

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный
технический университет»

Кафедра экономики и управления на предприятии
машиностроения

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по изучению дисциплины, проведению практических занятий
и выполнению самостоятельной работы по дисциплине
«Организационное поведение» для студентов, обучающихся
по направлениям подготовки бакалавров 080500
«Менеджмент (производственный)» и 080100
«Экономика», специальности 080502 «Экономика и
управление на предприятии (машиностроение)»
очной формы обучения



Воронеж 2012

Составители: канд. экон. наук И. В. Логунова, канд. экон. наук Н.Л. Володина

УДК 65.050.9

Методические указания по изучению дисциплины, проведению практических занятий и выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Организационное поведение» для студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавров 080500 «Менеджмент (производственный)» и 080100 «Экономика», специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (машиностроение)» очной формы обучения / ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет»; сост. И. В. Логунова, Н.Л. Володина. Воронеж. 2012. 52 с.

Методические указания включают рекомендации по изучению тем курса, подготовке и проведению практических занятий, содержат задания для выполнения самостоятельной работы и перечень рекомендуемой основной, вспомогательной и методической литературы для освоения основных разделов дисциплины «Организационное поведение». Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавров 080500 «Менеджмент (производственный)» и 080100 «Экономика», специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (машиностроение)» очной формы обучения.

Методические указания подготовлены на магнитном носителе в текстовом редакторе Microsoft Word, файл МУ-ОП2012.doc.

Табл. 5. Библиогр.: назв.

Рецензент канд. экон. наук И.Ф. Елфимова

Ответственный за выпуск зав. кафедрой д-р экон. наук, проф. О.Г. Туровец

Издается по решению редакционно – издательского совета Воронежского государственного технического университета

© ФГБОУ ВПО «Воронежский
государственный технический
университет», 2012

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания предназначены для студентов очной формы обучения направлений подготовки бакалавров 080500 «Менеджмент (производственный)» и 080100 «Экономика», специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (машиностроение)». Методические указания включают рекомендации по изучению курса, выполнению практических заданий, самостоятельной и домашней работы.

Задания, представленные в методических указаниях, направлены на развитие профессиональных компетенций будущих специалистов в области организационного поведения, в т.ч. модели организационного поведения, особенности группового и индивидуального поведения, власть, влияние и лидерство, конфликты и коммуникации.

Методические указания включают несколько разделов. В первом разделе изложены основные темы, изучаемые в рамках дисциплины. Второй раздел посвящен рекомендациям по подготовке и проведению практических занятий, а также включает тесты для самоконтроля. Третий раздел описывает направления самостоятельной работы студентов, в т.ч. проработку теоретического материала, подготовку к лекционным и практическим занятиям, промежуточной и итоговой проверке знаний. В четвертом разделе содержатся рекомендации по выполнению домашних заданий: написание эссе на одну из проблемных тем организационного поведения и анализ конкретной ситуации.

Методические указания построены таким образом, чтобы помочь студенту освоить отдельные разделы дисциплины и получить комплексное представление о будущей профессии. Теоретические и практические задания ориентированы на развитие творческих способностей студентов и навыков принятия управленческих решений, что является необходимым условием для формирования компетенций будущих менеджеров.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины «Организационное поведение» предполагает рассмотрение следующих ключевых вопросов по темам.

Тема 1. Введение. Система и модели организационного поведения

1. понятие организационного поведения
2. эволюция организационного поведения
3. модели организационного поведения

Тема 2. Индивидуальное и групповое поведение

1. понятие и ключевые характеристики личности, факторы формирования личности
2. теория социального научения Д. Роттера, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера
3. взаимодействие человека с организационным окружением, понятие организационной приверженности
4. групповая динамика: понятие и виды групп, командная работа

Тема 3. Мотивация

1. основные понятия мотивации
2. теории мотивации и их соотношение
3. методы мотивации персонала
4. программы мотивации персонала

Тема 4. Лидерство и власть в организации

1. понятие влияния и власти
2. виды власти
3. понятие и виды лидерства
4. теории лидерства

Тема 5. Управление коммуникациями и организационная культура

1. понятие и классификация коммуникаций в организации
2. элементы и этапы коммуникационного процесса

3. проблемы межличностных и организационных коммуникаций

4. понятие и элементы организационной культуры

5. модели организационной культуры

6. управление организационной культурой

Тема 6. Управление конфликтами

1. понятие и виды конфликтов в организации

2. причины конфликтов

3. методы разрешения конфликтных ситуаций

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие № 1 по теме «Понятие и сущность организационного поведения»

Ключевые теоретические положения

1. Понятие организационного поведения.

2. Связь организационного поведения с другими дисциплинами.

3. Основное содержание организационного поведения, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов.

4. Современные проблемы менеджмента.

5. Модели организационного поведения.

Упражнения

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), заполнив табл. 1.

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

Таблица 1

Организация и ее характеристики

№	Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 2.

Таблица 2

Последствия существования организации

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

5. Провести по результатам заполнения табл. 1 и 2 групповое обсуждение полученных данных.

2. Упражнение-ситуация «Лида Смирнова»

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

Задание:

- определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами);
- сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

Ситуация.

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

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

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

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

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

- Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Лида, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются

столкнуться друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение в компании долго не задерживаются. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду.

Анна сочувственно взглянула на подругу.

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

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

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

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

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

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

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

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

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Тесты для закрепления теоретического материала

1. Организационное поведение — это:

- а) поведение организации и ее действия во внешней и внутренней среде;
- б) комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существования и организации, точнее, в группе людей, социально-экономической системе;
- в) поведение коллектива организации, основанное на его психологических характеристиках.

2. Какие факторы наиболее полно определяют организационное поведение:

- а) личностные особенности самого человека, социально-психологическая среда, комплекс событий, характеризующих функционирование и развитие организации;
- б) объем, ценность и структура информации; усвоенные социальные и организационные нормативы; уровень знания и культуры;
- в) все перечисленные выше.

3. Какие из перечисленных ниже блоков входят в курс «Организационное поведение»:

- а) содержание деятельности и модель качеств менеджера;

- б) исследование систем управления;
- в) организационная культура;
- г) делегирование полномочий;
- д) теория мотивации персонала;
- е) типы организационных структур;
- ж) все перечисленные выше.

4. Какие подструктуры не включает внутренняя структура личности:

- а) темперамент;
- б) характер, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т.д.;
- в) хобби, увлечения;
- г) опыт, навыки, умения.

5. Какова цель создания организации:

- а) решение своих проблем и достижение общих целей организации;
- б) только получение прибыли;
- в) повышение благосостояния общества.

Практическое занятие № 2 по теме «Теории поведения человека в организации»

Ключевые теоретические положения

1. Научная и административная школы управления.
2. Школа человеческих отношений.
3. Типы поведения человека.
4. Школа поведенческих наук.

Задания.

Практическое задание «Стили организационного поведения»

Цель. Закрепить представления о составе, содержании и особенностях проявления различных стилей поведения.

Задание. Используя типологию стилей организационного поведения из табл. 3, проиллюстрируйте представленные в ней

стили примерами из вашей практики и проанализируйте особенности каждого из стилей.

