1. Прямая оппозиция ценностям существующей организационной культуре;

2. Косвенная оппозиция ценностям организации;

3. Смешанная оппозиция структуре власти организации.

6. Уровни организационной культуры:

а- внутренний, внешний, смешанный

- б -внутренний, внешний, глубинный
- с- поверхностный, подповерхностный, глубинный
- д -предповерхностный, поверхностный, внутренний
- 7. Увольнение или понижение в должности — это обряд ...
  - а- единения
  - б- ухода
  - с- усиления
  - д –продвижения
- 8. «Новое в культуре»...
  - а- сильнее в начале
  - б- равносильно со старым
  - с- новое полностью не влияет на культуру
  - д -слабее в начале
- 9. Стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленном время и по специальному поводу — это...
  - а- Ритуалы
  - б – Церемонии
  - с- Обряды
  - д -Праздники
- 10. ... рассматривает модель влияния культуры на организационную жизнь через семь процессов.
  - а- Питерс-Уотерман
  - б- Парсонс
  - с- Квин-Рорбах
  - д -Сате
- 11. Процесс внутренней интеграции – это процесс...
  - а- объединения подразделений организации
  - б- нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации
  - с- объединения подразделений близких по специфике и структуре
- 12. Модель Парсонса называется ...
  - а- LIGA
  - б –IGLA
  - с- AILG
  - д- AGIL

Ключ: 1- б; 2-а; 3-с; 4-а;5-а; 6-с; 7-б; 8-д; 9-с; 10-д; 12-д

### **Тема 5. Управление карьерой. Поведенческий маркетинг в организации.**

1.Теоретическая подготовка к практическим занятиям.

2 Решение практических ситуаций (кейс)

#### **Кейс «Обед «без мартини»»**

Джим Лайонс закончил свой второй месяц работы в должности менеджера важного подразделения общенациональной торговой организации. Он считал, что правильно сделал, уйдя из прежней компании. Его новая должность предполагает интересную работу, отличное жалование, дополнительные блага и исключительную возможность для продвижения по службе. Кроме того, его семья, похоже, хорошо адаптируется к новому окружению. Существует, однако, серьезная проблема, которую, как считает Джим, следует немедленно решить, так как она может снизить степень его удовлетворенности.

Приступив к работе, Джим обнаружил, что человек, которого он сменил на этой должности, ввел в привычку деловой обед с обильной выпивкой. Он и группа других должностных лиц практически стали завсегдатаями разных местных ресторанов. Даже в отсутствие клиентов они заказывали перед обедом по несколько рюмок спиртного. Воз-



вращались они на работу обычно далеко за полдень и были не в состоянии принимать решения и предпринимать действия, обсуждение которых часто служило предлогом для такого обеда. Эта практика стала примером и для подчиненных.

Джим решил покончить с такой практикой, по меньшей мере по отношению к себе и членам своей группы. Он знал, что это будет нелегко. Выпивки стали ритуалом в результате сильного психологического нажима со стороны центральной фигуры – человека, которого он сменил. Джим решил разработать план действий, а затем обсудить проблему и ее решение со своим начальником Нормом Лэнди.

Норм внимательно выслушал Джима, объяснившего проблему с выпивкой, и не выказал никакого удивления. Затем Джим изложил свой план.

«Норм, я прежде всего исхожу из двух предположений. Во-первых, я не думаю, что следует объявить о какой-то новой политике в отношении обедов с вином или читать моим людям лекции о вреде таких обедов. Все, чего я достиг бы, – это появление скрытого чувства вины, что привело бы лишь к недовольству и сопротивлению. Во-вторых, я считаю, что босс – это нередко ролевая модель для своих подчиненных. К сожалению, мой предшественник ввел в привычку обеды с вином. Подчиненные, приближенные к нему, поддержали его привычки и оказали давление на других членов группы. Прежде чем вы сообразите, все становятся собутыльниками, и практика входит в привычку, даже если ее инициатор уже не работает в фирме.

Вот что я намерен предпринять. Прежде всего, когда я пойду обедать с другими менеджерами, я не стану выпивать. Что еще важнее, я намерен стать для моей группы новой ролевой моделью. Например, по меньшей мере раз в неделю у нас имеются достаточные основания работать в обеденный перерыв. В прошлом все, тем не менее, уходило обедать. Я намерен организовать обед на рабочих местах и заказать для этого бутерброды и безалкогольные напитки. Кроме того, я намерен ввести в практику приглашение на обед различных групп моих работников в кафетерий, где не продают алкогольные напитки.

Моя задача, Норм, заключается попросту в том, чтобы показать моим подчиненным, что алкоголь – это не обязательный элемент трудового дня и что выпивка не заслуживает моего одобрения. Отказываясь выпивать с другими менеджерами, я надеюсь, что рано или поздно и они последуют моему примеру. Как видите, я намерен подать пример своим поведением. Никаких слов осуждения. Что вы думаете, Норм?»

Норм Лэнди возразил: «Вы сошли с ума! Я уверяю вас, Джим, что вы лишь создадите массу трений – между вашей группой и другими группами, если у вас получится; между вами и группой; между вами и другими менеджерами. Поверьте мне, Джим, я вижу наличие проблемы и согласен с вами, что это проблема. Однако решение, возможно, состоит в том, чтобы «убить пациента». Стоит ли того проблема?»

Джим задумался на мгновение и сказал: «Полагаю, это принесет организации пользу в долгосрочном плане».

#### *Вопросы для обсуждения*

1. С кем вы согласны – с Нормом Лэнди или с Джимом Лайонсом? Почему?
2. Считаете ли вы, что в такой ситуации можно предпринять определенные действия? Почему? Что вы думаете о плане Джима?
3. Что бы вы сделали на месте Джима?
4. Решение задания предполагает творческую компоненту

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

1. Теоретическая подготовка к практическим занятиям.
2. Написание эссе на тему «Влияние коммуникационного поведения на эффективность управления»

#### **Тема 7. Типы взаимоотношений человека и рабочей группы. Групповое поведение.**

1. Теоретическая подготовка к практическим занятиям.
2. Решение практических ситуаций (кейс).

### **Кейс «Six Sigma» для «Motorola»**

Гелвин – главный исполнительный директор «Motorola, Inc.» — одной из ведущих в мире компаний с передовой технологией. Он харизматический лидер, который не боится принимать японцев или кого-либо другого, конкурирующего с ним на международном рынке.

