

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Хабаровский государственный университет экономики и права»

Факультет управления и технологий

Кафедра экономики предприятия и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

И. о. заведующего кафедрой ЭПМ



\_\_\_\_\_/Е. Ю. Дюйзен/

«19» февраля 2019 г.

**ЭЛЕКТРОННЫЙ  
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Теория менеджмента: организационное поведение»**

для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»  
заочной формы обучения  
с использованием дистанционных образовательных технологий

## Содержание

- Введение
- 1 Программа дисциплины
- 2 Подготовка к выполнению контрольной работы
- 3 Основные положения по самостоятельной работе студентов
- 4 Варианты контрольных работ
- 5 Библиографический список
- 5.1 Основная литература
- 5.2 Дополнительная литература

## Введение

Курс «Теория менеджмента: организационное поведение» изучается в объеме, предусмотренном программой дисциплины, представляет собой область знаний, опирающихся на теоретические разработки, систематизацию и обобщение практического опыта управления: описание и методы изучения поведения людей в различных организационных ситуациях, объяснения причин их поступков, предсказания поведения работников в будущем и управления их поведением. Изучение дисциплины «Теория менеджмента: организационное поведение» — необходимое условие подготовки студентов и бакалаврантов в современных условиях хозяйствования.

Учебным планом дисциплины предусмотрено выполнение студентами контрольной работы. Цель контрольной работы заключается в закреплении теоретических знаний и развитии практических навыков в сфере управления, в частности навыков изучения поведения людей в различных организационных ситуациях, объяснения причин их поступков, прогнозирования поведения работников.

В настоящих методических указаниях представлены программа дисциплины «Теория менеджмента: организационное поведение», требования к подготовке и типовые варианты контрольной работы, а также список основной и дополнительной литературы, позволяющий самостоятельно подготовиться к выполнению заданий.

# **1 Программа дисциплины**

## **ДМ 1 «Личность и малые группы в организации»**

### **Тема 1 «Теоретические основы организационного поведения»**

Становление организационного поведения как науки. Определение понятия «Организационное поведение». Объект, предмет, функции и факторы, определяющие организационное поведение. Организационное поведение как кросс-дисциплина. Поведение человека в организации с позиции взаимодействия человека и организации и с позиции организации, включающей в себя индивидов.

Школы организационного поведения: атомистические и холистические, ожидания и представления индивида об организации. Ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней. Подходы к установлению соответствия роли и места человека в организации с его ожиданиями (традиционный и принятый в Японии на предприятиях с пожизненным наймом).

Теоретические подходы к организационному поведению: ориентация на человеческие ресурсы (поддерживающий подход), ситуационный подход, системный подход, ориентация на результаты.

Базисные идеи об организации и индивиде и их характеристика.

### **Тема 2 «Личность в организации»**

Понятие личности, ее структура. Изучение таких категорий, как: человек, индивид, личность, индивидуальность, применяемые в психологии. Понятие и структура личности. Структура личности по К. К. Платонову, включающая четыре подструктуры: биологически обусловленную, психологически обусловленную, подструктуру социального опыта и подструктуру направленности личности.

Подходы к изучению личности: по типу темперамента, психогеометрическому признаку, инстинктам, модель «Большая пятерка» и т.д.

Современные концепции и модели поведения личности в организации: факторный (детерминантный), функциональный, стадийный.

### **Тема 3 «Формирование группы и групповое поведение»**

Понятие группы. Классификация групп. Понятие и виды малых групп, как объекта изучения организационного поведения. Формальная и неформальная группа. Групповая динамика (К. Левин): понятие, школа групповой динамики. Элементы и законы групповой динамики: цели, нормы, групповые роли, структура группы и проблема лидерства. Фазы развития группы: формирования, «шторминга», нормализации, деятельности, распада.

Команда как особый тип группы: понятие и сравнительная характеристика группы и команды.

## **ДМ 2 «Организационная культура и управление изменениями»**

### **Тема 4 «Организационная культура: сущность, классификация, процесс управления»**

Понятие и основные аспекты организационной культуры: «ядро», средний и внешний уровень культуры. Формирование организационной культуры: влияние создателя, «высокие» и «низкие» символы в организационной культуре.

Классификация типов организационной культуры. Определение субъективной и объективной организационной культуры, по масштабам. Модель Камерона и Куинна, Ч. Хэнди и т.д. Описание организаций с культурой власти, культурой роли, культурой задачи и культурой личности.

Процесс управления организационной культурой: формирование, анализ (модель Харрисона и Морана), поддержание, изменение.

Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации (модели Прсонса, Питерса –Уотермана, В. Сате и т.д)

### **Тема 5 «Национальные аспекты организационной культуры»**

Факторы международной среды: культурные, экономические, политические, демографические и т.д. Подходы и модели изучения национального в культуре. системный подход; модель Хофстеда, основанная на учете пяти переменных: дистанции власти, индивидуализма, мужественности, стремления избежать неопределенности, долгосрочности ориентации; модель Лейн и Дистефано, основанная на шести переменных: отношении человека к природе, ориентации во времени, вере о природе человека, ориентации на деятельность, отношении между людьми, ориентации в пространстве; модель Оучи, основанная на семи переменных: оценке выполнения работы, планировании карьеры, системе контроля, принятии решений, уровне ответственности, интересе к человеку.