Таблица 3

Типология стилей организационного поведения

Название стиля	Краткая характеристика	Пример
Автократи- ческий	Основывается на нормативно закреп- ляемом единоначалии, жестком под- чинении и принуждении	
Авторитар- ный	Опирается на добровольное признание и следование исключительности авто- ритета, статуса, имиджа	
Админист- ративный	Основывается на регламентации, со- блюдении и контроле централизованно установленных процедур	
Анархиче- ский	Стремится к абсолютной децентрали- зации и полному раскрепощению дей- ствий вне рамок законов и норм	
Бюрокра- тический	Буквально трактует и реализует при- оритет средств и методов формальной организации	
Демокра- тический	Стремится к обеспечению равенства прав и свобод, расширению и активи- зации деятельности каждого	
Диктатор- ский	Максимально узурпирует, жестко и централизованно реализует полно- мочия в действиях и оценках	
Коллеги- альный	Основывается на обязательности со- вместного участия в анализе, оценке и выработке вариантов действий	
Конформ- истский	Изначально ориентируется на адап- тивное поведение, подчинение, под- стройку, приспособление	

Корпоративный	Создает, поддерживает и использует конструктивное взаимодействие индивидуальностей	
Либеральный	Опирается на приоритет свободы личности и обеспечение максимальной независимости действий	
Сепаратный	Формирует и использует потенциал разделения, сравнения, противопоставления, конкуренции	

Тесты для закрепления теоретического материала

1. Теорией «Х» Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал

- а) представление автократичного руководителя о работниках;
- б) представление демократичного руководителя о работниках.

2. На поведенческий подход к управлению ориентировались

- а) Элтон Мэйо;
- б) Анри Файоль;
- в) Генри Гант;
- г) Фриц Ротлисбергер;
- д) Герберт Саймон;
- е) Фредерик Тейлор.

3. На рационалистический подход к управлению ориентировались

- а) Генри Гант;
- б) Элтон Мэйо;
- в) Герберт Саймон;
- г) Честер Барнард;
- д) Фредерик Тейлор;
- е) Анри Файоль.

Практическое занятие № 3 по теме «Личность и организация. Типы людей в бизнесе»

Ключевые теоретические положения

1. Основы представления о личности.
2. Описание личности с позиции типологии.
3. Психологические особенности разных типов личности.
4. Основные принципы типологии Майерс-Бриггс.
5. Природа отношений: источники ценностей, убеждений, функция отношений.
6. Восприятие и процесс вынесения суждений.
7. Базисные аксиомы человеческого поведения.
8. Научение: подходы, принципы, процессы.

Упражнения

1. Практическое упражнение «Тест на определение типа личности (типа А и В)»

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

Шаг1. Заполните табл. 4, выделив в ряду цифр ту, которая лучше отражает ваше поведение (словесные описания соответствуют крайним цифрам).

Таблица 4

Тест на определение типа личности

Опаздываю на условленные встречи	1 2 3 4 5 6 7 8	Никогда не опаздываю
Не люблю конкуренцию	1 2 3 4 5 6 7 8	Люблю конкуренцию
Никогда не спешу, даже в экстремальной ситуации	1 2 3 4 5 6 7 8	Всегда спешу

Продолжение табл. 4

Сосредотачиваюсь на одном деле и люблю определенную последовательность деятельности	1 2 3 4 5 6 7 8	Пытаюсь делать несколько дел сразу, думаю о том, что буду делать дальше
Делаю все медленно	1 2 3 4 5 6 7 8	Делаю все быстро (ем, хожу и т. д.)
Выражаю чувства	1 2 3 4 5 6 7 8	Сдерживаю чувства и не даю им проявиться
Имею много интересов вне работы	1 2 3 4 5 6 7 8	Имею мало интересов вне работы

Шаг 2.

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

Шаг 3.

Определите свой тип личности. Количество очков и тип личности связаны следующим образом:

Число очков**Тип личности**

менее 90

В

90-99

В+

100-105

А-

106-119

А

120 и более

А+

Шаг 4.

Ответьте на следующие вопросы.

1. Сколько вы набрали очков?
2. Какому типу личности соответствует это количество очков?
3. Сравните свой результат с результатами других членов группы.

4. Какое поведение характерно для каждого типа личности?

Шаг 5.

Определите влияние типа личности на реакцию человека в следующей ситуации.

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

Как вы разрешите эту ситуацию?

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

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

3. Совместно разработайте план разрешения этой ситуации.

4. Сравните ваш план с планами групп, куда входят люди с другими типами личности. Похожи ли они?

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

2. Практические ситуации

Ситуация 1

Руководитель направляет двух работников в командировку, но один наотрез от этого отказывается, мотивируя плохими межличностными отношениями между ними.

Вы говорите: ...

Ситуация 2

Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда вы через два дня спрашиваете его о причинах, он говорит: «Как раз с вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос».

Вы говорите: ...

Ситуация 3

В возглавляемый вами отдел принят новый сотрудник. Он добросовестно работает и со вкусом одевается. Сравнив мысленно себя с ним, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид оставляет желать лучшего. А тут еще распространилась среди подчиненных шутка насчет ваших брюки покроя пиджака.

Как вести себя в этой ситуации?

Практическое занятие № 4 по теме «Мотивация работников в организации»

Ключевые теоретические положения

1. Роль человеческого фактора в современном обществе.
2. Подходы к поощрению работников.
3. Понятие и механизм мотивации.
4. Общая характеристика мотивационного процесса.
5. Теории мотивации. Многоаспектность мотивации.
6. Содержательные теории мотивации.
7. Иерархия потребностей по А. Маслоу.
8. Теория Д. МакКлелланда.
9. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
10. Модель К. Альдерфера.
11. Теории процесса мотивации.

Практические ситуации

Ситуация 1

В строительной организации диспетчер не вовремя предоставил водителю грузовой машины соответствующие документы, и водитель уехал за товаром со старыми данными. Диспетчер дозвонился до склада уже после того, как машина была загружена. Водитель не стал слушать диспетчера и перезагружать машину, что послужило причиной срыва поставок нужных материалов на объект. Какое наказание применить? Кто виноват?

Ситуация 2

Вы — начальник строительной организации. Вы дали задание главному менеджеру. Он его выполнил, но вы знаете, что он его выполнил не своими силами (его работу сделал младший сотрудник). Главный менеджер в связи с успешным завершением задания просит поощрения. Как вы поступите? Что вы скажите главному менеджеру?

Ситуация 3

На участке допущен брак. Никто не признался в его совершении. Мастер заявил, что если к концу смены не будет установлен виновник, весь участок лишится премии. Перед окончанием смены один из рабочих признал свою вину и был наказан соответствующим распоряжением.

Однако через два дня к мастеру пришел другой рабочий и заявил, что брак допустил в тот день именно он.

Какие действия вы предприняли бы на месте мастера?

Ситуация 4

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, рискуя жизнью, быстро устранил неисправность. Весь цех восторгался его поступком.

Начальник цеха, узнав о случившемся, поблагодарил рабочего, а мастера освободил от работы.