Гелвин распространил дух конкуренции по всей «Motorola». Эта компания стремится стать лучшим производителем электронного оборудования в мире. Наручные часы с запоминающим устройством, «ячеистые» телефоны и другая электронная аппаратура – некоторые товары, с которыми «Motorola» стремится опередить любого на рынках сбыта. Под руководством Гелвина компания улучшила качество, усовершенствовала процесс производства с параллельным уменьшением расходов и настойчиво проникает на специализированные рынки. Она также поддерживает исследования и разработки консорциумов и работает вместе с другими фирмами с целью завоевания новых твердых позиций на иностранных рынках. «Motorola» становится также основной действующей силой на внутреннем японском рынке, поставляя товары высокого качества и усиленно проводя маркетинг компании.

Гелвин регулярно бывает в Вашингтоне (округ Колумбия), где излагает законодателям состояние дел в международной конкуренции. Иностранные конкуренты вынуждены учитывать лоббирование, замечания и наблюдения Гелвина. Область международной конкуренции расширилась в силу принципиальности, убедительности и честности Гелвина. Его единственное желание — честная конкуренция, что составляет его постоянный девиз.

Подобно японцам в «Motorola» открыли, что лучшее качество окупается. Высокое качество обходится дешевле, поскольку при этом не расходуются средства на помещения, оборудование и персонал. «Motorola» стремится быть экономичной и пытается отслеживать скрытые затраты на продукцию низкого качества.

Поощрение, премии и продвижение сотрудников в «Motorola» так же существенны, как и в любой фирме. Тем не менее, каждый стремится к улучшению качества. Работники теперь знают и верят, что лучшее качество означает больший размер вознаграждений. Они убеждены в том, что могут быть первыми на любом рынке, где есть место для «Motorola», и в том, что для этих целей важны совместная работа, идеи и вознаграждение.

Может ли один человек изменить положение дел? Можно ли подготовить руководителей, подобных Гелвину? Не существует эмпирических исследований в обоснование идеи, что соображения, предвидение и страстная увлеченность одного человека могут вдохновить, обеспечить мотивацию и указать путь другим. Однако кажется, что подход, принятый на «Motorola», весьма действенный. Фирма является главным конкурентом и мировым лидером на различных рынках. От Скандинавии до Японии и Южной Америки компания Гелвина ищет свое место.

Разумеется, конкуренты «Motorola» не сидят сложа руки. Не желая оставаться на вторых позициях, на «Motorola» собираются бороться. Задачи десятикратного снижения дефектов, объединение усилий и план «Six Sigma» по качеству обеспечивают сотрудникам «Motorola» и цель, и способ действий. «Six Sigma» на жаргоне статистики означает производство, близкое к идеальному, — с нормой всего лишь 3,4 дефекта на миллион изделий.

На «Motorola» недовольны наличием любых дефектов. У сотрудников имеются карточки размером с бумажник, на которых на 11 языках приведены принципы «Six Sigma» для «Motorola». На собраниях руководителей пер воочередной темой обсуждения являются «Six Sigma» и качество. На «Motorola» под руководством Гелвина увеличились затраты на подготовку сотрудников: около 40%, или 40 млн долл., тратится на развитие навыков по поддержанию и усовершенствованию целей «Six Sigma».

Гелвин верит, что «Motorola» может изготавливать изделия идеального качества. Его представление об идеальной продукции теперь является составным элементом культуры «Motorola», результатом которой стали интерес, награды и международное признание «Motorola» и каждого из ее 105 000 сотрудников.

*Вопросы для обсуждения*

1. Какие харизматические качества и характерные признаки отвечают проекту Роберта Гелвина?
2. Какие действия и качества Гелвина свидетельствуют о том, что он не только менеджер, но и лидер?
3. Можно ли сделать вывод, что Гелвин является трансформативным лидером на «Motorola». Почему?

### **Тема 8. Власть и авторитет в организации**

1. Теоретическая подготовка к практическому занятию.
2. Решение практических ситуаций:

**Ситуация 1.** В вашем отделе есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите?

**Ситуация 2.** Специалист пришел к вам обсудить ситуацию: ему предложили перейти в другой отдел, ему это интересно, он видит перспективы, но понимает, что ситуация на рынке труда сложная и найти ему замену в течение даже квартала - задача не из легких. Как вы поступите?

**Ситуация 3.** После обучения, которое вы провели, стало ясно, что один из подчиненных не смог применить на практике материал курса. Найдите способ сказать ему об этом.

**Ситуация 4.** Ваша подчиненная - дама в возрасте, поэтому многое она предпочитает делать степенно и с расстановкой, что, на ваш взгляд, не всегда соответствует ритму деятельности компании. Как вы ей об этом скажете?

**Ситуация 5.** Обоснуйте усложнение проблем управления организационным поведением из-за:

- слабости линейных полномочий в организациях в сочетании с завышенным уровнем делегированных прав людям, не подготовленным к несению ответственности;
- стремления руководства компаний к созданию матричных структур, вызывающих потерю трудовой ориентации и чрезмерную загруженность персонала при недостаточной оплате труда.

### **Тема 9. Мотивационная основа организационного поведения**

1. Теоретическая подготовка к практическому занятию.
2. Решение теста:
  1. *Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения:*
    - a. внешним и внутренним;
    - b. материальным и нематериальным;
    - c. прямым и непрямым.
  2. *Условно потребности можно разделить на:*
    - a. первичные, вторичные;
    - b. физиологические, психологические, социальные;
    - c. нет правильного ответа.
  3. *Согласно теории Маслоу ... является высшей в иерархии:*
    - a. потребности в безопасности;

- b. потребность в самореализации;
- c. потребность в любви и принадлежности.

4. *Двухфакторную теорию мотивации разработал:*

- a. А. Маслоу;
- b. Ф. Герцберг;
- c. В. Врум.

5. *Модель Портера-Лоулера относится к:*

- a. процессуальным теориям мотивации;
- b. классическим теориям мотивации;
- c. двухфакторным теориям мотивации.