Глобальные рынки: кросс-культурные вариации в поведении потребителей. Вариации культурных ценностей. Культурные вариации в вербальных и невербальных коммуникациях. Время, пространство, дружба, соглашения, вещи, символы, этикет. Влияние национальных различий на процесс делового общения. Учет национальных особенностей в процессе деловых переговоров в разных странах: России, Японии, США, Германии и т.д.

### **Тема 6 «Управление изменениями в организации. Формирование готовности к изменениям»**

Природа организационных изменений и их виды. Причины сопротивления организационным изменениям: личностные и организационные барьеры.

Современные тенденции: реинженеринг в бизнесе. Управление изменениями. Освоение организацией новых идей.

Классификация типов людей по отношению к нововведениям. Поведенческие проблемы, возникающие при реконструировании организации. Способы преодоления сопротивлений: от «мягких» к «жестким», условия их реализации на практике.

### **ДМ 3 «Управление поведением в организации»**

#### **Тема 7 «Руководство и лидерство в организации»**

Определение власти как организационного процесса. Личностная и организационная основы власти и их содержание.

Отличительные особенности и общее между руководителем и лидером.

Руководитель как эффективный лидер. Выявление наиболее эффективных характеристик лидерства. Анализ теорий лидерства: личностная теория лидерства, поведенческий и ситуационный подход к лидерству. Поведенческий подход к лидерству: классификация стилей руководства и лидерства. Ситуационный подход к эффективному лидерству: стиль руководства, ситуационные факторы. Адаптивное руководство.

Характеристика навыков способностей эффективного руководства: способность управлять собой, разумные личные ценности, четкие личные цели, упор на постоянный личный рост, навык решать проблемы, изобретательность. Способность к инновациям, высокая способность влиять на окружающих, знание современных управленческих подходов, способность руководить, умение обучать подчиненных, способность реформировать и развивать эффективные рабочие группы.

#### **Тема 8 «Конфликты в организации»**

Природа конфликта в организации, его роль в процессе управления. Типы конфликтов: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

Основные причины конфликтов: ограниченность ресурсов, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования, неэффективные коммуникации.

Модель процесса конфликта, функциональные и дисфункциональные последствия конфликта. Управление конфликтной ситуацией.

Динамика конфликтов: этапы его развития и их характеристика.

Структурные методы решения конфликтов: разъяснение требований к работе, использование интеграционных механизмов, становление общеорганизационных комплексных целей, использование системы вознаграждений. Межличностные

методы разрешения конфликтов: уклонение от конфликтов, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы. Переговоры как способ разрешения конфликтов. Переговоры, основанные на интересах, «позиционный торг».

### **Тема 9 «Персональное развитие работников организации»**

Сущность и содержание персонального менеджмента в узком и широком понимании. Модель личности современного менеджера: общие (общекультурные и организационно-управленческие) качества, специальные (производственные и социально-психологические) качества, персональные (индивидуальные) качества.

Методы персонального и профессионального саморазвития менеджера: общие методы, методы совершенствования логического мышления, памяти, развития творческого подхода, специальные методы, методы улучшения физического здоровья, темперамента и стиля управления и т.д.

### **Тема 10 «Этика и Психология делового общения. Интерактивная сторона делового общения»**

Понятие и предыстория развития и становления этики делового общения. Виды общения. Отличительные признаки делового общения. Этика делового общения руководителя с подчиненными. Уровни этики делового общения. Структура делового общения: перцепция, интеракция, коммуникация. Понятие и виды коммуникаций, этапы и элементы коммуникационного процесса. Этапы делового общения и их характеристика. Виды и стратегии общения. Интерактивная сторона делового общения: структура личности по Э. Берну, понятие и виды трансакций. Характеристика «Я-родитель», «Я-взрослый», «Я-ребенок».

## **2 Подготовка к выполнению контрольной работы**

Выполнять контрольную работу следует после прохождения и самостоятельного изучения определенных тем и ознакомления с материалами соответствующей учебной литературы.

Набор вариантов заданий для академической группы или конкретных студентов определяет преподаватель. Контрольная работа выполняется самостоятельно студентами.

Важнейшим требованием к контрольной работе является самостоятельность ее выполнения; это, в частности, должно проявляться в умении излагать материал своими словами, а не готовыми формулировками, заимствованными из учебника и других печатных изданий. Творческий, осмысленный подход при написании контрольной работы означает, что ответы на вопросы задания излагаются своими словами, приводимые цитаты сопровождаются собственными комментариями и ссылками на литературные источники. Работа должна быть написана аккуратно, страницы пронумерованы.

Выполненную контрольную работу необходимо тщательно отредактировать: исправить ошибки, стилистические погрешности, устранить повторения и тому подобное, строго соблюдая соответствующие правила оформления контрольной работы. В завершении, контрольная работа должна быть подписана студентом с указанием даты ее выполнения. На первом листе указывается фамилия, имя, отчество студента-заочника, а также группа.

Проверенные контрольные работы возвращаются студенту с отметкой: "зачтено", "не зачтено". Оценку "зачтено" получают студенты, правильно и объективно раскрывшие задания работы.

### 3 Основные положения по самостоятельной работе студентов

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки студентов при изучении дисциплины. Она предполагает инициативу самого студента в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности.

Цели самостоятельной работы:

- освоение в полном объеме образовательной программы;
- последовательная выработка навыков эффективной самостоятельной профессиональной (практической и научно-теоретической) деятельности;
- формирование способности к саморазвитию, творческому применению полученных знаний.

Самостоятельная работа студентов представляет собой планируемые виды индивидуальной учебной, научной и практической деятельности, осуществляемой в специально отведенное для этого время, при методическом руководстве, но без непосредственного участия преподавателя.

