МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное

учреждение высшего образования

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Методические рекомендации**

**по дисциплине**

**«Организационное поведение»**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией ИЭП   
для студентов и слушателей ННГУ, обучающихся по направлению   
подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Менеджмент организации»

Нижний Новгород

2016

УДК 331.103

ББК У65.291.21

Щ-40

Щ-40 Методические рекомендации по дисциплине «Организационное поведение». Автор: Щекотуров А.В. Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2016. – 38 с.

Рецензент: Трофимов О.В., д.э.н., профессор

В настоящем пособии представлены методические рекомендации для проведения лекционных и семинарских занятий по дисциплине «Организационное поведение», включающие в себя рекомендации по содержанию лекций, форме проведения семинарских занятий, а также темы рефератов, докладов и список литературы для самостоятельного дополнительного изучения предмета. Также в пособии представлены варианты заданий для формирования необходимых умений и навыков обучающихся. Все это отвечает современным требованиям, предъявляемым к обучению студентов в рамках компетентностного подхода.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов и слушателей ННГУ, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации».

УДК 331.103

ББК У65.291.21

© Нижегородский государственный

университет им. Н.И. Лобачевского, 2016

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение………………………….…………………………………………………..4

1. Сущность теории организационного поведения…………………...............7
2. Взаимодействие личности и организации……………………….…….…...8
3. Мотивация трудового поведения персонала ……..……...……………..…12
4. Групповая динамика и командообразование в организации…………......16
5. Конфликты и стрессы в организационном поведении ……………….…..18
6. Коммуникации в организации………………………………………….…...25
7. Власть и влияние в организации……………………………………………27
8. Изменения и нововведения в организации…………………………...……32
9. Корпоративная культура. Модели национальных деловых культур…….34

Заключение …………………………………………………………………………37

**Введение**

Изменения, происходящие во внутренней и внешней средах организации, появление новых видов организаций, получение новых знаний о поведении человека обусловливают необходимость разработки и применения новых моделей организационного поведения, отвечающих требованиям времени. В этих моделях находят воплощение идеи партнерства, командной работы, вовлечения в процесс принятия решений, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка.

Целью изучения дисциплины «Организационное поведение» является формирование целостной системы знаний и навыков в области взаимодействия личности и организации, мотивации трудового поведения персонала, командообразования, а также предотвращения и устранение конфликтов и стрессов в организации.

Процесс изучения дисциплины обеспечивает формирование таких компетенций как способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6), а также владение навыками использования основных теорий мотиваций, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1). Владение данными компетенциями позволит эффективно управлять коллективом на предприятии.

Изучение дисциплины «Организационное поведение» основывается на знаниях, полученных в ходе изучения дисциплин «Деловая этика», «Теория организации», «Управленческая психология», «Менеджмент».

Задачами изучения дисциплины «Организационное поведение» являются:

1. Теоретическое исследование сути организационного поведения, а также основных подходов к его изучению и описанию.

2. Рассмотрение многообразия аспектов во взаимодействии личности и организации.

3. Оценка сильных и слабых сторон традиционных и современных теорий мотивации персонала.

4. Изучение факторов групповой динамики и принципов командообразования в организации.

5. Определение специфики конфликтов и стрессов в организационном поведении, их оценки и способов восстановления социально-психологического баланса в коллективе.

6. Оценка существующих коммуникаций в организации, коммуникационных барьеров и помех, а также способов их преодоления.

7. Рассмотрения всех форм властных отношений в организации, анализ типов лидерства и стилей руководства.

8. Раскрытие способов изменений и внедрения нововведений в организации, а также приемов преодоления сопротивления этим изменениям со стороны персонала.

9. Изучение корпоративной культуры и социальной ответственности организации на организационном, национальном и международном уровнях.

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения по дисциплине

|  |  |
| --- | --- |
| **Формируемые компетенции** | **Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций** |
| *ОК-6*  Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия | Знать  • Этнические, национальные, расовые и конфессиональные особенности народов мира.  Уметь  • Адекватно воспринимать и анализировать культурные традиции и обычаи стран и народов;  • Кооперироваться с коллегами для достижения стратегических и тактических целей;  • Предупреждать и регулировать конфликтные ситуации в межкультурном взаимодействии.  Владеть  • Навыками сотрудничества представителей разных культур;  • Навыками бесконфликтной работы и толерантного поведения. |
| *ПК-1*  Владение навыками использования основных теорий мотиваций, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | Знать  • Теории мотивации, лидерства и власти;  • Основные подходы и теории лидерства и власти;  • Элементы и классификацию организационной культуры.  Уметь  • Проводить анализ человеческих ресурсов и определять содержание организационной культуры;  • Использовать различные формы власти, развивать навыки лидерства для организации командной работы;  • Разрабатывать и обосновывать предложения по совершенствованию организационной культуры организации, а также развитию персонала по итогам аудита человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.  Владеть  • Инструментами аудита человеческих ресурсов  • Навыками формирования программ мотивации и их реализации  • Навыками организации групповой работы при решении стратегических и оперативных управленческих задач. |

Таблица 2.