Ключ: 1-a; 2-b; 3-b; 4-b; 5-a;

## **Тема 10. Преодоление межгрупповых конфликтов и стресс на рабочем месте**

1. Теоретическая подготовка к практическому занятию.
2. Решение практических ситуаций (кейс)

### **Конфликт в ВУЗе**

Негосударственный вуз быстро разрастался. Если вначале достаточно было лишь двух факультетов – экономического и юридического, т.к. набор студентов был сравнительно небольшой, количество преподавателей тоже, то уже через два года возникла необходимость открытия новых специальностей («управление персоналом», «социальная работа»), а также открытия новых кафедр и разделения факультетов. Много преподавателей работало по совместительству, т.к. их основное место работы было в другом вузе, обычно государственном. Руководство вуза предложило открыть новую кафедру «Управление персоналом и социальная работа», и предложило занять место зав. кафедрой (постоянно, т.е. на полную ставку) одному из совместителей, недавно ставшему доктором социологических наук. Однако он не соглашался по трём основным причинам:

- постоянное место работы в государственном вузе представлялось ему более надёжным и перспективным;

- познакомившись с коллегами, он убедился, что на будущей кафедре будут, по крайней мере, 3 человека, которые могут создать источник конфликта (один пенсионного возраста, с плохим здоровьем, но не желающий уходить на пенсию; другой - молодой, но очень недисциплинированный, допускающий срывы занятий, легкомысленный, третий – мать двоих малолетних детей, которая часто берёт больничные листы по уходу за заболевшими детьми и, кроме того, проявляет черты конфликтной личности);

- более привлекательной он считал для себя научную работу, а не руководящую должность.

Ситуация обострилась, когда тот преподаватель, которого считали недисциплинированным, заявил, что пишет и будет защищать диссертацию по проблемам управления персоналом и тоже может заведовать открывающейся кафедрой. Кроме того, неожиданно в вуз пришло письмо от иногороднего кандидата педагогических наук, который имеет опыт заведования кафедрой «Педагогика и социальная работа». Он советовал открыть такую же кафедру и предлагал свои услуги в качестве заведующего.

Постепенно в коллективе сложились противоборствующие группы. Одних устраивал руководитель, который «не будет замечать» частых нарушений в работе, другим хотелось, чтобы пришёл новый, активный руководитель, который сумеет навести порядок.

Вам предлагается рассмотреть конфликтную ситуацию. Внимательно изучите материалы кейса и ответьте на вопросы:

1. Сформулируйте проблему или проблемы кейса

2. Определите типы конфликта (причины, объект, субъект) в данной ситуации? С помощью цветных карандашей нарисуйте различные типы конфликтов.
3. Разработайте модели эффективного управления конфликтом оцените наиболее вероятную и оптимальную из них
4. Составьте рекомендации участникам конфликта по управлению конфликтом

### **Тема 11. Современные проблемы управления организационным поведением**

1. Теоретическая подготовка к практическому занятию.
2. Решение практических ситуаций (кейс)

**Кейс «Проблемы компании «Гранит» (Формирование группового поведения в организации)»**

Привалов А.И. и Корсун С.С. — психологи страховой компании «Гранит» — в настоящее время работают над проектом по созданию новой организационной структуры компании. Одним из направлений данного проекта является изучение отношений сотрудников отдела подготовки информации (операторов), занимающихся созданием компьютерных баз данных, чтобы в дальнейшем распространить разработанную методику исследования на служащих всех подразделений компании. Операторы в качестве объекта изучения были выбраны потому, что среди них наблюдалась самая низкая производительность труда и самый высокий процент прогулов. Психологи проанализировали результаты, систематизировали данные, полученные на основе опросов и интервью, взятых у операторов. Подготовленный отчет для высшего руководства был рассмотрен на совещании, в котором приняли участие исполнительный директор «Гранита» Семенов Г.Г., помощник президента компании Гордеев Т.Э., начальник отдела технических средств Кравцов Д.П., временно выполняющий обязанности начальника подразделения подготовки информации Смирнов Ф.Б., менеджер по работе с персоналом Боброва Б.Д. Руководитель группы операторов Семенова М.П. не смогла присутствовать на совещании из-за болезни.

Открыл совещание помощник президента «Гранита».

Гордеев Т.Э.: Итак, начнем обсуждение. Какие проблемы выявлены в процессе проведенного исследования?

Привалов А.И.: Я должен сразу проинформировать всех о том, что происходило на прошлой неделе. Во вторник вечером в конце рабочего дня операторы заявили, что хотят видеть Кравцова Д. П. Он вышел к ним, и ему вручили длинный список требований, выдвинутых операторами.

Кравцов Д. П.: Да, они заявили, что им не нравится их руководитель группы. Им не по душе ее подход к распределению заданий, оценке результатов и т.д. Я сказал операторам, что сначала должен обсудить данный вопрос с самой Маргаритой Петровной, когда она поправится и выйдет на работу. Они ждут от нас ответа.

Семенов Г.Г.: Высказывали ли они претензии самой Маргарите Петровне?

Кравцов Д.Я.: Да. И вы только послушайте, что она им ответила. Она сказала, что они не должны жаловаться вышестоящему начальству, иначе могут быть уволены.

Боброва Б.Д.: Меня крайне удивило бы, если бы они стали жаловаться в ее присутствии.

Гордеев Т.Э.: А меня как раз беспокоит то, что они выжидали момент, когда ее не будет, чтобы пожаловаться. Это говорит о том, что они ее по-настоящему боятся.

Привалов А.И.: Я думаю, что данные действия скорее являются выражением бессилия. Очень трудно набраться храбрости и пожаловаться вышестоящему руководству. Я должен сказать, что меня не удивили их действия, потому что они подтверждают данные, представленные в отчете. Я полагаю, что все с ними ознакомились?

(Фактически отчет был передан участникам совещания только накануне поздно вечером, поэтому у них не было времени детально его изучить. Однако все успели просмотреть отчет.)

Корсун С.С.: Позвольте мне обратить ваше внимание на некоторые важные моменты. Во-первых, половина операторов, занятых вводом данных в компьютер, не понимают, как оценивают их труд. Кроме того...

Кравцов Д.П. (прерывает Корсуна С.С.): Подождите! Это невозможно! Я этого не понимаю. Всем операторам объясняли систему оценки. Мы даже приглашали консультанта, который потратил много времени на то, чтобы все им растолковать. Я думаю, что операторам вообще никто не способен что-либо объяснить, так как они не хотят ничего понимать.

(В зале заседаний, где проходило совещание, повисла напряженная тишина. Затем Корсун С.С. продолжил свое выступление.)

Корсун С.С.: Во-вторых, в докладе ясно говорится о том, что высшее руководство совсем не уделяет внимание операторам.

Кравцов Д.П. (всем своим видом демонстрируя крайнее возмущение): Что они подразумевают под высшим руководством? Я, например, не отношу себя к этой категории. Сотрудники моего отдела меня видят постоянно, я часто с ними беседую, не понимаю, что не нравится операторам. Считаю, что они имеют в виду не меня как начальника отдела, а руководителей компании.

Корсун С.С.: Разрешите мне продолжить. В-третьих, операторы сообщают о протекционизме и несправедливом подходе к сотрудникам, процветающем в их подразделении.

Семенов Г.Г.: Что это значит?