Виды самостоятельной работы:

- 1) базовая – обеспечивает подготовку студента к текущим контрольным мероприятиям;
- 2) дополнительная – направлена на углубление и закрепление знаний студентов, развитие аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины (подготовка к зачету, выполнение курсовой работы или проекта и т.д.).

Промежуточный контроль выполнения самостоятельной работы осуществляется на зачете.

Изучение дисциплины необходимо начинать со знакомства с программой дисциплины и списка основной и дополнительной литературы, а также перечня ресурсов сети Интернет, рекомендованных к использованию при изучении дисциплины.

Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям. При самостоятельной работе рекомендуется:

- 1) изучить материал по соответствующей теме в учебнике и/или конспекте лекции;
- 2) ответить на контрольные вопросы;
- 3) выстроить собственную аргументированную позицию по проблемным вопросам.

При работе с терминами необходимо обращаться к словарям, в том числе доступным в Интернете.

#### 4 Варианты контрольных работ

В соответствии с учебным планом студент должен выполнить контрольную работу. Тема контрольной работы выбирается в зависимости от последней цифры шифра зачетной книжки. Например:

№ зачетной книжки	№ темы контрольной работы
956009	9
956001	1
956060	10
956064	4

Выполняя контрольную работу, студент должен показать знание учебного материала, умение его использования для решения практических вопросов в области менеджмента. Работа должна быть написана самостоятельно. В процессе подготовки к выполнению контрольной работы следует изучить рекомендуемую в программе курса литературу. В контрольной работе необходимо использовать конкретный материал, который будет студент собирать в ходе подготовки к ее выполнению на предприятии (учреждении), где он работает.

Контрольная работа состоит из двух частей – теоретической и практической, включая решение задачи. В начале работы необходимо привести план, которого следует придерживаться при написании, в конце – перечень использованной литературы, затем поставить дату и подпись. В тексте необходимо указывать названия разделов работы в соответствии с планом. При написании и оформлении работы необходимо пользоваться учебно-методическим пособием «Бойко Т. С. Научные работы : учебно-методическое пособие по написанию, оформлению и защите научных работ для студентов всех образовательных программ и форм обучения / Т. С. Бойко, Ю. В. Рожков. – Хабаровск : РИЦ ХГУЭП, 2019. – 84 с.»

#### 1. Организационное поведение как наука Содержание

1. Концепция организационного поведения.
2. Понятие и виды организаций.
3. Характеристика организации.
4. Анализ вхождения человека в организационную среду.
5. Совершенствование поведения сотрудников в организации.

#### Задача

Составить развернутый перечень Ваших ожиданий (как сотрудника) от организации и приблизительный перечень ожиданий организации от Вас (для большей точности рекомендуется сделать запрос у своего руководителя). После составления перечня ожиданий оценить значимость их при помощи коэффициентов (от 0,1 до1). Например, самое значимое ожидание получает оценку 1. Самое малозначительное 0,1. Далее оцените степень удовлетворения Ваших ожиданий при помощи пятибалльной оценки. Если Вы удовлетворены и ожидание оправдалось – «5» баллов; если ожидание совсем не удовлетворено – «0» баллов. Подсчитайте максимально возможную оценку по своим ожиданиям с учетом значимости (это при условии, что все ожидания удовлетворены и оценены на 5 баллов), подсчитайте фактическую оценку с учетом значимости ожиданий. Сравните максимально возможную оценку с фактической. Разность данных

оценок составит отклонение. То же сделайте и с точки зрения организации. Заполните таблицы 1 и 2, сделайте выводы после таблиц в виде сравнения отклонений.

Таблица - Ожидания индивида от работы

Ожидания индивида от работы	Значимость ожидания в коэффициенте (от 0,1 до 1)	Оценка ожидания в баллах (от 1 до 5)	Оценка с учетом значимости гр. 3х гр. 2х	Максимальная оценка с учетом значимости 5х гр. 2
1	2	3	4	5
1. Определенный уровень заработной платы				
2. Оригинальность и творческий характер работы				
3. Возможность карьерного роста				
4. Приобретение опыта работы				
5. Социальный пакет				
6. ....				
Всего			Сумма	Сумма

Таблица - Ожидания организации от индивида

Ожидания организации от индивида	Значимость ожидания в коэффициент ах (от 0,1 до 1)	Оценка ожидания в баллах (от 1 до 5)	Оценка с учетом значимости гр. 3х гр. 2х	Максимальная оценка с учетом значимости 5х гр. 2
1	2	3	4	5
1. Наличие высшего образования				
2. Наличие автомобиля				
3. Коммуникабельность				
4. Дисциплинированность				
5. Знание английского языка				
6. ....				
Всего			Сумма	Сумма

## Вариант 2. Организационная культура

### Содержание

1. Понятие организационной культуры.
2. Виды организационной культуры.
3. Характеристика организации
4. Анализ и выявление вида организационной культуры организации.
5. Совершенствование управления организационной культурой предприятия.

### Задача

Выполните в письменной форме задания, предложенные в задаче, дав ответы на все предложенные вопросы.

1. Постарайтесь вспомнить то время, когда Вы впервые пришли

в организацию. Какой она была тогда? Что Вас удивило? О каких трудностях и правилах организации Вам рассказывали старожилы?

2. Можете ли Вы проследить связь между характеристикой вашей организации и личными интересами ее создателя?