**Структура и содержание дисциплины (для очного отделения)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины** | **Всего**  **(часы)** | **Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы**  **из них** | | | **Самостоятельная работа обучающегося, часы** |
| **Занятия лекционного типа** | **Занятия семинарского типа** | **Всего** |
| Тема 1. Сущность теории организационного поведения | 12 | 2 | 2 | 4 | 8 |
| Тема 2. Взаимодействие личности и организации | 12 | 2 | 2 | 4 | 8 |
| Тема 3. Мотивация трудового поведения персонала | 12 | 2 | 2 | 4 | 8 |
| Тема 4. Групповая динамика и командообразование в организации | 12 | 2 | 2 | 4 | 8 |
| Тема 5. Конфликты и стрессы в организационном поведении | 12 | 2 | 2 | 4 | 8 |
| Тема 6. Коммуникации в организации | 12 | 2 | 2 | 4 | 8 |
| Тема 7. Власть и влияние в организации | 12 | 2 | 2 | 4 | 8 |
| Тема 8. Изменения и нововведения в организации | 12 | 2 | 2 | 4 | 8 |
| Тема 9. Корпоративная культура | 12 | 2 | 2 | 4 | 8 |
| Итого | 108 | 18 | 18 | 36 | 72 |

**Образовательные технологии**

С целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся при проведении занятий по дисциплине «Организационное поведение» используются активные и интерактивные формы обучения, в числе которых активные лекции, обсуждение докладов, эссе, разбор конкретных ситуаций с последующим принятием решений.

В качестве технологий, способствующих иллюстрации изучаемой темы, желательно использовать компьютерные презентации, а также различные обучающие тематические каналы на сайте YouTube. Использование сети Интернет способствует не только привлекательности материала, но и моделированию современных ситуаций, связанных с управлением интеллектуальной собственностью.

1. **Сущность теории организационного поведения**

Организационное поведение как наука о том, как люди ведут себя в организации, и каким образом их поведение влияет на результаты ее работы. Индивидуальный, групповой и системный уровни организационного поведения. Задачи организационного поведения. Модели организационного поведения: авторитарная, модель опеки, поддерживающая модель, коллегиальная модель. Становление организационного поведения в теориях детерминизма, бихевиоризма, фрейдизма, социального научения, организационного гуманизма и пр. Человеческие ресурсы как основы организационного развития.

*Рекомендуемые темы эссе:*

1. Поведение – это зеркало, в котором каждый демонстрирует свой образ (И. Гете);
2. Вы можете забрать мои фабрики, сжечь мои здания, но оставьте мне моих людей, и я все восстановлю (Г. Форд);
3. Главное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу (Т. Питерс);
4. Ставя на первое место людей, вы никогда не совершите ошибки даже в вопросе делания денег (М. Маркс, компания Marx&Spencer);
5. Люди, продукция, деньги – ключевые элементы бизнеса. Но люди – самое важное. Самая главная проблема руководителя – проблема отношений с людьми (из инструкции для менеджеров фирмы ToyotaMotorsCorporation).
6. «Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения» (Г. Форд)
7. Создать трудоспособный коллектив единомышленников и энтузиастов несравненно труднее, чем построить самый хороший самолет (С. Ильюшин)
8. Искусство управления людьми – самое трудное и высочайшее из всех искусств (Перикл)

*Рекомендованные темы рефератов и докладов:*

1. Методы изучения организационного поведения.
2. Факторы организационного поведения: люди, организационная структура, технология, внешняя среда.
3. Научающиеся организации: определение, сущность, типы. Специфика организационного поведения в научающихся организациях.
4. Модели организационного поведения.
5. Влияние национальной культуры на особенности организационного поведения.

*Обязательная литература:*

Хохлова Т.П. Организационное поведение. - М.: Магистр, 2009. - 509 с.

Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.

Мкртычан Г.А., Петрова О.В. Организационное поведение. - Н. Новгород: ННГУ, 2014. - 201 с.

*Дополнительная литература:*

Погудина, Е.Ю. Микроподход к организационному поведению // Вестник Томского государственного университета. – 2013.– № 373.–С. 171-173.

Аветисян, А.В. Управление организационным поведением в современной организации // Современность и наследие: экономические, образовательные и социально-культурные аспекты развития России. – 2014.– С. 211.

Соттаева Д.Х. Специфика управлением организационным поведением // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2015. – № 5-2. – С.98-101.