Как бы вы поступили на месте начальника цеха?

Ситуация 5

Вы проводите обсуждение итогов года с вашим сотрудником. Результаты его работы в общем вполне позитивные. Сотрудник, ссылаясь на это, настаивает на повышении зарплаты. Вы знаете, что в настоящее время на это отсутствуют средства.

Вы говорите: ...

Ситуация 6

Рабочий попросил у начальника отпуск на четыре дня в связи с бракосочетанием — именно такой отпуск был предоставлен ранее другому рабочему.

Начальник в соответствии с законодательством разрешил выйти на работу через три дня. Рабочий самовольно прибавил еще день.

Как вы отреагируете на проступок рабочего?

Ситуация 7

Один из подчиненных опаздывает на работу в третий раз за последние три недели. До сих пор вы не говорили с ним об этом, надеясь, что это больше не повторится. Опаздывая в третий раз, этот сотрудник на бегу сталкивается с вами.

Вы говорите: ...

Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как следует поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать материально.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требования к нему и контроль над ним.

Тесты для закрепления теоретического материала

1. а) Потребности делятся на гигиенические и мотивирующие.

б) Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.

в) Мотивации, примерно соответствующие потребностям высших уровней, активно воздействуют на поведение человека.

г) Для того чтобы мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Здесь изложена сущность следующей теории мотивации:

- а) МакКлелланда;
- б) Герцберга;
- в) Маслоу;
- г) Аргириса;
- д) ожидания;
- е) Портера — Лоулера.

2. Фундаментальная ошибка атрибуции заключается в том, что существует общая тенденция привязки причин поведения людей к следующим позициям:

- а) ситуации;
- б) внутренним характеристикам человека;
- в) событиям.

3. К процессным теориям мотивации относятся:

- а) теория ожиданий;
- б) теория справедливости;
- в) теория Герцберга;
- г) теория МакКлелланда;
- д) модель Портера — Лоулера;
- е) все вышеперечисленные.

4. а) Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.

б) Поведение человека определяет самая низшая неудовлетворенная потребность иерархической структуры.

в) После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Здесь изложена сущность следующей теории мотивации:

- а) МакКлелланда;
- б) Герцберга;
- в) Маслоу;
- г) Аргириса;
- д) ожидания;
- е) Портера — Лоулера.

Практическое занятие № 5 по теме «Группы и процесс их формирования. Групповая динамика»

Ключевые теоретические положения

1. Понятие группы и классификация групп.
2. Определение малой группы и её границ.
3. Основные характеристики группы; взаимодействие человека и группы.
4. Развитие группы; стадии развития; функции и роли в группах.
5. влияние и подчинение в группе; факторы сплоченности группы.
6. последствия сплоченности; сотрудничество и конкуренция в группах

Упражнения

1. Практическое упражнение «Этапы развития группы»

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

Задание. Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив табл. 5

Таблица 5

Поведение руководителя на различных этапах развития группы

№	Этапы развития группы	Поведение руководителя
1	Формирование	
2	Бурление	
3	Нормирование	
4	Выполнение работ	
5	Расформирование	

Варианты поведения руководителя.

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.

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

2. Практическое упражнение «Групповое поведение»

Цель. Проверить свои знания о групповом поведении в организации.

Задание. Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.
2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.
3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.
4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.
5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.
6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единомыслие.
7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.
8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.

9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.

10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.

11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.

12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.

13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.

14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе. 15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.

16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единомыслию.

17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.

18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.

19. Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.

20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.

21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.

22. Эффективность работы группы — важная составляющая эффективности работы организации в целом.

3. Практическое упражнение «Сокращение трудовой пассивности»

Цель. Получить опыт разработки способов воздействия на группу с целью сокращения возможностей проявления трудовой пассивности.

Задание. Разработать план действий по сокращению трудовой пассивности группы продавцов.

Ситуация.

Вы — менеджер оптово-розничного магазина, занимающегося продажей строительных материалов и других товаров для оформления интерьера дома (пиломатериалов, сантехники и т. д.) как коммерческим заказчикам, так и индивидуальным покупателям. Сотрудники магазина организованы в три группы.

1. Группа из шести кассиров, которые проверяют продукты, отобранные покупателями на местах.

2. Группа из пяти продавцов, помогающих посетителям находить необходимые им товары на полках. Кроме того, они расставляют товары по полкам и пополняют запасы.

3. Группа из четырех сотрудников, которые обслуживают оптовых покупателей.

Заработная плата у всех сотрудников пропорциональна числу отработанных часов. Кассиры и продавцы получают минимальную ставку, а сотрудники, работающие с оптовыми покупателями, получают полуторную минимальную ставку.

Вы удовлетворены работой кассиров и сотрудников по работе с оптовыми клиентами, однако у вас создалось впечатление, что продавцы на местах прилагают мало усилий. В ряде случаев посетители жалуются, что не могут найти необходимые товары, и вы сами их отыскиваете, причем некоторые продавцы в это время не заняты.

Продавцы не кажутся слишком загруженными, и их нагрузка за последнее время не увеличилась, хотя они должны вести учет дополнительной работы, в том числе по раскладке новых товаров и пополнению товаров на полках. Вы часто видите, как члены этой группы болтают друг с другом, выходят покурить за магазин, звонят по личным делам и устраивают больше перерывов, чем им положено.

4. Практическое упражнение «Автомобильный салон»

Цель. Отработать навыки анализа реальной ситуации.

Задание.

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.

2. Определите, какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским.

3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.

4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

Ситуация.

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых — продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники — специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам. Терехов — «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни. Васильев — «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен. Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам. Бекетов — «ас продаж» — может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы. Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет — кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило

руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия — продажи, а не возня с бумажками».

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский. Завадский — хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны». В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить: социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась. Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Тесты для закрепления теоретического материала

1. Группы можно классифицировать по целям их создания. Так, группа, формируемая для оперативного достижения целей, носит название целевой или проектной, а группа, соз-

данная для долговременного выполнения определенной функции, называется:

1) социально-экономической группой; 2) группой по интересам; 3) функциональной группой; 4) производственной группой; 5) постоянной группой.

2. В каждой организации всегда имеются следующие группы:

1) целевые; 2) формальные; 3) неформальные; 4) управленческие; 5) условные.

3. Ясность целей и согласие с ними членов группы пре-
допределяют успешное их достижение. Для того чтобы дос-
тичь целей, руководитель должен:

1) единолично ставить цели перед группой в целом и ка-
ждым ее членом в отдельности; 2) делегировать полномочия
по определению целей одному-двум своим подчиненным; 3) не
принимать во внимание никаких советов и предложений со
стороны членов группы; 4) привлекать к процессу постановки
целей всех членов группы; 5) проводить обсуждение целей
только после того, как они поставлены перед членами группы.

4. Люди образуют группы в силу следующих причин:

1) возможности удовлетворять потребности в общении;
2) пространственной близости; 3) общности установок и цен-
ностей; 4) привлекательности целей группы; 5) эмоциональной
близости и разделяемых чувств.

5. Этапами развития группы являются:

1) планирование; 2) организация; 3) нормирование; 4)
расформирование; 5) бурление.