3. Можете ли Вы в первом приближении определить культуру Вашей организации? Например: административная, техническая, потребительская, маркетинговая, ориентированная на клиента и т.д. Соответствует ли культура Вашей организации современным обстоятельствам?

4. Попытайтесь дать примеры «высоких» и «низких» символов Вашей организации.

5. Сравните офис Вашей организации с Академией. Какие различия в культуре Вы заметили из этого сравнения?

6. Какому типу менеджеров подходит каждая из культур? Имеется ли в виду культура «власти», «роли», «задачи», «личности».

7. Приведите анализ организационной культуры конкретной организации по десяти признакам:

7.1 осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление и т.д.);

7.2 коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации и т.д.);

7.3 внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и тому подобное)

7.4 что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

7.5 осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое (или полихроническое) использование времени);

7.6 взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу; стажу власти, личности и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

7.7 ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни и т.д.

### **Вариант 3. Теории поведения человека в организации и их применение в практике управления**

#### **Содержание**

1. Краткая характеристика психоаналитической теории З. Фрейда и его последователей.
2. Теория научения – биохевиоризм.
3. Характеристика организации.
4. Анализ научения поведению в организации.
5. Предложения по развитию и совершенствованию изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия в организации.

## Задача

Для анализа Вам предлагается две ситуации. Кратко опишите вашу позицию и ваши планы поведения по каждой ситуации, опираясь на теории научения.

### Ситуация 1. Петр Комиссаров.

После ваших многочисленных просьб дирекция по персоналу приняла в вашу информационную службу нового программиста. Резюме молодого выпускника Высшей школы информатики Петра Комиссарова в точности соответствует вашим требованиям. К сожалению, он прибыл только 1 октября (в то время, когда огромное количество работ ждет завершения). Первый месяц его работы прошел без особых проблем. Вы действительно считали, что он старается адаптироваться в организации и быстро приобрести знания, чтобы эффективно работать (вам необходимо разгрузить одного из ваших сотрудников, у которого слишком много работы).

Петру Комиссарову были даны первые поручения, и вы полагали, что в середине декабря уже пришло время посмотреть, что он сделал. Но вас ожидал сюрприз! Его работа только слегка продвинулась, он много общается с коллегами, делает многочисленные наброски, но ничего не предпринимает для того, чтобы закончить ту работу, которую вы ему поручили. Вам кажется, что Петр «тонет в стакане воды»: его идеи неплохи, но абсолютно нереальны по срокам. Вы узнали от других программистов о том, что его первые опыты были неудачными и что его первые программы содержат большое количество грубых ошибок.

Вы недовольны школами, которые выпускают таких неумелых программистов, и молодежью, которая требует много от других, а сама ничего не умеет делать. Однако вы подумали о том, что вам будет очень трудно просить дирекцию по персоналу о его переводе в другой отдел и тем более о его увольнении: если уж вы сами ошиблись, то это ваши трудности, которые, как вы надеетесь, будут выражены только в проблеме адаптации.

Вы решили сами заняться Комиссаровым, взвалив на свои плечи обязанности менеджера. Вы должны выработать линию поведения по отношению к нему. Опишите вашу позицию и ваши планы поведения. Обоснуйте свои решения теоретическими рассуждениями.

### Ситуация 2. Дарья Виноградова.

Для эффективной работы любой организации очень важно иметь хорошего бухгалтера. Вы работали на нескольких различных предприятиях и хорошо знаете то, что от бухгалтера многое зависит, как и то, что компетенция этих специалистов бывает разной. Вот почему вы проявили большую заботу о повышении квалификации Дарьи Виноградовой (35 лет, незамужней, имеющей большой опыт бухгалтерской работы и хорошо знающей ваше предприятие).

По правде говоря, вы были приятно удивлены, увидев, как она усовершенствовала свою деятельность как в техническом плане, так и в отношениях с другими службами. В то время как вы еще только думали над тем, как улучшить процедуру обработки издержек, она уже выработала систему, с помощью которой эта задача была успешно решена. Кроме того, когда вы вызываете ее обсудить какую-нибудь проблему, она уже имеет очень ясные идеи,

законченные и аргументированные. Таким образом, ваши встречи служат скорее ратификации ее предложений, нежели совместным раздумьям над проблемой.

Как каждый менеджер, в этой ситуации вы ожидаете, что наступит день и этот «прекрасный механизм» допустит промах (вы даже где-то хотели бы этого).

К вашему разочарованию, все счета оформляются и проходят вовремя, службы пользователей больше не жалуются, бухгалтерия хорошо работает.

Дарья остается в вашем подразделении, и нет никаких причин что-либо менять. Определите ваш стиль руководства по отношению к ней.



## Задача

По аналогии с портретами «идеальных» менеджеров различных стран сформулируйте портрет «идеального» российского менеджера.

США: прагматичность, расчетливость, агрессивность, конкурентоспособность, умение быть лидером, инициативность, предприимчивость, контактность, открытость, ответственность, профессионализм,

ФРАНЦИЯ: критический склад ума, умение логически мыслить, нонконформизм, умение слушать, говорить (красноречие), эмоциональность, открытость, искренность, чувство собственного достоинства и стремление к самоутверждению, умение поддерживать и использовать личные связи в интересах дела,

ЯПОНИЯ: ориентация на коллективные цели, умение координировать, умение принимать групповые решения и работать с коллективом, преданность, верность, конформизм, исполнительность, уравновешенность, самообладание, скромность.

Заполните правую колонку таблицы 1 по аналогии с левой.