Robbins S., Judge T. Organizational Behavior.– Pearson Education, 2013. – 676 p.

1. **Взаимодействие личности и организации**

Личность как носитель устойчивой совокупности социально значимых черт и качеств, характеризующих индивида как члена общества. Личность как объект (продукт) организационных отношений. Личность как субъект деятельности, общения, сознания и самосознания. Биологическая, психологическая и социальная стороны личности. Социально-психологическая структура и свойства личности. Типы личности и их профессиональная направленность. Модели поведения человека в организации: перфекционисткая, утилитаристско-гедонистическая, прагматическая. Типология людей в организации: решетка Майерс-Бриггс. Стадии организационной социализации. Проблемы управления личностью в организационной среде. Модели девиантного поведения в организации.

Задания для анализа

Задача 1.

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

   Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».  
   – Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.  
   – Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?  
   – Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там уже почти год, – сказала Лида.  
   – Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора.  
   – Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение в компании долго не задерживаются. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду.  
   Анна сочувственно взглянула на подругу.  
   – У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15… В итоге прошло уже 18 месяцев, но никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно было бы, конечно, обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая.  
   Лида отставила свой кофе.  
   – Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я 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.

Задача 2.

Цель: раскрыть особенности восприятия работы менеджеров в организации с точки зрения их взаимодействия с коллективом.

Топ менеджеры часто принимают ошибочные решения в виду того, что плохо представляют многие детали в работе своих подчиненных. В связи с этим на некоторых предприятиях стала использоваться практика «смотрящего менеджмента»: менеджеры составляют свое расписание так, чтобы регулярно находить время на «прогулку» вокруг работающего персонала. Они общаются с рядовыми сотрудниками и заводят новые контакты в компании.

Данная практика была использована Биллом Ньюлетт и Дейвом Пакард, которые стремились узнать больше о сложностях и возможностях, с которыми сталкивались их работники. Следом за ними многие другие компании перешли на такой стиль управления и увидели в нем много преимуществ по сравнению с традиционным офисным подходом.

Популярная телепередача «Тайный Босс» пошла дальше и провела ряд социальных экспериментов. Ряд топ менеджеров крупнейших компании инкогнито были внедрены в работу рядового персонала других компаний. По завершении эксперимента внедренные менеджеры признались, что эксперимент показал им, насколько сложную и разностороннюю работу выполняет персонал, и как много навыков требуется, чтобы выполнить ее качественно. Они также сказали, что полученный опыт научил их много новому в ведении бизнеса и в совершенствовании ряда бизнес процессов.

Несмотря на определенные преимущества, практика «смотрящего менеджмента» имеет ряд недостатков. Во-первых, время, которое менеджеры проводят, прогуливаясь среди работников, - это время, которые они могли бы посвятить на выполнение своих непосредственных обязанностей: анализ, координация, стратегическое планирование. Во-вторых, менеджмент, основанный на субъективных впечатлениях, полученных от общения с персоналом и осмотра рабочих мест, противоречит научному менеджменту, который исходит из результатов исследований при принятии управленческих решений. В-третьих, менеджеры могут восприниматься служащими как бездельники и надсмотрщики, что подрывает уважение и доверие к руководству. Внедрение подобного подхода требует серьёзной подготовки и готовности минимизировать негативные последствия.

Вопросы:

1. Что нового могут менеджеры усвоить, прогуливаясь по компании и общаясь с её сотрудниками, в сравнении с отчетами о деятельности организации?
2. Будучи работником такого предприятия, как бы вы отнеслись к такой практике? Знание о том, что топ менеджеры время от времени взаимодействуют со служащими непосредственно на их рабочем месте, повлияло бы на Ваше восприятие ценностей организации?
3. Как еще руководство компании может получать информацию о ежедневных бизнес операциях, происходящих в организации?

Что следует предпринять менеджерам, чтобы минимизировать негативные последствия подобного подхода?

*Рекомендуемые темы для рефератов и докладов:*

* Развитие компетенций персонала в организации и управление этими компетенциями.
* Диагностика профессиональной пригодности персонала.
* Личности и достижения выдающихся российских управленцев.
* Личности и достижения выдающихся зарубежных управленцев.
* Роль и значение личности менеджера в системе организационного поведения.
* Достоинства и недостатки тестирования как метода диагностики свойств личности.

*Обязательная литература:*

Хохлова Т.П. Организационное поведение. - М.: Магистр, 2009. - 509 с.

Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.

Мкртычан Г.А., Петрова О.В. Организационное поведение. - Н. Новгород: ННГУ, 2014. - 201 с.

*Дополнительная литература:*

Озерова, М.М. Корпоративная личность в управлении организацией // Историческая и социально-образовательная мысль. - 2015. - № 1. – С. 154-158.