6. Основными характеристиками группы, зависящими от
типа взаимоотношений и взаимодействий ее членов, являются:

1) групповая сплоченность; 2) размер группы; 3) группо-
вой процесс; 4) роли членов группы; 5) лидерство.

7. Условиями функционирования группы определяются
следующие ее характеристики:

1) система вознаграждений; 2) структура группы; 3) зада-
чи, решаемые группой; 4) групповые нормы; 5) простран-
ственное расположение членов группы.

8. Американский исследователь М. Белбин выделяет следующие неформальные роли, которые могут играть члены группы:

1) плановик; 2) организатор; 3) нормировщик; 4) разведчик ресурсов; 5) математик.

9. Нормы предписывают, как и что необходимо делать группе в целом и каждому из ее членов в отдельности. Они могут быть писаными и неписаными. Групповые нормы определяют:

1) задачи, решаемые группой; 2) структуру группы; 3) статус членов группы; 4) поведение членов группы; 5) роли членов группы.

10. Оптимальный размер группы составляет:

1) 3-4 человека; 2) 5-7 человек; 3) 15-20 человек; 4) не более 3 человек; 5) более 20 человек.

Практическое занятие № 6 по теме «Руководство, власть и лидерство в организации»

Ключевые теоретические положения

1. Власть в организации.
2. Каналы власти.
3. Понятие лидерства.
4. Лидерство и руководство. Лидер и менеджер.
5. Личностный, поведенческий, процессный и ситуационный подходы к лидерству.
6. Типы и функции лидеров.
7. Стили лидерства и руководства.
8. Качества и черты личности лидера.

Упражнения

Ситуация 1

Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.

В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите: ...

Ситуация 2

Вы начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады № 3 с жалобой на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т.д.

Вы говорите: ...

Ситуация 3

Вы — начальник торговой компании. Бухгалтер компании пользуется авторитетом в коллективе (т.е. является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала главному бухгалтеру, а потом уже вам. Вам это не нравится.

Вы вызываете главного бухгалтера и говорите: ...

Ситуация 4

1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были названы. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

2. Может ли руководитель, обладающий властью, но не являющийся лидером, успешно справляться со своими обязанностями? Почему? Приведите примеры исходя из собственного опыта. Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию?

3. Какие из современных лидеров вам больше всего нравятся? Проанализируйте их поведение. Есть ли общее между вашим поведением и поведением этих лидеров? В чем различия? Какие черты вы бы хотели перенять у этих лидеров? Поможет ли это вам в формировании поведения современного менеджера? Почему?

4. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от призвания, миссии или целей организации?

Почему? Зависит ли поведение лидера коммерческой фирмы от характера специализации этой фирмы? В случае положительного ответа определите черты, свойственные лидеру финансовой компании. Приведите примеры.

5. Может ли менеджер быть одновременно ориентирован на задание и на работника?

6. Какие формы поведения лидера из числа описанных в литературе вы можете назвать? Какие формы, которые нигде не были названы, вы можете привести дополнительно?

7. Приведите примеры ситуаций, при которых поведение подчиненных заставляет лидера кардинально менять свое поведение. Можно ли считать его хорошим лидером?

8. Часто шеф отсутствует, а его заместитель на месте. Значит ли это, что шеф вовсе не нужен?

Тесты для закрепления теоретического материала

1. Власть в организации подразумевает:

а) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать; б) возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп каким-либо способом; в) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей; г) приказы руководителя; д) подчинение

2. Негативный неформальный лидер в организации — это:

а) лидер, который добивается своих целей путем неявного воздействия на коллег; б) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели; в) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя; г) лидер, который способствует работе группы; д) лидер, призванный заменить официального руководителя

3. Объект власти — это:

а) исполнитель руководящих указаний, распоряжений; б) руководитель или тот, кто отдает распоряжения, имея соответствующие права или средства; в) член группы, само-

произвольно выделившийся на роль неофициального руководителя; г) подразделение, находящееся в подчинении; д) руководитель низового уровня управления

4. Условием эффективного использования власти в организации является:

а) официальное наделение руководителя властными полномочиями;

б) отношение исполнителя к руководителю как к тому, кто позволит реализовать потребности исполнителя; в) беспрекословное подчинение исполнителя руководителю; г) удовлетворение потребностей подчиненных; д) издание приказов, распоряжений

8. Лидерство в организации предполагает:

а) влияние на других для достижения поставленных целей; б) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном в конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели; в) манипулирование людьми; г) отношения доминирования и подчинения; д) взаимоотношения между лидером и последователем

Практическое занятие № 7 по теме «Организационная культура»

Ключевые теоретические положения

1. Понятие организационной культуры.
2. Источники организационной культуры.
3. Общественные ценности, внешняя среда, внутренняя среда.
4. Области проявления организационной культуры.
5. Организационная структура, стратегии отбора и социализации, классовые различия, мифы и символы, язык организации, ритуалы и церемонии.
6. Многоуровневая модель организационной культуры.
7. Доминирующая коалиция.
8. Базовые стратегии доминирующей коалиции.
9. Вторичные стратегии: инструментальные и экспрессив-

ные.

10. Проводящие системы.

11. Типы организационной культуры.

12. «Невротические» и «здоровые» организации. Организационные субкультуры.

Задания

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. Сторонником каких подходов к управлению персоналом провозглашает себя глава фирмы?
3. Полностью ли оправдана опора только на молодых людей, не является ли это уходом от индивидуального подхода, игнорированием потенциальной эффективности сочетания молодости и опыта?
4. Достаточно ли при подборе ключевых специалистов, членов команды руководителя только «посмотреть в глаза» претендента?
5. Каковы элементы корпоративной культуры, нравственный потенциал, политика фирмы по отношению к обществу, которые следуют из приведенного интервью?
6. Есть ли основания считать, что провозглашаемые главой фирмы принципы ведения бизнеса подкреплены адекватной кадровой политикой и другими элементами культуры фирмы?

**Практическое занятие № 8 по теме
«Коммуникации в организации»**

Ключевые теоретические положения

1. Особенности обмена информацией в коммуникативном процессе.
2. Восприятие человеком окружения.

3. Процесс коммуникации.
4. Невербальная коммуникация
5. Структура коммуникаций и коммуникационные стили.
6. Формы, виды и организация общения.
7. Виды и техника слушания.

Упражнения

1. Практическое упражнение «Определение вида коммуникации»

Цель. Овладеть навыками анализа конкретной ситуации из практики деятельности организации и научиться определять виды коммуникации.

Задание. Проанализируйте следующую ситуацию и определите, о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация.

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

2. Практическое упражнение «Определение вида коммуникации»

Цель. Развить навыки анализа практической ситуации и научиться выявлять различные виды коммуникаций.

Задание. Проанализируйте следующую ситуацию из практики деятельности компании и определите, о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация.

В компании АТ&Т разработана программа по управлению производительностью. Важной частью этой программы выступает разработка и распространение внутри компании специальных вопросников.