Корсун С.С.: На основе анализа проведенных интервью, мы, например, выяснили, что в первой смене операторов работает привлекательная женщина, Алла Михайловна Кочетова., пользующаяся расположением начальника отдела и руководителя группы. Когда проводился тренинг для операторов, она была единственным сотрудником, кто был освобожден от обязательных посещений занятий. Занятия же проводились в выходные дни. Конечно, Алла Михайловна наш лучший работник, что не следовало бы ее освобождать от занятий. Я думаю, что именно поэтому операторы считают, что она пользуется особыми привилегиями. Нужен ли особый подход к хорошему работнику? Этот вопрос всегда остро стоит в женском коллективе: женщины более ревниво относятся к привлекательной служащей, замечают малейшее неравенство в отношении к ним со стороны окружающих, особенно руководства.

Привалов А.И.: Обратите также внимание на комментарии, которые служащие дают в конце опросных листов. В них содержится дополнительная информация. В частности, там есть жалобы на отсутствие перерывов. Разве у операторов нет перерывов?

Смирнов Ф.Б.: Иногда мы разрешаем делать перерывы, иногда — нет. Все зависит от нагрузки: если много работы, то операторы работают без перерывов.

Боброва Б.Д.: Если бы я работала оператором, то считала бы, что перерывы способствуют росту производительности труда.

Привалов А.И.: Проведенные исследования подтверждают вашу точку зрения.

Семенов Г.Г.: Я не могу в это поверить! Дмитрий Петрович, как вы допустили работу без перерывов? Что еще?

Привалов А.И.: Операторам также не нравится принудительная сверхурочная работа.

Семенов Т.Г.: А как сейчас обстоят дела со сверхурочной работой? Как она распределяется между сотрудниками?

Кравцов Д. П.: Я назначаю на сверхурочную работу всех операторов по очереди.

Гордеев Т.Э.: А почему не по желанию?

Кравцов Д.П.: Я раньше пытался так делать, но желающих было слишком мало: на сверхурочную работу все время выходили одни и те же операторы, остальные не хотели работать дополнительно. Я посчитал, что справедливее, когда всем достается одинаково.

Гордеев Т.Э.: Как часто возникает потребность в сверхурочной работе?

Кравцов Д.П.: Три раза в неделю в одни и те же дни.

Гордеев Т.Э.: Если операторы не хотят работать сверхурочно, а их чисто по-человечески можно понять, и если возникновение потребности в такой работе можно предсказать, то почему не приглашать на эти дни внештатных работников?

Кравцов Д.П. ответил с плохо скрываемым сарказмом: «Идея отличная, теперь осталось ее воплотить в жизнь. Только остался один небольшой вопрос: где и как найти нужных работников? Работа достаточно ответственная, информация конфиденциальная, оплата не ...»

(Ему никто не ответил)

Привалов А.И.: У операторов есть и другие претензии. Они говорят: «Руководители должны перестать относиться к нам как к детям».

Кравцов Д. П.: Послушайте, начальник таких операторов, как наши, должен вести себя как воспитатель детского сада. Они ведут себя как дети.

(Снова в зале повисла тишина.)

Гордеев Т.Э.: Дмитрий Петрович! Прекратите! Я хотел спустить все это на тормозах, но хватит. Неудивительно, что при таком отношении к сотрудникам у вас в отделе возникли проблемы.

Семенов Г.Г.: Давайте вернемся к основному вопросу. Что нам делать с Семеновой М.П.? Кто с ней будет беседовать, и что ей сказать? Кстати, Федор Борисович, операторы говорили с тобой когда-нибудь о Маргарите Петровне?

Смирнов Ф.Б.: Да, говорили. Они уверены, что Маргарита Петровна их не любит. Я им сказал, что Маргарита Петровна — человек настроения, иногда ей лучше не попадать под руку. Такое время от времени случается со всеми. И еще, операторы боятся увольнения из-за всего происходящего в компании и в их подразделении и требуют каких-либо действий немедленно. Ситуация неопределенности их угнетает.

Боброва Б.Д.: Не понимаю, чего они опасаются? Если они хорошие работники, они всегда найдут другую работу.

Привалов А.И.: Думаю, они считают, что это не так просто в существующих экономических условиях.

Кравцов Д. П.: Я вот что хочу сказать. Если дело дойдет до выбора между Маргаритой Петровной и операторами, я предпочту оставить ее и уволить всех операторов. По крайней мере, уволю зачинщиков и агитаторов. Когда я советовался с консультантом по работе с персоналом, он сказал, что надо выявить наиболее активных агитаторов и уволить их.

Привалов А.И.: Хочу напомнить, что все действия администрации по отношению к сотрудникам организации регулируются [Трудовым кодексом](#). Не следует об этом забывать. Вы не можете уволить человека без достаточных на то оснований.

Боброва Б.Д.: Ну и что из этого? Мы не должны проявлять слабость и показывать, что нас можно запугать групповыми действиями. Это только повлечет за собой дополнительные трудности.

Семенов Г.Г.: Что вы предлагаете предпринять в данный момент? Если некоторые требования операторов законны, то какие решения нам следует принять?

Кравцов Д.П.: Я не думаю, что большинство операторов настолько недовольны и несчастны, как нам здесь представили. Их сбивают с толку агитаторы, и я знаю, кто они.

Гордеев Т.Э.: Если говорить о каких – то позитивных шагах, может быть, организовать для Семеновой М.П. и некоторых других менеджеров тренинг по работе с людьми.

Кравцов Д. П.: Маргарита Петровна — единственный руководитель в компании, который прошел такой курс обучения.

Боброва Б.Д.: Мы должны донести до сотрудников наши требования, не вызвав противодействия с их стороны. Что вы думаете об ознакомлении их с квартальными отчетами по производительности труда и обсуждении результатов?

Кравцов Д.П.: Мы этого никогда не делали. Операторы не имеют информации о производительности своего подразделения.

Смирнов Ф.Б.: Мы должны выделить время, когда каждый начальник должен выслушивать все жалобы подчиненных.

Семенов Г.Г.: Никогда не используйте в нашей компании слово «жалоба»! «Пожелания» или «обеспокоенность» — пожалуйста.

Кравцов Д.П.: Все это очень интересно, но прошу не забывать о том, что я отвечаю за производство, связанное со скоростью обработки информации, жестким графиком и т.д.

Привалов А.И.: Есть еще вопросы по докладу? Нет? Спасибо за внимание. Извините, но у меня через час назначена встреча, и мне надо идти.

Семенов Г.Г.: Давайте сейчас прервем совещание. Мне кажется, мы на неверном пути.