Дорофеева, Л.И. Изменение взаимодействия «Организация-личность» в новой модели организационного поведения // Известия Саратовского университета. – 2013. – Том 13.– № 4-1. – С. 543-549.

Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2013. –352 с.

RobbinsS., JudgeT. OrganizationalBehavior. – PearsonEducation, 2013. –676 p.

1. **Мотивациятрудовогоповеденияперсонала**

Сущность мотивации трудового персонала. Классификация видов мотивации. Традиционные концепции мотивации (теория иерархия потребностей, теория X и теория Y, двухфакторная теория, теория потребностей МакКлеланда). Современные теории мотивации (теория самоопределения, теория обогащения труда, теория участия работников, теория наделения властью, теория организационной справедливости и т.д.). Перспективы развития мотивации персонала в организации.

Задания для анализа

Задача 1.

Цель: раскрыть способность использовать теории мотивации и власти для решения управленческих задач

Проведя целый день на крупной отраслевой выставке, Евгений, генеральный директор компании «Фрозенфуд», вечером приехал в офис. По большому счету, ему следовало отправиться на традиционные неофициальные мероприятия с ключевыми поставщиками или партнерами, многие из которых приехали на выставку из других городов. Но задачу укрепления связей Евгений переложил на начальников отделов, а сам закрылся в кабинете, чтобы найти решение неожиданной и очень неприятной проблемы. В течение последнего месяца отдел маркетинга компании потратил много времени и сил, чтобы создать новую упаковку для замороженных полуфабрикатов. Изучались последние тенденции, проводились совещания с технологами и продавцами, был устроен тендер среди агентств на разработку дизайна. Потом велась активная работа с выигравшей дизайн-студией «Воображение» – предложенные варианты изменялись и дорабатывались на фокус-группах. Наконец макет был всеми одобрен, утвержден и буквально на прошлой неделе запущен в производство. А сегодня на выставке, подойдя к стенду своих главных конкурентов – компании «Онега», Евгений увидел новую упаковку их продукции – до боли знакомую, только цветовое решение было другим. В подобное совпадение поверить было невозможно, поэтому вне себя от злости Евгений перебирал в уме кандидатуры тех, кто мог «слить информацию» об удачном дизайнерском решении. До этого момента ему казалось, что все сотрудники компании лояльны, что их можно назвать командой. Кто же оказался предателем? И тут его осенило: Нина – начальник отдела маркетинга. С одной стороны, она знала все детали проекта, а с другой – пару недель назад в выходные он столкнулся с ней в торговом центре. Нина была с подругой, в которой он узнал Елизавету, жену владельца и по совместительству директора по персоналу «Онеги». Тогда Евгения подобное совпадение лишь удивило, но Нина сказала, что они с Елизаветой вместе учились. Теперь же, сопоставив известные факты, корил себя за непредусмотрительность. Надо было сразу насторожиться, возможно, принять меры. А теперь было уже поздно: нет сомнений, как именно произошла утечка информации. Наверное, Нине предложили работу в «Онеге» и перед уходом она передала им макет дизайна, чтобы доказать лояльность новым работодателям или сразу же получить денежное вознаграждение. «Не стоит дожидаться ее заявления об уходе», – решил Евгений и позвонил юристу компании – Звягинцеву. Рассказал ему о сложившейся ситуации, посетовал, что в компании плохо обстоят дела с предотвращением утечки коммерческой информации, попросил пересмотреть соответствующие документы, составить дополнительные соглашения и т.п. И заодно подготовить приказ об увольнении Нины. Звягинцев попытался было возразить, что хорошо было бы сначала разобраться в ситуации, нельзя так бездоказательно обвинять человека. – Какие еще доказательства, она сама подаст заявление через пару дней, увидишь!

Звягинцев, знавший, что спорить с шефом в таком состоянии бесполезно, только вздохнул. На следующее утро Евгений улетал в командировку и был рад, что не придется беседовать с сотрудником, не оправдавшим доверия. Через несколько дней он получил письмо от Нины. Нина выражала сожаление, что ее честность поставили под сомнение, не попытались разобраться в ситуации и провести служебное расследование, уволили без доказательств вины, не удостоив даже разговором. А между тем она связалась с Елизаветой и выяснила, что в «Онегу» обратился дизайнер «Вдохновения», который принимал участие в разработке макета упаковки, и предложил свои услуги в частном порядке, не сказав, разумеется, что этот дизайн уже продан компании «Фрозенфуд». В качестве доказательств существует переписка с этим дизайнером и заключенный между ним и «Онегой» договор о выполнении работ. В сложившейся ситуации, писала Нина, она не хочет продолжать сотрудничество с фирмой, где с ней обошлись несправедливо, но при этом согласна на увольнение только по собственному желанию. Евгений закрыл электронное письмо и задумался.