В анкетах, которые раздаются всем сотрудникам одного подразделения, затрагиваются такие вопросы, как:

- уважение к работнику,
- стремление оказать активную помощь клиенту,
- работа в команде,

- инновации и высокие этические нормы.

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

Тесты для закрепления теоретического материала

1. Основными элементами процесса коммуникации выступают:

1)отправитель; 2) сообщение; 3) получатель; 4) каналы передачи информации; 5)кодирование.

2. Какое из приведенных ниже утверждений верно:

1) коммуникация состоялась, если коммуникатор отправил сообщение; 2) коммуникация состоялась, если получатель получил, понял и принял сообщение; 3) коммуникация состоялась, если получатель декодировал сообщение; 4) коммуникация состоялась, если отправитель передал сообщение

3. Что делает процесс коммуникации двусторонним:

1) наличие получателя; 2) полученное сообщение; 3) декодирование сообщения; 4) обратная связь; 5) передача сообщения.

4. Важнейшими характеристиками обратной связи являются:

1) направленность на помощь работнику; 2)понятность; 3) своевременность; 4) полезность; 5) достоверность.

5. Если руководители подразделений обеспечивают регулярную обратную связь с подчиненными и прислушиваются к их мнению, то это может привести к тому, что:

1) подчиненные «погрязнут» в обсуждении заданий и затянут их выполнение; 2) подчиненные будут работать производительно, но не будут удовлетворены работой; 3) подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать «спустя рукава»; 4) подчиненные будут удовлетворены работой и повысят производительность труда и качество выполне-

ния заданий; 5) руководитель в конечном счете пойдет на поводу у подчиненных.

6. Подчиненный утаил информацию, боясь рассердить руководителя. Это пример того, что зависимые сотрудники:

1) хотят произвести хорошее впечатление на руководителя; 2) работают более производительнее; 3) озабочены в основном тем, чтобы угодить своему руководителю, и не думают об улучшении работы подразделения; 4) рвутся в руководители сами, чтобы стать независимыми и обезопасить себя; 5) в конечном итоге «подсидят» руководителя и займут его место.

7. Критериями классификации коммуникаций в организации выступают:

1) каналы общения; 2) мотивы коммуникации; 3) средства коммуникации; 4) реальность осуществления коммуникаций; 5) пространственное расположение каналов; 6) тип коммуникационной сети.

8. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

1) жестов; 2) определенного темпа речи; 3) установления определенной дистанции между общающимися; 4) устной речи; 5) похлопываний по плечу; 6) информационных технологий.

9. Невербальными средствами общения являются:

1) рукопожатие; 2) походка; 3) телефон; 4) взгляд; 5) электронная почта.

10. Кинесическими средствами невербального общения выступают: 1) устная речь; 2) мимика; 3) рукопожатие; 4) поза; 5) покашливание.

Практическое занятие № 9 по теме «Конфликты в организации»

Ключевые теоретические положения Вопросы

1. Понятие конфликта и его роль в современной организации.
2. Виды конфликтов.

3. Этапы конфликта, причины его возникновения.
4. Типы реакции на конфликт.
5. Методы и инструменты разрешения конфликтов.

Упражнения

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации, учитывая, что вы находитесь попеременно то в роли руководителя, то в роли подчиненного. Распространенные психологические игры в сфере труда:

1. «Да, но».

Ситуация. На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!». Наступает тишина и общая неловкость.

2. «Позор».

Ситуация. Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки. И несмотря на то что работа на 99% выполнена очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться, и у него формируется убеждение в том, что невозможно выполнить работу в соответствии с требованиями руководителя (позиция жертвы).

3. «Сам увидишь, что из этого получится».

Ситуация. Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить, что этот тип оборудования не следует покупать по определенной причине. Но А подбирает внешне весомые аргументы в пользу

своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается, однако тон его речи свидетельствует о том, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

4. «Я глуп».

Ситуация. Новая сотрудница очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и психологический климат в коллективе.

5. «Пни меня».

Ситуация. Работник А в целом хорошо знает свое дело и выполняет его достаточно качественно, но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник каждый раз вызывает его к себе для объяснений, и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

6. «Сейчас я тебе покажу».

Ситуация. Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «Вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Рабочей программой дисциплины предусмотрена самостоятельная работа студентов. Виды самостоятельной работы:

1. подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала;
2. подготовка к практическим занятиям
3. самоподготовка к итоговой проверке знаний;
4. выполнения домашних заданий.

3.1. Подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала является обязательным видом самостоятельной работы и предполагает предварительное ознакомление студента с вопросами предстоящей лекции с целью наиболее эффективного усвоения материала.

3.2. Подготовка к практическим занятиям заключается в выполнении определенных заданий к каждому практическому занятию. Выполнение заданий в качестве подготовки к практическим занятиям является обязательным и оценивается преподавателем как элемент общей успеваемости студента.

3.3. Самоподготовка к итоговой проверке знаний предполагает самостоятельную проработку материала, опираясь на содержание лекций и практических занятий, вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

3.4. Выполнение домашних заданий является обязательным элементом процесса обучения; без сдачи отчета по домашним заданиям студент не получает соответствующее количество баллов, что уменьшает шансы на получение положительной оценки на экзамене.

В течение семестра предусмотрено выполнение 2 домашних заданий. Выполнение домашних заданий направлено на получение дополнительных знаний по дисциплине и развитие навыков анализа и обобщения материала.

Рабочей программой дисциплины предусматривается выполнение следующих домашних заданий:

1. анализ конкретной ситуации.

2. подготовка и написание эссе.

Подробные методические рекомендации по выполнению домашних заданий приведены в следующем разделе.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ

Домашнее задание 1 – Анализ конкретной ситуации

При проведении анализа конкретной деловой ситуации каждый студент ищет свои ответы на заданные вопросы. Каждое предлагаемое решение может иметь различную оценку. Рассмотрение конкретной ситуации не предусматривает правильного или неправильного решения, а отражает точку зрения студента. Главное в данном случае – умение аргументировать свою точку зрения. Выполнение данного задания направлено на формирование навыков будущих руководителей, в т.ч. поиск альтернатив и обоснование наиболее рационального решения. Анализ конкретной ситуации выполняется по вариантам и строго индивидуально. Одинаковые работы студентов (полностью или частично) аннулируются, студенты получают за такую работу 0 баллов и не имеют права пересдать работу. Варианты выполнения домашнего задания № 1 распределяются преподавателем (пропорционально количеству студентов в группе).

В процессе анализа конкретной ситуации необходимо придерживаться следующей структуры:

1. формулировка проблемы: необходимо четко сформулировать проблему в сложившейся ситуации,

2. характеристика главных героев, в т.ч. по типу темперамента, конфликтности, характеру, способностям, мышлению и др.

3. альтернативные варианты решения: необходимо разработать как можно больше альтернативных решений (минимум три альтернативных решения), при этом указать плюсы и минусы каждого из них, тогда вероятность выбора правильного реше-

ния будет максимальной. Большое количество положительных и отрицательных факторов, характеризующих каждый вариант альтернативы, также способствуют эффективности выбора соответствующего решения.

4. рекомендации или план действий должны содержать основное направление выхода из сложившейся ситуации, которое должно быть аргументировано.