Таблица 1 – Характерные черты для культурной традиции управления

США	Россия
<p>*Убежденность в том, что человек – хозяин своей судьбы, что каждый сам «делает» свое будущее. Неудачник виноват сам.</p> <p>*Уверенность в том, что для достижения больших целей нужны длительные и серьезные усилия, что без труда успех невозможен (хотя немаловажны также благоразумие и удача).</p> <p>*Обязательное выполнение обещанного.</p> <p>*Понимание того, что выше обстоятельств может быть тот, кто умеет объективно и на рациональной основе анализировать происходящее.</p> <p>*Вера в возможность рационального и объективного анализа фактов, порождающая ряд других особенностей, а именно: потребность в достоверных данных, доступность информации и свобода, даже обязательность, высказывание своего мнения (утаивание собственного мнения или искажение информации расценивается как проявление недобросовестности или нечестности).</p> <p>*Акцент на децентрализацию решений, основанный на доверии к работникам, вера в то, что большинство людей позитивно реагируют на рост их ответственности. Законным считается желание каждого улучшить свое социальное и материальное положение, амбиции рассматриваются как позитивное и нормальное явление. Лучший путь к развитию – участие в принятии решений. С одной стороны, уважение к человеку и его труду, предоставление полной свободы относительно способа выполнения задачи, с другой – вера в добросовестность каждого, в то, что человек сделает все возможное.</p>	

## Вариант 5. Личность в организации

### Содержание

1. Понятие и структура личности.
2. Вхождение человека в организацию, его социализация.
3. Характеристика организации
4. Анализ структуры личности руководителя или одного из сотрудников по предложенной Вами методике.
5. Предложения по использованию методов изучения личности сотрудников организации и применению полученных сведений в управлении.

### Задача

Для анализа Вам предлагается описание двух ситуаций.

**Ситуация 1.** Екатерина Карпова (25 лет, высшее экономическое образование, прекрасное владение английским языком) рассказывает о своих неудачах.

Вначале я работала в фирме «Компас» менеджером. Моим боссом был отставной военный. Он постоянно отдавал команды. Все время приходилось слышать: «Выполните немедленно», «Обратите внимание», «Займитесь делом». Он был уверен, что только он мог судить обо всем. Моему боссу никогда не приходило в голову, что со мной, как с подчиненной, необходимо обсуждать некоторые решения. Я часто проявляла инициативу, которая вызывала у него раздражение, неудовольствие. Любую совместную работу мы с ним выполняли очень быстро, но не качественно. В результате я потеряла к работе интерес и через некоторое время уволилась.

Новую работу я искала довольно долго. Были очень хорошие предложения, но каждый раз не устраивали какие-то детали или люди, с которыми предстояло взаимодействовать. В конце концов я начала работать в компании «Нева». Работа была интересная и требовала от меня точности, детальной проработки вариантов. Директор «Невы» был знаком с моим прежним начальником. Я точно не знаю, говорили ли они обо мне или нет, но мой новый босс сразу стал с предубеждением относиться к моей активности. Все мои деловые предложения он обращал в шутку, обещал рассмотреть их позже. А когда я по собственной инициативе подготовила серьезный экономический анализ ситуации, он положил его в огромную кипу бумаг на столе и будто случайно завел разговор о времени моего очередного отпуска. Мне потребовался еще месяц, чтобы окончательно убедиться в том, что он не ценит мои профессиональные качества, и я уволилась.

Задание: определите, какими качествами обладает Екатерина Карпова? Каковы причины ее увольнения из фирмы «Компас» и компании «Нева»? Представьте себя на месте директора небольшой фирмы, в которую пришла работать Екатерина. Какая дополнительная информация Вам необходима для того, чтобы более точно оценить ситуацию? Как Вы будете вести себя по отношению к ней (учтите, что для фирмы важны ее прекрасные знания экономики и английского)?

**Ситуация 2.** Марина Максимова родилась в маленьком провинциальном городе. Приехала в Санкт-Петербург после окончания университета. Закончила аспирантуру, защитила кандидатскую диссертацию и стала кандидатом юридических наук. Сейчас ей немного за тридцать и она является генеральным директором страховой компании «Виторс». Начинала она в этой компании, как говорится, с нуля. Четыре года назад у нее дома, так как другого места просто не было, для обсуждения бизнес-плана собирался совет директоров новой организации. В него входили ровесники, энергичные и напористые мужчины, в том числе и муж Марины – рядовой член совета директоров. На начальном этапе работы компании главным ее учредителем был независимый профсоюз «Содружество». В настоящее время страховая компания является акционерным обществом открытого типа. В числе учредителей – известные организации, такие как

банк «Меркурий», «Русский взгляд» и т.д. На рынке уже третья эмиссия акций СК «Виторс». Ценные бумаги компании хорошо раскупаются. Несмотря на жесткую конкуренцию в этой сфере бизнеса, страховая компания «Виторс» занимает достаточно прочное положение. Соотношение физических и юридических лиц, с которыми компания имеет договорные обязательства, примерно 6 : 3. Работа с населением предполагает особый подход: клиент привередлив, капризен, редко располагает свободными деньгами. Компания успешно решает все возникающие проблемы.