Вопросы:

1. Как вы считаете, почему сложилась такая ситуация и можно ли было ее предотвратить?

2. Каковы основные поведенческие мотиваторы Евгения?

3. Какие ошибки, на ваш взгляд, совершил Евгений?

4. Что следует предпринять генеральному директору «Фрозенфуд» дальше? Стоит ли пытаться удержать Нину как ценного специалиста?

Задача 2.

Цель: раскрыть способность использовать теории мотивации и власти для организации групповой работы на основе знания принципов формирования команды

Андрей, директор и владелец небольшой вендинговой компании, растерянно смотрел на заявление об уходе, лежавшее прямо перед ним. Полгода назад в его молодую компанию по установке и обслуживанию кофейных автоматов и автоматов по продаже снэков (шоколадок, орехов, сэндвичей) пришел устраиваться Михаил. Михаила порекомендовали друзья Андрея, когда он искал менеджера по снабжению. В условиях работы на растущем рынке, когда основное внимание директора привлекало развитие сети, а также продажи аппаратов другим вендорам, ему жалко было тратить время на организацию и контроль поставок, которыми он на начальном этапе занимался сам. Тем более, что направлений там было не так много – кофейные аппараты и кофе поставлялись из Италии, снэки ограниченного ассортимента – от российских производителей, необходимо было просто навести порядок, чтобы работа шла без сбоев. Все-таки деятельность ВЭД чревата задержками, особенно учитывая особенности отношения к работе у итальянцев. Михаил, с его экономическим образованием, двухлетним опытом работы в отделе закупок торговой компании, прекрасным английским и, что было особенно полезно для дела, неплохим итальянским, казался достойным кандидатом на должность. Тем более учитывая его желание работать. Михаил с горящими глазами слушал рассказ Андрея, в каком темпе идет развитие бизнеса и каковы перспективы компании, и рвался немедленно приступить к работе в новом для себя направлении. Энергичные люди, не боящиеся трудностей, импонировали Андрею, и он принял Михаила на работу, о чем впоследствии жалеть не пришлось. Михаил хорошо справлялся с обязанностями и быстро вписался в коллектив. Андрей понимал, что платить сотрудникам конкурентоспособную заработную плату недостаточно для их мотивации, однако должность Михаила не позволяла использовать систему «оклад + %», как у менеджеров по продажам. Но Андрей обещал выплачивать премии за экономию на поставках (не в ущерб качеству продукции, конечно), впрочем, оба понимали, что это произойдет не сразу. Необходимо было сначала наладить бизнес-процессы. С другой стороны – Михаил так рьяно взялся за дело, что у Андрея появились все основания полагать – скоро система поставок будет работать как часы. Он периодически обсуждал с Михаилом варианты оптимизации деятельности, слышал здравые предложения и в каждом отчете находил, за что похвалить подчиненного. А дополнительный заработок Михаилу приносили его многочисленные знакомства – он обсуждал с друзьями, работающими в разных компаниях, возможность установки у них в офисах, бизнес-центрах кофейных автоматов, передавал заявки менеджерам, и если после месяца работы становилось понятно, что аренда окупается и контракт можно подписывать, то Михаилу выплачивалась неплохая премия. Через полгода Андрей задумался о том, чтобы перестать курировать снабжение лично и подчинить Михаила коммерческому директору, – поставки осуществлялись вовремя, в нужном объеме, непрерывного внимания вопрос не требовал. Однако пока он обдумывал, обсудить ли эту ситуацию с коммерческим директором и самим Михаилом, последний обратился к нему с просьбой изменитьназвание его должности на «заместитель генерального директора по ВЭД», мотивируя это тем, что он не только занимается поставками, но и участвует во всех переговорах с итальянскими поставщиками относительно покупки новых видов автоматов вместе с Андреем и директором по развитию сети. И готов активизировать свою деятельность в этом направлении. Андрей взял небольшой тайм-аут, однако дал понять, что эта мысль ему не очень нравится. Все-таки снабжение в фирме играло далеко не главную роль. К тому же, других заместителей у него не было, а делать Михаила директором без единого подчиненного тоже было бы неправильно и некорректно по отношению к другим сотрудникам. Тайм-аут длился уже 2 недели, Андрей все никак не мог выбрать вариант, который бы устроил всех, да и дел в связи с участием в выставке в этот период было много. И теперь, услышав от Михаила, что ему сделали «предложение, от которого нельзя отказаться», Андрей понял, что ситуация требует немедленного решения и конкретных действий.

Вопросы:

1. Какие средства мотивационного воздействия применялись в компании и, в частности, к Михаилу?

2. Каковы потребности Михаила и что следовало предпринять Андрею для их удовлетворения? Возможно, изначальной ошибкой было взять Михаила на эту работу?