5. завершая анализ конкретной ситуации, студент должен ответить на следующие вопросы:

- какие разделы организационного поведения как учебной дисциплины затронуты в ситуации;
- как Вы считаете, насколько проанализированная Вами ситуация актуальна для современных организаций? (поясните свой ответ).

Критерии оценки домашнего задания №1

- наличие анализа ситуации в соответствии с предложенной методикой (5 этапов анализа); соблюдение требований по выполнению каждого этапа;
- наличие ситуации;
- сдача на проверку преподавателю в установленный срок;
- знание материала и ответы на вопросы в процессе защиты работы (беседы с преподавателем);
- оформление по требованиям нормоконтроля.

ВНИМАНИЕ! Отклонение и/или нарушение одного из приведенных критериев снижает оценку студента на 1 балл.

Варианты конкретных ситуаций для выполнения домашнего задания № 1

Вариант 1 «Мал, да удал»

Алексей Петрович окончил Московский авиационный институт. Он быстро нашел работу по специальности, но на первое время его взяли «мальчиком на побегушках». Так как он был очень усердным, внимательным работником и быстро обучался всему новому, то неуклонно стал подниматься по

служебной лестнице. И в один прекрасный день понял, что для него будет лучше начать свое собственное дело.

И вот уже к тридцати годам он открыл частную авиакомпанию, стал ее генеральным директором. В то время он уже набрался большого опыта. Умел работать, хорошо знал свое дело. Подобрал хороший персонал. Компания его быстро процветала.

У Алексея Петровича был друг Валерий Семенович. Они росли с ним в одном дворе и никогда не прекращали общаться. У Валерия Семеновича был хороший и добрый сын, которого звали Денис.

Правда, жили они бедно, так как работал только Валерий Семенович, то этих денег не хватало на двоих. И вот Денис подумал, что пора уже и ему начать работать, чтобы помочь отцу.

Денис окончил Высшую школу экономики, но долго не мог найти себе работу. Тогда Валерий Семенович обратился за помощью к Алексею Петровичу. Мол, не можешь ли ты помочь Денису. Алексей Петрович с радостью согласился ему помочь, ведь Валерий Семенович был для него как брат, да и Денис ему нравился.

В первое время Денис занимался мелкой, пыльной работой, но Алексей Петрович разглядел в нем хватку, сообразительность и решил постепенно обучать его непосредственно в финансовых вопросах. И в конце концов назначил Дениса на должность заместителя финансового директора. А так как финансовый директор постоянно был в разъездах, то Денис как его заместитель выполнял основную работу в офисе, имея при этом доступ ко всей секретной для других служащих финансовой информации. Работая там, Денис стал задумываться, как можно легким способом получить большие деньги.

Примерно через год Алексей Петрович стал замечать, что компания теряет большие деньги, и понял, что происходит, и стал внимательнее присматриваться к персоналу. И, наконец, его взгляд упал на Дениса. И Денис действи-

тельно уже какое-то время уводил прямо из-под носа у Алексея Петровича крупные суммы.

Алексей Петрович долго думал, как ему поступить. И решил поговорить с Валерием Семеновичем. Когда Валерий Семенович узнал все про сына, то очень расстроился, начал слезно умолять Алексея Петровича дать Денису шанс. К тому же у Валерия Семеновича на работе ожидается сокращение штатов, и он может остаться без работы.

Алексей Петрович из-за большого уважения и сожаления к другу обещал еще подумать, как ему поступить.

Вариант 2 «С рождением ребенка»

Две подруги Таня и Света учились в одной школе, потом в одном институте, делились всем, помогали друг другу. После окончания института Таню устроила к себе на должность бухгалтера ее тетя Анна Николаевна, где она была главным бухгалтером. Через месяц освободилась еще одна вакансия бухгалтера, и Таня попросила взять Свету. Свету взяли, и подружки оказались опять вместе. Они работали в одном отделе, как и раньше, помогали друг другу.

Примерно в одно время Таня и Света вышли замуж, через год Таня вынуждена была уйти в декрет. Танин участок работы поделили, часть взяла Анна Николаевна, а часть Света. Но у Анны Николаевны был и так большой участок работы, она стала не справляться с ним. Видя, что Света справляется со своей и Таниной работой, отдала Свете и свою часть Таниного участка за дополнительную плату.

Таня вернулась из декрета, когда ребенку исполнился один год, так как заработной платы мужа не хватало. Она взяла свой участок обратно, но, поскольку у нее маленький ребенок, попросила свободный график работы. Свете же не разрешалось уходить раньше, хотя работу она выполняла свою гораздо раньше окончания рабочего дня. Ребенок занимал у Тани почти все рабочее время, она стала приезжать на работу все реже и реже. В дни заработной платы Таня обя-

зательно появлялась на работе с восклицанием «Светочка, ну зачем же ты за меня все сделала, я бы успела», а Света хотела помочь подруге, она понимала, бухгалтерскую отчетность нужно сдавать в определенные дни.

В конце концов получилось так, что Таня стала получать деньги за ту работу, которую выполняла за нее Света.

Вариант 3 «Кадровая проблема»

Светлана Ивановна – директор транспортной компании «Берег», ей 42 года, у нее взрослый сын, она разведена, образование среднетехническое, стаж работы более 20 лет; энергичная грамотная женщина, свои обязанности знает досконально, не обремененная семьей, проводит на работе большую часть времени. Отдавая много сил своему бизнесу, от подчиненных требует того же. Ей присущ жесткий стиль руководства. Директор не терпит, когда ее распоряжения не выполняются, для достижения целей использует все возможные методы убеждения и принуждения вплоть до урезания зарплат и увольнений.

Светлана Ивановна постоянно лично работает над подбором кадров. Сотрудникам, удовлетворяющим ее высоким требованиям, она назначает повышенные персональные оклады, применяет систему материальных поощрений. В фирме установлено негласное правило — сотрудники не обсуждают между собой величину зарплат.

Игорь – молодой специалист, три года назад окончил Автомобилестроительный институт. Год проработал автомехаником в другой транспортной компании и два года работает у Светланы Ивановны начальником одного из парков. Игорь хороший специалист, но организовать людей для эффективной слаженной работы у него получается плохо. Зачастую случаются нестыковки между погрузкой, разгрузкой, сроками перевозок, ремонта и как результат – простои и авралы.

Три месяца назад Светлана Ивановна приняла на работу в качестве помощника двадцатилетнюю Лену, не имеющую профессионального образования. В должности секретаря

она работает 5 лет. Лена прирожденный организатор. В кратчайшие сроки ей удалось обрести авторитет в новом коллективе благодаря своему опыту и умениям. Она так организует работу, что весь процесс проходит гладко, умеет увязать последовательность выполнения нескольких заказов; каждый из них выполняется к установленному сроку. Требует от сотрудников четкого выполнения своих указаний и постоянно контролирует процесс работы. Не боится брать на себя ответственность.

Еще одна особенность Лены располагает к ней людей – она всегда отстаивает интересы подчиненных, идя при этом даже на открытый конфликт с начальством любого уровня. Именно это качество дает ей моральное право требовать от работников максимальной отдачи. Люди прощают ей вспыльчивость и грубость, зная, что за проделанную работу они всегда получают достойную оплату.