(Встреча прерывается, участники расходятся по рабочим местам обдумывать сложившуюся ситуацию).

#### *Вопросы и задания*

1. Что вы можете сказать об отношении операторов к ситуации и их восприятию?
2. Почему операторы поступили именно так?
3. Дайте оценку поведению Кравцова Д.П. Как его отношение к подчиненным влияет на отношения сотрудников?
4. Можно ли считать руководителей компании «Гранит» единой командой? Ответ аргументируйте.
5. Существуют ли в компании неформальные группы? Если да, охарактеризуйте их.
6. Охарактеризуйте конфликтную ситуацию, сложившуюся в «Граните», с точки зрения вида конфликта, этапа процесса конфликта, возможных методов его разрешения.
7. Кто является участниками конфликта в «Граните»? Каковы типы реакции на конфликт участвующих сторон?



### 6. Фонд оценочных средств

Компетенция	Этапы формирования (семестр)	Дисциплины, практики, НИР, ГИА	Критерии	Показатели (по уровням)
<p>ОК-5: способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p>	<p><b>7</b></p>	<p><b>Б1.Б.21 Организационное поведение</b></p>	<p>Знаниевый</p>	<p><b>«Отлично»</b> знает правила работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; основные типы поведения человека и рабочей группы; групповое поведение; мотивационную основу организационного поведения; современные проблемы управления организационным поведением; преодоление межгрупповых конфликтов и стресса на рабочем месте.</p> <p><b>«Хорошо»</b> в целом знает правила работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; основные типы поведения человека и рабочей группы; групповое поведение; мотивационную основу организационного поведения; современные проблемы управления организационным поведением; преодоление межгрупповых конфликтов и стресса на рабочем месте.</p> <p><b>«Удовлетворительно»</b> знает не в полном объеме правила работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; основные типы поведения человека и рабочей группы; групповое поведение; мотивационную основу организационного поведения; современные проблемы управления организационным поведением; преодоление межгрупповых конфликтов и стресса на рабочем месте.</p> <p><b>«Не удовлетворительно»</b> не знает правила работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; основные типы поведения человека и рабочей группы; групповое поведение; мотивационную основу организационного поведения; современные проблемы управления организационным поведением; преодоление межгрупповых конфликтов и стресса на рабочем месте.</p>

			<p>Деятельностный</p>	<p><b>«Отлично»</b> умеет работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; управлять карьерой, осуществлять поведенческий маркетинг в организации, коммуникативное поведение в организации, преодолевать межгрупповые конфликты и стресс на рабочем месте,</p> <p>- владеет навыками работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, формирования организационного поведения, коммуникативного поведения в организации,</p> <p><b>«Хорошо»</b> в целом умеет работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; управлять карьерой, осуществлять поведенческий маркетинг в организации, коммуникативное поведение в организации, преодолевать межгрупповые конфликты и стресс на рабочем месте,</p> <p>- в целом владеет навыками работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, формирования организационного поведения, коммуникативного поведения в организации,</p> <p><b>«Удовлетворительно»</b> в целом не умеет работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; управлять карьерой, осуществлять поведенческий маркетинг в организации, коммуникативное поведение в организации, преодолевать межгрупповые конфликты и стресс на рабочем месте,</p> <p>- в целом не владеет навыками работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, формирования организационного поведения, коммуникативного поведения в организации,</p> <p><b>«Неудовлетворительно»</b> - не умеет работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; управлять карьерой, осуществлять поведенческий маркетинг в организации, коммуникативное поведение в организации, преодолевать межгрупповые конфликты и стресс на рабочем месте,</p>
--	--	--	-----------------------	--

				- не владеет навыками работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, формирования организационного поведения, коммуникативного поведения в организации
ОПК-1 владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	7	<b>Б1.Б.21 Организационное поведение</b>	Знаниевый	<p>«Отлично» - знает методы поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p> <p>«Хорошо» - в целом знает методы поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p> <p>«Удовлетворительно» не в полном объеме знает методы поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p> <p>«Не удовлетворительно» не знает методы поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p>
			Деятельностный	<p><b>«Отлично»</b></p> <p>- умеет осуществлять поиск, анализ и использование нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p> <p>- владеет навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности,</p> <p><b>«Хорошо»</b> - в целом умеет осуществлять поиск, анализ и использование нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p> <p>- в целом владеет навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности,</p> <p><b>«Удовлетворительно»</b> - не в полном объеме умеет осуществлять поиск, анализ и использование нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p> <p>- не в полном объеме владеет навыками навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности,</p> <p><b>«Не удовлетворительно»</b></p> <p>не умеет осуществлять поиск, анализ и использова-</p>

				<p>ние нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p> <p>- не владеет навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p>
<p>ПК-1</p> <p>владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</p>	7	<p><b>Б1.Б.21 Организационное поведение</b></p>	Знаниевый	<p>«Отлично» - знает основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики; виды и методы организационного планирования, постановку целей;</p> <p>«Хорошо» - в целом знает основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики; виды и методы организационного планирования, постановку целей;</p> <p>«Удовлетворительно» не в полном объеме знает основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики; виды и методы организационного планирования, постановку целей;</p> <p>«Не удовлетворительно» не знает основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики; виды и методы организационного планирования, постановку целей;</p>
			Деятельностный	<p>«Отлично»</p> <p>- умеет применять навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики;</p> <p>- владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики;</p>

				<p><b>«Хорошо»</b> - в целом умеет применять навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики;</p> <p>- в целом владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики;</p> <p><b>«Удовлетворительно»</b> - не в полном объеме умеет применять навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики;</p> <p>- не в полном объеме владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики;</p> <p><b>«Неудовлетворительно»</b> не умеет применять навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики;</p> <p>- не владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики.</p>
--	--	--	--	---

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА (ПРИМЕРЫ)

### Тестирование для самостоятельной работы и критерии оценки

Тестирование предусмотрено по 3, 4, 9 темам курса. Тест предусматривает 1 правильный ответ.

#### *Критерии оценки теста*

Оценка	Характеристики ответа студента	
Зачтено	51-100%	11-20
Не зачтено	Менее 51%	10 и менее

### Требования к написанию эссе и критерии оценки

**Эссе** – краткое, свободное прозаическое сочинение, рассуждение небольшого объема свободной композицией. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное мнение о чем-либо. Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, имеющегося в уголовном праве, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Построение эссе – это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств.

Структура эссе. Введение – суть и обоснование выбора темы. Оно состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который необходимо найти ответ в ходе исследования. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения.