По мнению директора по имущественному страхованию данной компании (подчиненный), генеральному директору не хватает последовательности в предъявлении требований к персоналу. В ней, по его словам, во многих случаях «просыпается» обычная женщина. Президент СК «Виторс» утверждает: «В любом коммерческом предприятии готов идти с ней до конца. Мне она представляется универсальным типом руководителя: может быть мягкой и твердой. Не переносит людей, которые сначала делают, потом думают». Ярко характеризует Марину Максимову случай, произошедший в 1992 году. Главный учредитель компании – независимый профсоюз «Содружество» довольно неожиданно для всех потребовал замены генерального директора, которая в это время ждала ребенка. И не на кого-нибудь – на близкую подругу Максимовой. Она решила пойти наперекор учредителю. Черда заседаний и кабинетных разборок, и она осталась (профсоюзной организации среди учредителей компании нет).

Задание: ответьте на вопросы. Какими качествами обладает Марина Максимова? Какую стратегию и тактику поведения по отношению к ней Вы выберете, если поставите перед собой цель застраховать в ее компании имущество своей фирмы на наиболее выгодных для Вас условиях?

## **Вариант 6. Личностное развитие в организации**

### **Содержание**

1. Сущность и значение личностного развития.
2. Методы самооценки и самосовершенствования.
3. Характеристика организации
4. Методы и средства, применяемые в организации для личностного развития сотрудников.
5. Предложения по улучшению работы, направленной на личностное развитие в организации.

### **Задача**

#### **Задание «Анализ группового взаимодействия»**

Опишите свою учебную группу/организацию, в которой вы учитесь/работаете, с точки зрения теории формальных и неформальных групп:

- ✓ На основании чего сложились неформальные группы?
- ✓ Есть ли между ними противостояние или, наоборот, группы готовы объединяться и сотрудничать? Если да, то по какому поводу?
- ✓ Влияет ли руководство на деятельность людей через неформальные группы или неформальных лидеров?
- ✓ Создаются ли в рамках учебной группы формальные группы, например рабочие, для решения каких-то конкретных задач?

## Вариант 7. Формирование групп и их динамика

### Содержание

1. Понятие групп и их классификация.
2. Динамика группы.
3. Характеристика организации
4. Анализ состава, структуры и динамики групп в организации.
5. Предложения, направленные на улучшение управления группами.

#### Ситуация «Довгань»

Ознакомьтесь с отдельными элементами корпоративной культуры на примере современной отечественной фирмы «Довгань» и ответьте на поставленные вопросы. Основные принципы философии бизнеса корпорации «Довгань»:

- все, что делает команда, должно быть полезно самой команде и людям, в ней работающим;
- деятельность корпорации должна быть полезна обществу.

Основная проблема быстрорастущей компании – нехватка кадров. Подбор осуществляется практически постоянно, ежедневно, из людей в возрасте до 30 лет. Глава руководствуется при этом следующим стереотипом: требуется «заряженность» на победу, успех, «нам нужны люди, которые должны будут через пять лет создавать уникальные технологии, а для этого нужны смелость и интеллект». Как правило, через 2–3 недели новичок получает самостоятельную работу, сопряженную с высокой ответственностью, иногда делая карьеру за один-два месяца.

Кредо руководителя: в России главный ресурс – люди. Поэтому кадровая политика играет важнейшую роль. Руководитель отвечает за жизнь, здоровье сотрудников, за благополучие их семей. Формула успеха главы фирмы: высокая работоспособность как основа появления нового взгляда на вещи. Самое главное в бизнесе – команда. За всю историю существования фирмы из нее никто не ушел. Увольняли непорядочных людей и бездельников. Сейчас сложилась универсальная команда: «У нас работают ненормальные в хорошем смысле слова люди». В начале своей бизнес-карьеры руководитель обратился к специалистам-психологам по подбору персонала. Два месяца в фирме трудилась целая бригада специалистов-психологов, для которых было закуплено специальное оборудование и установлены высокие гонорары. Специалисты протестировали более 100 человек с высшим образованием и отобрали двоих. Тем не менее, глава фирмы вынужден был уволить их в течение первого же месяца работы. Отныне он подбирает персонал только сам – глядя в глаза человеку.

#### Вопросы:

1. В чем могут быть причины неудачи психологов при подборе персонала для корпорации?
2. Полностью ли оправдана опора только на молодых людей, не является ли это уходом от индивидуального подхода, игнорированием потенциальной эффективности сочетания молодости и опыта?
3. Достаточно ли при подборе ключевых специалистов, членов команды руководителя только «посмотреть в глаза» претендента?
4. Каковы элементы корпоративной культуры, нравственный потенциал, политика фирмы по отношению к обществу, которые следуют из приведенного интервью?
5. Есть ли основания считать, что провозглашаемые главой фирмы принципы ведения бизнеса подкреплены адекватной кадровой политикой и другими элементами культуры фирмы?

## Вариант 8. Изменения в организации

### Содержание

1. Понятие изменений и их виды в организации.
2. Управление изменениями, влияние на поведение людей в условиях изменений в организации.
3. Характеристика организации.
4. Анализ изменений в конкретной организации и их влияние на поведение людей.
5. Предложения по совершенствованию управления изменениями в организации.