3. Стоит ли Андрею удерживать Михаила, соглашаясь на его просьбу или предложив компромиссный вариант решения проблемы, или в сложившейся ситуации следует подписать заявление и найти на освободившуюся должность человека с другими мотивами?

*Рекомендуемые темы для рефератов и докладов:*

* Эволюция теорий мотивации: времена и люди
* Мотивационный процесс и его влияние на результаты деятельности организации
* Условия и эффективность применения метода «кнута и пряника» в современной практике
* Материальные и нематериальные факторы мотивации: их соотношение и актуальность
* Мотивация и стимулирование: сходство и отличия, области применения в современной практике

*Обязательная литература:*

Хохлова Т.П. Организационное поведение. - М.: Магистр, 2009. - 509 с.

Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.

Мкртычан Г.А., Петрова О.В. Организационное поведение. - Н. Новгород: ННГУ, 2014. - 201 с.

*Дополнительная литература:*

Мясоедов, С., Мартиросян, Э., Сергеева, А. Аспекты мотивации работников в кросс-культурной среде в контексте модели Хофстеде // Государственная служба. - 2016. - № 4. – С. 19-21.

Ильченко, С.В. Мотивационный подход в обеспечении эффективной работы персонала организации // Бизнес и дизайн ревю.– 2016.– Том 1.– № 3 (3). – С. 6.

Эсаулова, И.А. Управление инновационным потенциалом персонала // Управленец.– 2015. – № 4 (56). – С. 68-74.

Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. – Pearson Education, 2013. – 676 p.

1. **Групповая динамика и командообразование в организации**

Характеристика групп и групповая динамика. Формальные и неформальные группы в организации. Управление групповыми отношениями. Этапы развития команд и их эффективность. Командообразование в организации. Маскулинно-фемининные модели поведения в организации. Женский и мужской стиль поведения и управления. Гендерные проблемы организационных отношений. Эффект “социальнойфацилитации” и его практическое значение.Межгрупповое взаимодействие в организации.

Задания для анализа

Задание 1.

Цель: раскрыть способность проводить аудит человеческих ресурсов и формировать команду

Вероника Матвеевна - старший мастер, 31 год. Это подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда ᴏʜа беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает ϲᴩазусʜᴇсколькими людьми. Ее легко заиʜᴛᴇресовать всем новым, но ᴏʜаϲᴩавнительно быстро остывает. Преобладающее настроение - веселое, бодрое. На вопрос: "Как дела?" - отвечает с улыбкой: "Очень хорошо", хотя иногда оказывается, что в свою очередь дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: "Вот, начальник цеха опять похвалил". Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: "Это как-то случайно получилось, не так уж трудно исправить..."; "В ϶ᴛᴏм никто не виноват..."; "Это не так уж и трудно исправить". Здесь интересен следующий аспект. Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, ᴏʜа охотно ᴨᴩᴎслушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно трудных, проявляет большую энергию и заиʜᴛᴇресованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович - бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что ᴏʜ туповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда ᴏʜ был в отпуске, его стол был выʜᴇсен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска ᴏʜ в резкой форме потребовал возвратить стол. Требование было удовлетвоᴩᴇʜо, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Привязан к своей семье. Хороший отец. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необычайно упрям, и заставить его выполнить работу, которую ᴏʜ не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич - инженер, 37 лет. Важно заметить, что он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновеϲᴎя, ᴏʜ грустит и переживает по каждому пустяку. Стоит сказать, что расстраивается, в случае если кто-то проявляет к нему невнимание. Однажды Константин Анатольевич ϲᴎльно огорчился, когда не смог ϲᴩазу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден. Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду. Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутᴩᴇʜнего распорядка, никогда их не нарушает. Пасϲᴎвен в коллективе. Проявляет неверие в своиϲᴎлы. Его можно легко убедить в том, что ᴏʜ ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться. В случае в случае если его никто не задевает, не обижает, не проявляет ᴨᴩᴎстального внимания к его работе, то ᴏʜ хорошо работает, выполняет ᴃϲᴇ задания аккуратно и в ϲᴩок.

Татьяна Алексеевна - менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по ϲᴎлам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и "лететь" в любом направлении. Ее руки не находят покоя; ᴏʜа быстро и часто поворачивает голову в разные стороны. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает ϲᴩазу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот. Татьяна Алексеевна очень инициативна. Всех "засыпает" вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за ᴃϲᴇ новое, но не может довести дело до конца, так как ᴏʜо теряет для нее иʜᴛᴇрес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Определите тип личности каждого персонажа по ʜᴇскольким типологиям. Оᴨᴎшите их пϲᴎхологический портрет.   
2. Каковы ᴏϲʜовные потребности этих людей? Как ᴏʜи удовлетворяют свои потребности?   
3. Часто ли кто-нибудь из них испытывает состояние фрустрации и как ᴏʜ выходит из него?   
4. Какие из предложенных типов личностей наиболее склонны к стрессам?  
5. В каких производственных ϲᴎтуациях данные люди будут наиболее эффективны? Как можно использовать потенциал каждого?  
6. Кто из этих сотрудников склонен к командной работе? Поясните свой ответ.  
7. Оᴨᴎшите ваш метод управления организационным поведением каждого из них.