В течение очень короткого времени в компании сложилась такая ситуация: благодаря качествам Лены работы стали выполняться значительно быстрее и качественнее. Игорь по любому вопросу обращается к Лене и сам уже ничего не решает. Даже когда Лена отсутствует, Игорь постоянно консультируется у нее по телефону.

Перед Светланой Ивановной встал вопрос: насколько нужен на производстве Игорь, получающий достаточно большую заработную плату, но реально уже ничего не решающий?

Вариант 4 «Непредсказуемые прогулы»

Петр Смирнов работает в компании «Верона». Ему 28 лет, он не женат и работает здесь уже 7 лет. Компания «Верона» - крупная международная компания по производству полиграфической продукции – осуществляет операции в десяти странах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном уральском городке. Завод состоит из двух частей: северной, в которой осуществляются производственные и упаковочные процессы, и южной, в которой находится линия по окончательной обработке продук-

ции и склады. Обе части завода разделены дорогой, поэтому четкая работа транспортной службы по перевозке продукции из одной его части в другую является очень важным фактором для функционирования всей производственной системы. В обязанности Петра входит перевозка продукции из одной части завода в другую.

Петр живет с родителями. Очень любит развлечения и тратит очень много денег на них; также любит заниматься спортом – хоккеем зимой и футболом летом, и даже умудряется подрабатывать, выступая судьей на женских и мужских матчах по волейболу. На работе он уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами, они нередко превращаются просто в загулы. Он может не являться на работу по 10-12 дней, он часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода.

Его новый начальник участка Галина Николаевна считает, что активная жизнь Петра не должна мешать его работе на заводе. Однажды, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он попытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали, что Петру не возбранялось работать после случившегося. Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях, проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причина своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось.

В принципе Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то и не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававших людям самим решать, где, как и когда работать.

В восемь утра в понедельник 6 октября Петр Смирнов не появился на работе, и транспортная служба должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же, недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять?

Вариант 5 «Важное решение»

Михаил с детства был внимательным, трудолюбивым и послушным ребенком, но только немного нерешительным. Ему всегда было довольно трудно находить общий язык со сверстниками и отказать кому-то в просьбе, если даже на ее выполнение уходило много сил и времени. Однако все это не мешало Михаилу отлично учиться в школе и окончить ее с золотой медалью и, сразу сдав все вступительные экзамены, поступить в МГУП. Учеба в вузе давалась молодому человеку очень легко, он любил узнавать что-то новое и интересное. Михаил окончил вуз с «красным» дипломом. А дальше благодаря случаю Михаил устроился работать помощником менеджера в крупное московское издательство «Книговед». В первый же год работы,

благодаря старанию и упорству, Михаила повысили до должности менеджера. Его работа ему нравилась, и он считал, что получает вполне достойную зарплату. Но время шло. Михаил стал одним из самых перспективных менеджеров, отлично знал свою работу и также отлично выполнял ее, был специалистом в своем деле. Тем не менее, руководство не спешило повышать Михаила в должности или прибавить зарплату. А начальник, Петр Иванович, не стеснялся попросить молодого человека что-то доделать за него или выполнить «простенькую» работу. И Михаил соглашался, ему просто неудобно было отказать. И однажды после очередной просьбы начальника Михаил всерьез задумался о повышении. На следующий день он решился поговорить с Петром Ивановичем. Внимательно выслушав его, тот подошел поближе и, дружески похлопав по плечу, сказал: «Сынок, ты совсем еще молодой! Вся жизнь у тебя впереди! Все еще будет: и должность, и прибавка к заработной плате, ты главное старайся!» Из кабинета Михаил вышел подавленным, он никак не ожидал такой «благодарности» за все свои достижения и труды. К тому же Михаил прекрасно понимал, что в любом другом месте ему непременно предложили бы в 2, а то и в 3 раза большую сумму, чем он получал сейчас. Целый месяц Михаил ждал хоть каких-нибудь изменений, но Петр Иванович не только забыл об их разговоре, но и стал все чаще просить его оказать «небольшую» услугу. И однажды вечером Михаил долго думал, как ему поступить, и пришел к единственному варианту... На следующее утро на столе Петра Ивановича лежало заявление об увольнении.

«Миша, что это значит?» - Петр Иванович был искренне удивлен.

«Я так решил», - ответил Михаил, сам поражаясь своей уверенности.

Но буквально через час Михаила вызвала к себе в кабинет заместитель генерального директора издательства Ольга Борисовна. С ней Михаил был знаком; она иногда давала ему ценные советы как поступить правильно в той или

иной ситуации. Поэтому разговаривать с ней было особенно тяжело.

Сначала Ольга Борисовна говорила довольно мягко, пытаясь заставить Михаила одуматься, признать свою неправоту и вернуться на рабочее место. Но видя, что молодой человек решительно настаивает на своем, начала разговаривать более жестко. Она не забыла упомянуть о времени, потраченном на обучение Михаила, о различных устных обязательствах, заключенных между ними. Но молодой человек точно решил для себя, что больше не хочет здесь работать и на провокации Ольги Борисовны не поддавался. Увидев, что все ее слова не воспринимаются должным образом, женщина пристально посмотрела на Михаила и сказала:

«Михаил, давайте поговорим откровенно. Мы очень рассчитывали на Вас, а Вы так нас подводите. Но надеюсь, Вы же понимаете, насколько наше издательство влиятельная организация? Сколько у нас связей и не только по Москве. Вы отличный специалист и такие конкуренты нам не нужны. Поверьте, стоит сделать всего несколько звонков и у Вас начнутся проблемы. Вам будет очень тяжело найти подходящую работу в этой сфере деятельности. Так что подумайте...»

После этих слов ошарашенный Михаил вышел из кабинета Ольги Борисовны. И что делать теперь, он не знал.

Домашнее задание 2 – Подготовка и написание эссе

Общие положения

Эссе представляет краткий очерк, позволяющий соединить научный подход к решению поставленной задачи и практические знания в области организационного поведения, которые студент приобретает в процессе обучения. Главным в написании эссе является краткое изложение точки зрения автора эссе в понимании проблемы, формулировка взгляда на проблему, предложения или программа шагов, позволяющих решить, поставленную проблему.

В эссе могут быть представлены анализ аналогий и рекомендации на основе изученных образцов ситуаций.

В эссе в сжатой форме студент должен отразить точку зрения, а также предложить и обосновать рекомендации по использованию полученных знаний в области организационного поведения для решения поставленной проблемы - задания (тема эссе).

Темы эссе распределяются преподавателем (пропорционально числу студентов в группе), студент может предложить свою тему по согласованию с преподавателем.

Одинаковые по содержанию работы студентов (полностью или частично) аннулируются, студенты получают за такую работу 0 баллов и не имеют права пересдать работу. При этом студенты могут выбрать одну тему, но представить индивидуальный отчет по работе.