Критерий	Требования к эссе	Оценка
Знание и понимание теоретического материала	- рассматриваемые понятия определяются четко и полно, приводятся соответствующие примеры, - используемые понятия строго соответствуют теме, - самостоятельность выполнения работы	Соответствие на 51-100% - «зачтено» Соответствие на 50% и менее – «не зачтено»
Анализ и оценка информации	- грамотно применяется категория анализа, - умело используются приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений, - объясняются альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему, - обоснованно интерпретируется текстовая информация, - дается личная оценка проблеме	Соответствие на 51-100% - «зачтено» Соответствие на 50% и менее – «не зачтено»
Построение суждений	- изложение ясное и четкое, - приводимые доказательства логичны - выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией,	Соответствие на 51-100% - «зачтено» Соответствие на 50% и менее – «не зачте-

	-приводятся различные точки зрения и их личная оценка, - общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи	но»
--	---	-----

### **Критерии оценки практических ситуаций (кейсов) для самостоятельной работы**

#### **Оценка «зачтено» выставляется при следующих характеристиках ответа:**

- изложение материала логично, грамотно, без ошибок;
- свободное владение профессиональной терминологией;
- умение высказывать и обосновать свои суждения;
- студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы;
- студент организует связь теории с практикой.

#### **Оценка «не зачтено» выставляется при следующих характеристиках ответа:**

- студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения;
- в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

### **Вопросы к экзамену и критерии оценки**

1. Предмет, цели и основные задачи дисциплины «Организационное поведение». Методы, используемые в исследовании организационного поведения.
2. Факторы, определяющие организационное поведение. Условия формирования ОП: экономическая, социокультурная, этническая, правовая среда. Развитие взглядов на поведение личности в организации.
3. Личность как центр и основа организационного поведения. Особенности личности, определяющие ее поведение. Факторы, влияющие на поведение личности в организации.
4. Природа, функции и основные характеристики понятия «установки» в ОП.
5. Влияние культурных различий на рабочее поведение. Понятие трудового потенциала человека. Профессионализм, его компоненты.
6. Причинность и взаимосвязь поведения личности, группы, организации.
7. Показатели личной и организационной эффективности. Ролевые аспекты взаимодействия человека и организации.
8. Поведение индивидов и виды формальных организационных структур. Социальная адаптация и активность человека в организации.
9. Стадии и институты социализации. Ролевое поведение. Социальная регуляция поведения: образцы и нормы.
10. Социальная среда организации и организационная культура. Формирование, развитие и поддержание культуры в организации.
11. Методики диагностики организационной культуры. Церемонии, ритуалы, символы, мифы и другие проявления культуры организации.
12. Понятие человеческого капитала. Сущность карьеры, ее содержание
13. Характер карьерного цикла. Управление карьерой работника. Эффективность карьеры. Поведенческий маркетинг и компетенция персонала.
14. Коммуникативная, регулятивная, перцептивная функции общения. Особенности межличностного восприятия и понимания.

15. Система организационного общения, нисходящие, восходящие и горизонтальные информационные потоки. Типы коммуникационных сетей. Неформальное общение в организации.

16. Общение и стиль управления. Пути повышения эффективности общения в организации. Коммуникативное поведение и межгрупповая координация.

17. Общая характеристика рабочей группы. Природа групп в организации, их классификация, стадии развития. Групповые процессы.

18. Структура группы. Групповые нормы и санкции. Ситуационные переменные. Формирование группового поведения в организации.

19. Сущность лидерства. Сравнительный анализ моделей лидерства. Влияние лидера на поведение личности, группы, организации в целом в организациях разного типа. Проблемы формирования лидера в организации.

20. Власть и полномочия как условия формального лидерства. Особенности формального лидерства в организациях разного типа. Условия неформального лидерства.

21. Взаимоотношения формальных и неформальных лидеров. Возможные конфликты между формальными и неформальными лидерами. Формы и методы их преодоления.

22. Мотивация личности работника. Содержательные и процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ.

23. Модель мотивации. Мотивационный механизм формирования организационного поведения личности.

24. Мотивация и эффективность управления. Прикладное значение теорий мотивации.

25. Современный взгляд на конфликты в организации. Понятие конфликта. Противоречия и конфликты. Функции и виды конфликтов. Типы конфликтов.

26. Методы разрешения конфликтов.

27. Сущность стресса. Причины стрессов в организации. Влияние стресса на эффективность деятельности организации.

28. Актуальные проблемы управления организационным поведением.

### **Критерии оценки устного экзаменационного ответа**

При оценке учитываются следующие качественные показатели ответов:

– сумма знаний, которыми обладает студент (теоретический компонент – системность знаний, их полнота, достаточность, действенность знаний, прочность, глубина и др. критерии оценки);

– понимание сущности психических (психологических) явлений и процессов и их взаимозависимостей;

– умение видеть основные проблемы (теоретические, практические), причины их возникновения;

– умение теоретически обосновывать возможные пути решения существующих проблем (теории и практики).

### **Оценка «отлично»**

Ответы на поставленные вопросы в билете излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Делаются обоснованные выводы. Соблюдаются нормы литературной речи. Оценка «отлично» предполагает глубокое знание всех аспектов организационного поведения, понимание всех явлений и процессов в управлении, умение грамотно оперировать управленческими категориями. Ответ студента на каждый вопрос билета должен быть развернутым, уверенным, ни в коем случае не зачитываться дословно, содержать достаточно четкие формулировки, подтверждаться графиками, цифрами или фактическими примерами. Такой ответ должен продемонстрировать знание ма-



териала лекций, базового учебника и дополнительной литературы. Оценка “отлично” выставляется только при полных ответах на все основные и дополнительные вопросы.

Оценка 5 («отлично») ставится студентам, которые при ответе:

- обнаруживают всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала;
- демонстрируют знание современной учебной и научной литературы;
- способны творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;
- владеют понятийным аппаратом;
- демонстрируют способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в билете проблематики;
- подтверждают теоретические постулаты примерами из психологической практики.

#### **Оценка «хорошо»**

Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается уверенно. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи.

Оценка «хорошо» ставится студенту за правильные ответы на вопросы билета, знание основных характеристик раскрываемых категорий в рамках рекомендованного учебниками и положений, данных на лекциях. Обязательно понимание взаимосвязей между явлениями и процессами, знание основных закономерностей.

Оценка 4 («хорошо») ставится студентам, которые при ответе:

- обнаруживают твёрдое знание программного материала;
- усвоили основную и наиболее значимую дополнительную литературу;
- способны применять знание теории к решению задач профессионального характера;
- допускают отдельные погрешности и неточности при ответе.