### Задача

#### Ситуация «Из двух зол»

Последние 2 недели на работе были настоящим трудовым подвигом. Антон потерял глаза и снова уставился в экран монитора, несмотря на то, что рабочий день кончился 2 часа назад. Надо было дописать заключение по проекту, а он так и не определился, «за» или «против». Норма возврата инвестиций по проекту невысока, прочие показатели картину тоже не проясняли. Можно было бы обосновать как положительное, так и отрицательное решение. Однако было одно «но». Точнее два – финансовый директор и главный аналитик – непосредственный начальник Антона. По не очень понятным Антону причинам их давнее тайное противостояние обострилось именно в связи с этим проектом. Финансовый директор Иван Иванович еще неделю назад вызвал Антона в кабинет, чтобы поинтересоваться, как идет работа над этим рядовым, в сущности, проектом: «Будьте вдвойне внимательны и аккуратны, это очень важный для компании проект, и мы должны представить руководству все доказательства этого!» Иван Никифорович – главный аналитик, по праву считавшийся лучшим экспертом компании в вопросах инвестиций, наоборот, подгонял Антона: «Ну, что ты там возишься, видишь же – что не прибыль, а копейки. Так и пиши отказ, и дело с концом». Еще через день Иван Иванович снова вызвал Антона и многозначительным тоном завел пространную беседу о том, что молодому специалисту, чтобы удержаться в компании, надо иметь хорошую репутацию, которую можно заслужить, только отстаивая собственное мнение, а не опираясь на старые авторитеты, чьи позиции не так уж и сильны и могут пошатнуться в любой момент. Антон попытался было возразить, что у него есть собственное мнение, но поскольку он еще не определился, каково оно, то сказал только: «Я понял. Я считаю». Между тем Иван Никифорович также не ослаблял давления и даже шутливо напомнил Антону, что он не просто эксперт, но и начальник, а, значит, ему виднее. «Я считаю, там просто несколько запутанных моментов», – только и ответил окончательно приунывший аналитик. Шутки шутками, а роль пешки в чужой игре лишила Антона сна. Как бы он ни поступил, нажил бы врага либо в лице непосредственного начальника, который посчитает его непрофессионалом, нелояльным, а то и предложит написать заявление об уходе, либо в лице финансового директора, далеко не последнего человека в организации, который, если не справится с главным аналитиком, то уж Антона с легкостью представит перед начальством в невыгодном свете, и тоже может довести до увольнения. И почему именно ему достался анализ этого несчастного проекта? Хитроумные офисные интриги были ему не по зубам, а между тем заключение по проекту должно быть представлено уже завтра.

#### Вопросы:

1. Какие источники власти иллюстрирует данная ситуация?
2. Охарактеризуйте поведение Антона в сложившейся ситуации. Чем оно определяется?
3. Как бы вы посоветовали поступить Антону?

## Вариант 9. Взаимоотношения между людьми и самосознание

### Содержание

1. Значение и функции взаимоотношений между сотрудниками в коллективе.
2. Факторы, обуславливающие самосознание работника.
3. Характеристика организации
4. Анализ межличностных отношений и уровня самосознания в трудовом коллективе.

#### Задача

Рассмотрите предложенную ситуацию и ответьте на поставленные вопросы, выполните все задания.

**Ситуация.** На участок настройки аппаратов с числовым программным управлением был принят старшим техником студент-заочник технического университета И. С первых дней работы И. проявил высокую профессиональную подготовку и завидную эрудицию, добросовестно относился к производственным делам, соблюдал трудовую дисциплину. Но вскоре выяснилось, что И. вносит разлад в коллектив бригады, мотивируя свое поведение стремлением борьбы за справедливость. Сначала он отказывался от поручений, которые не входили в его прямые обязанности. Затем стал проявлять открытое неподчинение начальству, подавая дурной пример недисциплинированным работникам. Перед руководством встал вопрос: что делать?

Выявилось два мнения: либо перевести И. на другую работу, либо призвать его вести себя в соответствии с нормами и сложившимися формами поведения коллектива.

#### Задание

1. Продумайте сложившуюся ситуацию и из серии предлагаемых ниже решений выберите то, которое было фактически применено на участке:
  - а) с И. беседовали руководители (цеха, предприятия);
  - б) с И. провели беседу руководители общественных организаций; в) поведение И. детально обсуждалось на совете бригады;
  - г) поведение И. обсудили на общем собрании трудового коллектива предприятия;
  - д) строго предупредили И. на общем собрании бригады; е) И. перевоспитался сам;
  - ж) перевели на другую работу. Что бы сделали вы?
2. Составьте психологическую характеристику И.

## Вариант 10. Поведенческий маркетинг

### Содержание

1. Модели маркетингового поведения.
2. Управление поведением клиентуры.
3. Характеристика организации.
4. Анализ маркетинговой культуры поведения работников организации.
5. Предложения по совершенствованию маркетингового управления в организации.

#### Задача

Известно, что культурные ценности – значимый фактор реакции потребителей на маркетинговые стимулы. Достижение специфической реакции или желаемого поведения потребителей предполагает знание культурных ценностей и умение ее использовать.

**Задание 1.** Попробуйте, используя список 18 ценностей, значимых в большинстве культур индустриально развитых стран (приведенных в работах Хокинс, Бест и Кони), определить ведущие ценности в США, России, Японии.