В эссе необходимо обозначить методы и подходы, которыми следует воспользоваться для решения обозначенной в задании проблемы. Возможно приведение примеров и аналогий из научной литературы и публикаций, практический опыт.

Завершать эссе необходимо общими выводами и рекомендациями по решению проблемы, заявленной в теме эссе.

В обязательном порядке эссе должно содержать ссылки на источники, использованные в процессе написания работы.

Объем эссе не должен превышать 4-5 стр. печатного текста.

Конкретные рекомендации

Для подготовки эссе на тему по выбранной теме в области организационного поведения необходимо изучить Теоретические положения и практические аспекты выбранного направления, при этом также рекомендуется просмотреть специальные издания периодической печати, например, журналы: «Управление персоналом», «Секрет фирмы», «Профиль», «Эксперт», «Искусство управления», «Менеджмент в России и за рубежом» за последние 2 года. Кроме того, можно использовать серию книг по организационному поведению, психоло-

гии управления и менеджменту. Возможно использование ресурсов Интернет.

На основе анализа специальной литературы и публикаций необходимо подготовить и написать эссе по решению одной из проблем организационного поведения, при этом эссе должно носить теоретико-прикладной характер.

В процессе подготовки домашнего задания № 2 студент должен:

- привести ключевые определения и классификации 2-3 специалистов,
- отразить точку зрения на рассматриваемую проблему с позиции руководителей и специалистов ведущих предприятий и организаций,
- привести примеры решения проблемы на предприятиях и в организациях в настоящее время,
- сформулировать свое представление о вариантах решения проблемы и обосновать выбор одного из них.

Поскольку тема эссе сформулирована в виде вопроса, то в заключении эссе в обязательном порядке должен быть приведен ответ студента на поставленный вопрос.

Эссе должно быть оформлено в соответствии с общими требованиями в печатном виде, содержать источники использованных публикаций (название публикации, автор, год издания, стр., или, если это ресурсы Интернет, полный адрес).

Для защиты домашнего задания № 2 и получения соответствующих баллов студент должен владеть материалом, быть готов отвечать на вопросы преподавателя по выполненной работе.

Критерии оценки домашнего задания № 2:

- подготовка и сдача эссе студентом в установленный преподавателем срок;
- наличие в эссе теоретических положений и мнений специалистов конкретных предприятий по теме;
- разработка собственных вариантов решения, обоснование и выбор одного из них (наличие рассуждений студента по тексту работы, наличие ответа на вопрос темы эссе),

- наличие ссылок на использованные источники,
- оформление по требованиям нормоконтроля,
- знание материала и ответы на вопросы в процессе беседы с преподавателем.

ВНИМАНИЕ! Отклонение и/или нарушение одного из приведенных критериев снижает оценку студента на 1 балл.

Темы эссе для выполнения домашнего задания № 2

1. Можно ли научить (ся) лидерству?
2. Как создать эффективную команду?
3. Как использовать теорию научения на практике?
4. Как использовать теорию подкрепления на практике?
5. Как сформировать организационную культуру?
6. Нужны ли конфликты в организации?
7. Самой актуальной теорией лидерства в настоящее время является...
8. Как сформировать лояльность персонала?
9. Наиболее актуальной моделью организационного поведения в настоящее время является ...
10. Как и зачем мотивировать персонал организации?
11. Самой актуальной теорией мотивации в настоящее время является ...
12. Наиболее актуальная модель организационной культуры в настоящее время – это ...
13. Как бороться со стрессом?
14. Как распределяются организационные роли на предприятиях в настоящее время?
15. Как повысить удовлетворенность трудом сотрудников организации?
16. Как наладить эффективное взаимодействие формальных и неформальных групп?
17. Как наладить эффективное взаимодействие формальных и неформальных лидеров?
18. Как сформировать стиль управления (лидерства)?

19. Как учитывать специфику национальных культур в процессе управления предприятиями?
20. Как сформировать коммуникационный стиль?
21. Как решать проблемы, возникающие между индивидом и организацией?
22. Как и зачем использовать транзакционный анализ в организациях
23. Как выбрать наиболее эффективную стратегию поведения в конфликтных ситуациях?
24. Как сформировать систему эффективных коммуникаций в организации?
25. Вариант студента по согласованию с преподавателем.

5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

а) Основная литература

1. Логунова И.В. Организационное поведение: учеб. пособие / И.В. Логунова, Н.Л. Володина. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2012. 150 с.
2. Армстронг М.: Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К Мордовина. – СПб.: Питер, 2009 – 848 с.
3. Алиев В. Г., Дохолян С. В. организационное поведение. – 2004 . – 256 с.
4. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. 2008 – 328 с.
5. Зельдович Б. З. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2008 – 463 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Гардарики, 2005.

б) Дополнительная литература

1. Ньустром Дж. В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб.: Питер, 2008.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002.

3. . Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М.: Экономика, 2005.

в) *Периодическая печать (журналы):*

1. Проблемы теории и практики управления;
2. Менеджмент в России и за рубежом;
3. Консультант директора;
4. Искусство управления;
5. Секрет фирмы
6. Профиль
7. Карьера
8. Деловые люди
9. Управление персоналом и др.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задания, представленные в методических указаниях направлены на получение знаний и навыков в области организационного поведения, в т.ч изучаются вопросы особенностей моделей организационного поведения, власти, влияния и лидерства, индивидуального и группового поведения, конфликтов и организационной культуры.

Домашние задания предполагают более глубокую проработку теоретического материала с целью получения дополнительных знаний, а также развитие навыков обработки информации и формирования личных представлений о практике решения проблем в области организационного поведения.

Тестовые задания ориентированы на самоконтроль и подготовку студентов к итоговой проверке знаний.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Зельдович Б.З. Ситуационное обучение управленческим дисциплинам: учебное пособие / Б.З. Зельдович. – М.: Изд-во «Экзамен», 2008. – 542 с.

2. Менеджмент: практикум часть I Основы менеджмента / под ред. А.Г. Балаганской: учеб. пособие. Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2006. 151 с.

3. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: Учеб. пособие / Под общ. ред. д – ра экон. наук, проф., С.Д. Резника.- М.: ИНФРА -М, 2003. – 161 с. – (Серия «Высшее образование»).

4. Ласкова Т.С. Учебно-методический комплекс учебной дисциплины «Организационное поведение». Южный Федеральный Университет. Р/н-Д. 2010. – 132 с.

5. Шаламова Л. Ф, Ховрин А. Ю. Руководство для самостоятельной работы студентов по изучению дисциплины «Организационное поведение»: Метод. пособие. М.: ИЦ МАТИ, 2006. 57 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	1
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	2
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	3
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	36
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ	37
5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	51

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по изучению дисциплины, проведению практических занятий
и выполнению самостоятельной работы по дисциплине
«Организационное поведение» для студентов, обучающихся
по направлениям подготовки бакалавров 080500
«Менеджмент (производственный)» и 080100
«Экономика», специальности 080502 «Экономика и
управление на предприятии (машиностроение)»
очной формы обучения

Составители

Логунова Ирина Валериевна
Володина Наталия Леонидовна

В авторской редакции

Подписано к изданию 19.11.2012
Уч.-изд. л.

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный
технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14