#### **Оценка «удовлетворительно»**

Допускаются нарушения в последовательности изложения. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи.

Оценка 3 («удовлетворительно») ставится студентам, которые при ответе:

- в основном знают программный материал в объёме, необходимом для предстоящей работы по профессии;
- в целом усвоили основную литературу;
- допускают существенные погрешности в ответе на вопросы экзаменационного билета.

Оценка «удовлетворительно» предполагает ответ только в рамках лекционного курса, который показывает знание сущности основных категорий организационного поведения. Как правило, такой ответ краток, приводимые формулировки являются недостаточно четкими, нечетки, в ответах допускаются неточности. Положительная оценка может быть поставлена при условии понимания студентом сущности основных категорий по рассматриваемому и дополнительным вопросам.

#### **Оценка «неудовлетворительно»**

Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний. Имеются заметные нарушения норм литературной речи.

Оценка «неудовлетворительно» предполагает, что студент не разобрался с основными вопросами изученных в процессе обучения курсов, не понимает сущности процессов и явлений, не может ответить на простые вопросы типа “что это такое?” и “почему существует это явление?”. Оценка “неудовлетворительно” ставится также студенту, списавшему ответы на вопросы и читающему эти ответы экзаменатору, не отрываясь от тек-

ста, а просьба объяснить или уточнить прочитанный таким образом материал по существу остается без ответа.

Оценка 2 («неудовлетворительно») ставится студентам, которые при ответе обнаруживают значительные пробелы в знаниях основного программного материала; допускают принципиальные ошибки в ответе на вопросы экзаменационного билета; демонстрируют незнание теории и практики организационного поведения.

### **Примерные тестовые задания в экзаменационном билете и критерии оценки теста**

1. Организационное поведение - это

А) наука о закономерностях развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности и поведения человека;

В) наука, изучающая поведение людей в организациях с целью нахождения наиболее эффективных методов управления и предотвращения организационных дисфункций, связанных с «человеческим фактором»;

С) наука о воспитании и обучении, раскрывает сущность, цели, задачи и закономерности воспитания, образования и обучения, их роль в жизни общества и развитии личности;

Д) все выше перечисленное вместе взятое.

2. Внутренние условия развития межличностных отношений, лежащие в основе неформальных групп определяют следующим образом:

А) наличие скрытых идентичностей и группирований участников по сходствам и наличие кодов управления;

В) наличие жесткой системы административного управления в организации;

С) присутствие идеологического фактора: схем идей, верований, ценностных ориентации; Д) наличие сетей коммуникаций, которые информируют участников.

3. Власть в организации подразумевает:

А) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать;

В) возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп каким-либо способом;

С) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей;

Д) приказы руководителя;

Е) подчинение.

Ключ: 1-В; 2-А; 3-В

#### ***Критерии оценки экзаменационного теста***

Тест состоит из вопросов, охватывающих отдельные темы курса.

Оценка	Количество правильных ответов
Отлично	3
Хорошо	2
Удовлетворительно	1
Неудовлетворительно	0

### **7. Примерные экзаменационные задания и критерии их оценки**

1. Проанализируйте приведенные в таблице цели различных коммуникаций. Определите, какие из них ставят перед собой нисходящие, восходящие, горизонтальные и диагональные коммуникации, и заполните таблицу.

№	Цели коммуникаций	Виды коммуникаций
1	Постановка задач исполнителям	
2	Координация работ подразделений аппарата управления	
3	Получение достоверной информации о конечных результатах работы	
4	Интеграция усилий подразделений аппарата управления для решения комплексных проблем	
5	Обеспечение обратной связи о полученных заданиях	
6	Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы	
7	Эффективное использование всех видов ресурсов в организации	
8	Разрешение межгрупповых конфликтов в организации	
9	Изучение мнения коллектива по интересующей проблеме	
10	Обмен информацией	
11	Обеспечение социальной поддержки подчиненных	
12	Инструктирование по выполнению работы	
13	Разрешение внутригрупповых конфликтов	
14	Повышение оперативности решения проблем	

2. Группа американских исследователей в канун Хэллоуина наблюдала за 1352 детьми, ходившими по домам с традиционным «угости, а не то подшутим». Когда дети поодиночке или группой подходили к одному из 127 домов в разных частях города, экспериментаторы приветливо приглашали их в дом и предлагали каждому взять по одной шоколадке. После этого исследователи выходили в другую комнату и скрыто наблюдали за детьми. В итоге был зафиксирован следующий результат: дети в группе были в два с лишним раза более склонны схватить еще одну шоколадку сверх разрешенной, чем те, кто заходил поодиночке.

Объясните, какую особенность группового поведения подтвердил данный эксперимент? Каким образом эта особенность может быть использована в управлении организационным поведением?

*Решение задания предполагает творческую компоненту*

3. Анализ ситуации.

Дмитрий Смирнов — руководитель машиностроительного предприятия на протяжении трех лет весьма успешно контактировал с партнером из Австрии — мистером Брауном, который поставлял ему оборудование, запасные части, в случае необходимости осуществлял ремонт оборудования. При заключении договора на новый вид оборудования возникли некоторые разногласия относительно продажной цены за единицу новой установки. Дмитрию показалось, что 10 000 долл. — это дорого, он настаивал на 7000. Браун убеждал его, показывая прейскуранты других фирм, что это достаточно обоснованная и справедливая цена. Но Дмитрий решил, что надо настоять на своем. Он знал, что компания Брауна испытывает экономические трудности и в данной ситуации он вынужден будет согласиться с условиями Дмитрия. Сделка состоялась на условиях, которые предложил Дмитрий. Однако последствия победы оказались для Дмитрия совершенно неожиданными. Мистер Браун не выдержал конкуренции, он разорился и ушел с рынка. Неудачная для Брауна сделка с Дмитрием сыграла в его крахе не последнюю роль. Впоследствии Дмитрий сам оценил, что цена, которую предлагал ему Браун, действительно соот-

ветствовала рыночным условиям. После разрыва отношений с Брауном у Дмитрия возникла другая проблема — поставка запасных частей и комплектующих узлов для уже купленного ранее у Брауна оборудования. Другие поставщики предлагали Дмитрию подобные услуги значительно дороже. Дмитрий испытывал угрызения совести еще и потому, что когда-то у него с Брауном были дружеские отношения, они бывали друг у друга дома, обменивались поздравлениями к праздникам. Прошло уже несколько лет, но эта история не дает Дмитрию покоя.