Задание 2.

Цель: раскрыть способность организации групповой работы

Опишите свою учебную группу с точки зрения теории формальных и неформальных групп:

- На основе 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/преподаватель/староста группы 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?

*Рекомендуемые темы для рефератов и докладов:*

* Рабочие группы: признаки, виды, сплоченность
* Трансформация поведения личности в неформальных структурах
* Взаимоотношения формальных и неформальных лидеров
* Групповая сплоченность: достоинства и недостатки
* Преимущества и недостатки командных форм работы

*Обязательная литература:*

Хохлова Т.П. Организационное поведение. - М.: Магистр, 2009. - 509 с.

Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.

Мкртычан Г.А., Петрова О.В. Организационное поведение. - Н. Новгород: ННГУ, 2014. - 201 с.

*Дополнительная литература:*

Конев, И.В. Евминов, К.Н. Технологизация группового влияния на организационное поведение // Научный результат. Серия: Социология и управление. - 2015. - Том 1. - № 3 (5). – С. 67-74.

Чирковская, Е.Г., Снесарева, Е.В. Стилевые особенности организационного поведения в системе оценки персонала организации // Акмеология.– 2015. – № 4 (56). – С. 116-125.

Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. – Pearson Education, 2013. – 676 p.

5. **Конфликты и стрессы в организационном поведении**

Понятие конфликта. Подходы к оценке конфликтной ситуации: негативистский, позитивистский, современный. Классификация конфликтов. Причины конфликтного поведения. Динамика конфликта. Управление конфликтами. Профилактика и мониторинг конфликтов. Стрессы в организации. Динамика стрессов. Симптомы стресса и психические состояния персонала. Управление персоналом во время стресса. Профессиональный стресс менеджера и его преодоление. Организационный стресс и организационная патология.

Задания для анализа.

Задание 1.

Цель: раскрыть способность анализа причин и последствий конфликта

Дмитрий Смирнов — руководитель машиностроительного предприятия на протяжении трех лет весьма успешно контактировал с партнером из Австрии — мистером Брауном, который поставлял ему оборудование, запасные части, в случае необходимости осуществлял ремонт оборудования.

При заключении договора на новый вид оборудования возникли некоторые разногласия относительно продажной цены за единицу новой установки. Дмитрию показалось, что 10 000 долл. — это дорого, он настаивал на 7000. Браун убеждал его, показывая прейскуранты других фирм, что это достаточно обоснованная и справедливая цена. Но Дмитрий решил, что надо настоять на своем. Он знал, что компания Брауна испытывает экономические трудности и в данной ситуации он вынужден будет согласиться с условиями Дмитрия.

Сделка состоялась на условиях, которые предложил Дмитрий.

Однако последствия победы оказались для Дмитрия совершенно неожиданными. Мистер Браун не выдержал конкуренции, он разорился и ушел с рынка. Неудачная для Брауна сделка с Дмитрием сыграла в его крахе не последнюю роль. Впоследствии Дмитрий сам оценил, что цена, которую предлагал ему Браун, действительно соответствовала рыночным условиям.

После разрыва отношений с Брауном у Дмитрия возникла другая проблема — поставка запасных частей и комплектующих узлов для уже закупленного ранее у Брауна оборудования. Другие поставщики предлагали Дмитрию подобные услуги значительно дороже. Дмитрий испытывал угрызения совести еще и потому, что когда-то у него с Брауном были дружеские отношения, они бывали друг у друга дома, обменивались поздравлениями к праздникам.

Прошло уже несколько лет, но эта история не дает Дмитрию покоя.

*Вопросы.*

1. Каковы источники конфликта?

2. Какой тактики придерживались участники конфликта?

3. Как можно оценить последствия конфликта и переговоров для их участников?

Задание 2.

Цель: освоить навык бесконфликтной работы и толерантного поведения в интересах организации

Привалов А.И. и Корсун С.С. — психологи страховой компании «Гранит» — в настоящее время работают над проектом по созданию новой организационной структуры компании. Одним из направлений данного проекта является изучение отношений сотрудников отдела подготовки информации (операторов), занимающихся созданием компьютерных баз данных, чтобы в дальнейшем распространить разработанную методику исследования на служащих всех подразделений компании. Операторы в качестве объекта изучения были выбраны потому, что среди них наблюдалась самая низкая производительность труда и самый высокий процент прогулов.