### Культурные ценности, относящиеся к потребительскому поведению

1. Ценности ориентированные на другого	США	Россия	Япония
1.1. Индивидуализм / коллективизм (ценится ли индивидуальная активность и инициатива выше, чем коллективная активность и согласованность?)			
1.2. Романтическая ориентация (Верит ли культура что «любовь все преодолевает»?)			
1.3. Взрослый / Ребенок (Семейная жизнь организована для того, чтобы отвечать потребностям детей или взрослых?)			
1.4. Маскулизм / Феминизм (До какой степени социальная власть автоматически принадлежит мужчинам?)			
1.5. Конкуренция / Кооперация (Добивается ли человек успеха, превосходя достижения других людей или же путем сотрудничества с ними?)			
1.6. Молодость / Старость (Мудрость и престиж приписываются более молодым, или более старым членам культуры?)			
2. Ценности, ориентированные на среду	США	Россия	Япония
2.1. Чистота (До какой степени чистота обеспечивается за пределами минимума, необходимого для здоровья?)			
2.2. Личные достижения / статус (Базируется ли система вознаграждения на достигнутых результатах (индивидуума) или на наследованных факторах, таких как семейная или классовая принадлежность?)			
2.3. Традиции / Изменения (Считаются ли существующие образцы поведения изначально предпочтительными новым образцам поведения?)			

<p>2.4. Принятие риска / Безопасность (кем больше восхищаются: тем, кто рискует своим установившимся положением для преодоления препятствий и достигает высоких целей, или тем, кто не делает этого?)</p> <p>2.5. Решение проблем / Фатализм (Побуждаются ли люди преодолевать все проблемы или относятся к реальности по принципу «что будет, то и будет»?)</p> <p>2.6. Природа. Рассматривается ли природа как нечто, чем следует восхищаться, или как то, что должно быть преодолено</p>			
<p>3. Ценности, ориентированные на себя</p>	США	Россия	Япония
<p>3.1. Активность / Пассивность (Какой подход к жизни ценится больше – фактически активный или менее активный?)</p> <p>3.2. Материальность / Нематериальность (Как много значения придается приобретению материального богатства / благосостояния?)</p> <p>3.3. Тяжелый (упорный) труд / Досуг (Кто больше почитаем – персона, работающая упорнее, чем это экономически необходимо, или тот, кто не делает этого?)</p> <p>3.4. Отложенное удовлетворение / Немедленное удовлетворение (Люди побуждаются экономить, откладывать на черный день или жить сегодняшним днем?)</p> <p>3.5. Чувственное удовлетворение / Воздержанность (До какой степени приемлемо предаваться чувственным удовольствиям, таким как еда, алкоголь, секс?)</p> <p>3.6. Юмор / Серьезность (Рассматривается ли жизнь как строго серьезное дело или она рассматривается легче?)</p>			

**Задание 2.** Ответьте на поставленные вопросы, применительно к исследуемой организации.

1. Какие могут быть варианты поведения работников фирмы по привлечению клиентов?
2. Какие могут быть варианты поведения работников фирмы по выбору «своего» клиента?
3. Какие могут быть варианты поведения работников фирмы в ситуации «Как оттолкнуть клиента»?
4. Какие могут быть варианты поведения работников фирмы в ситуации «Как завлечь клиента»?
5. Каковы показатели оценки конъюнктурной ориентации поведения?
6. Каковы показатели оценки сбытовой ориентации поведения?
7. Каковы показатели оценки маркетинговой ориентации поведения?
8. Как можно разработать программу привлечения клиентов?
9. Какие риски могут создать трудности в маркетинговой концепции управления?
10. Что представляет собой маркетинговая концепция управления?

## 5. Библиографический список

### 5.1 Список основной литературы

1. Загонник Л.В. Организационное поведение: учебник [Электронный ресурс] / Л.В. Загонник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2017. – 232 с. Режим доступа <http://znanium.com/bookread2.php?book=513285>
2. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. [Электронный ресурс] / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 436 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=467203>

### 5.2 Список дополнительной литературы

1. Балашов А.П. Организационная культура: учебное пособие [Электронный ресурс] / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 278 с.: ISBN 978-5-9558-0475-0 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/526897>
2. Басенко В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений [Электронный ресурс] / В.П. Басенко, Б.М. Жуков Б.М., А.А. Романов. – М.: Дашков и К, 2018. – 384 с.: ISBN 978-5-394-01312-6 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/415045>
3. Виноградова И. М. Организационное поведение: учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Экономика» [Электронный ресурс] / И.М. Виноградова, В.И. Новичков, В.В. Семенова. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2015 - 96 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=558072>
4. Колобова И.Н. Психология управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Н. Колобова. – Электрон. дан. – Москва : РТА, 2014. – 304 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/74197>.
5. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие [Электронный ресурс] / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 329 с. Режим доступа <http://znanium.com/bookread2.php?book=615081>
6. Литвинюк А.А. Организационное поведение: учебник для академического бакалавриата – 2-е изд., перераб. и доп. [Электронный ресурс] / А.А. Литвинюк. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 527. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/B9799013-051A-48C0-9A8E-FB4A2BB2F149/organizacionnoe-povedenie#page/2>
7. Семенов А.К. Организационное поведение: учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / А.К. Семенов, В.И. Набоков - М.: Дашков и К, 2018. – 272 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=510164>
8. Теория организации и организационное поведение. Организационное поведение: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Электронный ресурс] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 301. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/61CC7BCB-99E0-4762-BC4A-C354278E6866/organizacionnoe-povedenie#page/2>

9. Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие [Электронный ресурс] / А.Г. Фаррахов– Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016. – 272 с. Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=538741>
10. Хохлова Т.П. Теория менеджмента: Организационное поведение. Практикум: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Т.П. Хохлова. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с. : ISBN 978-5-9776-0367-6 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/509399>
11. Элияшева М.И. Учебное пособие [Электронный ресурс] / М.И. Элияшева, Т.В. Вырупаева, С.Л. Улина. – Краснояр.: СФУ, 2015. – 260 с.: ISBN 978-5-7638-3320-1 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/967543>