*Вопросы.*

1. Каковы источники конфликта?
2. Какой тактики придерживались участники конфликта?
3. Как можно оценить последствия конфликта и переговоров для их участников?

*Решение задания предполагает творческую компоненту*

#### **Критерии оценки решения задачи**

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	34-40 баллов	Правильность полученного ответа, аккуратность расчётов – от 0 до 10 баллов;
Хорошо	30-33 балла	правильность хода решения – от 0 до 10 баллов;
Удовлетворительно	21-29 баллов	обоснованность решения, чёткость пояснений – от 0 до 10 баллов;
Неудовлетворительно	20 и менее баллов	знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.

#### **Определение итоговой оценки за экзамен**

$$\text{Оценка за экзамен} = \text{Оценка за теоретический ответ} * 0,5 + \text{Оценка за тест 3} * 0,2 + \text{Оценка за ситуационную задачу 1} * 0,3$$

*Студенту выставляется положительная оценка на экзамене при получении оценки «зачтено» по всем заданиям для самостоятельной работы*

### **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

#### **Список основной литературы**

1. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490227>
2. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489213>

#### **Список дополнительной литературы**

1. Балабанова Е. С. Организационная культура: учебно-методическое пособие в рамках курса "Организационное поведение" : для направления 080500.62 - Менеджмент подготовки бакалавра / Балабанова Евгения Сергеевна ; - Гос. ун-т - Высшая шк. экономики, Фак. менеджмента Москва: ЛИКА, 2010.
2. Балабанова Е.С. Лидерство, власть и влияние в организации: учебно-методическое пособие в рамках курса "Организационное поведение" для направления

080500.62 - Менеджмент подготовки бакалавра / Балабанова Евгения Сергеевна ; -Гос. ун-т - Высш. шк. экономики, Фак. Менеджмента Москва: Лица, 2010.

3. Бас В.Н. Управление организационным поведением / В. Н. Бас Москва - Изд-во Московского гуманитарного ун-та, 2010.

4. Басенко В. П. Организационное поведение: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов Москва: Дашков и К°, 2011.

5. Бикметов Е.Ю. Организационное поведение: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению 080500 "Менеджмент", специальности 080507 "Менеджмент организации" / Е. Ю. Бикметов, В. Д. Голиков ; - М-во образования и науки Российской Федерации, Гос. образовательное учреждение высш. Уфа: Уфимский гос. авиационный технический ун-т, 2010.

6. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Менеджмент": учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 040201 "Социология" / Ю. Д. Красовский Москва: ЮНИТИ, 2012.

7. Крупанин А. А. Организационное поведение: учебник : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 - Экономика и управление на предприятии (по отраслям) и по направлению 080200 - Менеджмент (профиль "Производственный менеджмент") / А. А. Крупанин ; Санкт-Петербург: СПбГИЭУ, 2011.

8. Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие : по специальности "Менеджмент организации" / Ю. Н. Лапыгин Москва: ИНФРА-М, 2011.

9. Маркова Е. В. Организационное поведение и организационное консультирование: предмет и метод: учебное пособие : для студентов, обучающихся по специальности Психология / Е. В. Маркова, О. Н. Саковская ; М-во образования и науки Российской Федерации, Ярославский гос. ун-т им. П. Г. Д Ярославль: Ярославский гос. ун-т им. П. Г. Демидова, 2011.

10. Петросян Д. С. Организационное поведение. Новые направления теории: учебное пособие / Д. С. Петросян, Н. Л. Фаткина ; под ред. Б. А. Райзберга Москва: ИНФРА-М, 2011.

11. Резник С.Д. Организационное поведение: (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учебное пособие: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям "Менеджмент", "Управление персоналом" / С. Д. Резник, И. А. Игошина, О. И. Шестернина ; под общ. ред. Москва: ИНФРА-М, 2012.

12. Седых А. Н. Организационное поведение: учебное пособие / А. Н. Седых Москва: Изд-во МГОУ, 2011.

13. Сергеев А. М. Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера: учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / А. М. Сергеев Москва: Академия, 2012.

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

- ✓ ЭБС Издательства Юрайт. URL:<https://www.biblio-online.ru>.
- ✓ ЭБС «Знаниум»URL: <http://znanium.com>.
- ✓ Национальный открытый университет «Интуит». URL <http://www.intuit.ru/studies/courses/3602/844/info> (дата обращения – 01.07.17).

### **8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины** ***Методические указания при подготовке вопросов для обсуждения***

Вопросы для обсуждения являются обязательным этапом при подготовке к практическому занятию. На занятии представляются в форме устного ответа. При подготовке следует использовать лекционный материал, учебную литературу, информационные технологии. Для более глубокого постижения курса и более основательной подготовки рекомендуется познакомиться с дополнительной литературой. Готовясь к занятию, к устному ответу студент должен:

- ознакомиться с общим планом вопросов для обсуждения;
- внимательно прочесть свой конспект лекции по изучаемой теме;
- с незнакомыми, новыми, сложными терминами и понятиями следует ознакомиться, обращаясь к учебной литературе, словарям, энциклопедии либо используя информационные ресурсы;
- выделить в рассматриваемой теме самое главное и сосредоточить на этом основное внимание при подготовке;
- ознакомиться с нормативными правовыми актами, либо документами регламентирующими изучаемый вопрос (например с Национальной программой «Цифровая экономика России»);
- законспектировать рекомендуемую литературу,
- внимательно осмыслить фактический материал и сделать выводы;
- отразить связь выступления с предшествующей темой или вопросом.

Устный ответ на каждый вопрос из плана занятия должен быть доказательным и аргументированным, студенту нужно уметь отстаивать свою точку зрения, использовать документы, монографическую, учебную и справочную литературу. Выступление выстраивать в соответствии с логикой материала, аргументированно, правильно и содержательно использовать понятия и термины, грамотно и полно отвечать на заданные вопросы, суметь сделать выводы и показать значимость данной проблемы для изучаемого курса.

Активно участвуя в обсуждении проблем на практических занятиях, студенты учатся последовательно мыслить, логически рассуждать, внимательно слушать своих товарищей, принимать участие в спорах и дискуссиях.

## **9. Перечень информационных технологий**

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

- Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
- Microsoft Office 2003-2016 Russian.

## **10. Материально-техническая база**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.  
Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.  
Интерактивная доска IQBoard  
Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP  
16 персональных компьютеров с выходом в Интернет  
Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

**Сертификат:** 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30

**Владелец:** Артеменков Михаил Николаевич

**Действителен:** с 21.09.2022 до 15.12.2023