Психологи проанализировали результаты, систематизировали данные, полученные на основе опросов и интервью, взятых у операторов. Подготовленный отчет для высшего руководства был рассмотрен на совещании, в котором приняли участие исполнительный директор «Гранита» Семенов Г.Г., помощник президента компании Гордеев Т.Э., начальник отдела технических средств Кравцов Д.П., временно выполняющий обязанности начальника подразделения подготовки информации Смирнов Ф.Б., менеджер по работе с персоналом Боброва Б.Д. Руководитель группы операторов Семенова М.П. не смогла присутствовать насовещании из-за болезни.

Открыл совещание помощник президента «Гранита».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Семенов ГГ.: Что это значит?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Гордеев Т.Э.: А почему не по желанию?

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

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

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

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

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

(Ему никто не ответил)

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

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

(Снова в зале повисла тишина.)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Вопросы и задания*

1. Что вы можете сказать об отношении операторов к ситуации и их восприятии?

2. Почему операторы поступили именно так?

3. Дайте оценку поведению Кравцова Д.П. Как его отношение к подчиненным влияет на отношения сотрудников?

4. Можно ли считать руководителей компании «Гранит» единой командой? Ответ аргументируйте.

5. Существуют ли в компании неформальные группы? Если да, охарактеризуйте их.

6. Охарактеризуйте конфликтную ситуацию, сложившуюся в «Граните», с точки зрения вида конфликта, этапа процесса конфликта, возможных методов его разрешения.

7. Кто является участниками конфликта в «Граните»? Каковы типы реакции на конфликт участвующих сторон?

*Рекомендуемые темы для рефератов и докладов:*

* Конфликт как индикатор культуры организации
* Процесс конфликта и характеристика основных этапов его протекания
* Способы управления конфликтами и их практическое применение
* Переговоры как способ разрешения конфликтов
* Продуктивные конфликты и способы их инициации
* Внутриличностный конфликт: источники, стратегии разрешения, возможности анализа
* Межличностный конфликт: источники, стратегии разрешения, возможности анализа
* Межгрупповой конфликт: источники, стратегии разрешения, возможности анализа

*Обязательная литература:*

Хохлова Т.П. Организационное поведение. - М.: Магистр, 2009. - 509 с.

Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.

Мкртычан Г.А., Петрова О.В. Организационное поведение. - Н. Новгород: ННГУ, 2014. - 201 с.

*Дополнительная литература:*

Кулакова, Т.Н., Гагаринская, Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // Вестник Самарского государственного технического университета. - 2013. - № 1 (7). – С. 120-131.

Щербаков, И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3 [Электронный ресурс]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610 (дата обращения: 16.11.2016).

Федорова, А.В., Коростень, А.В. Риски управления нравственными конфликтами в современных организациях // Инновационная наука. – 2016. – № 4-5 (16). – С. 140-144.

Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. – Pearson Education, 2013. – 676 p.

1. **Коммуникацииворганизации**

Сущность и виды коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления. Деловое общение как основа коммуникативного поведения.

Задания для анализа

Задание 1.

Цель: раскрыть способность проводить аудит человеческих ресурсов через выстраивание эффективных коммуникаций

Изобразите схематически систему коммуникаций в вашей учебной группе или в вашей организации (отделе). Постарайтесь отразить на схеме различные способы распространения формальной и неформальной информации, их основные направления (вертикальные, горизонтальные); отметить людей, являющихся наиболее активными передатчиками/приемниками информации, и т.д.

Отражены ли на схеме очевидные коммуникационные проблемы?

Как можно улучшить эту систему коммуникаций?

Задание 2.

Цель: раскрыть способность анализа эффективных коммуникаций в организации

Ирина Сергеевна работает под руководством одного начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником. Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном и том же месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы?».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю. Мой начальник никогда со мной об этом не говорил. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно объяснили, и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникации между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

*Рекомендуемые темы для рефератов и докладов:*

* Восходящие, нисходящие и горизонтальные коммуникации в организации
* Коммуникативные помехи и барьеры. Методы их преодоления
* Характеристика коммуникационных сетей
* Деловое общение как основа коммуникативного поведения
* Влияние современных технических средств на эффективность коммуникационных процессов

*Обязательная литература:*

Хохлова Т.П. Организационное поведение. - М.: Магистр, 2009. - 509 с.

Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.

Мкртычан Г.А., Петрова О.В. Организационное поведение. - Н. Новгород: ННГУ, 2014. - 201 с.

*Дополнительная литература*:

Руденко, Н.С. Ошибки атрибуции в межкультурной коммуникации и пути их преодоления // Педагогическое образование в России. - 2015. - №11. – С. 37-42.

Мурашов, С.Б. Специфика управления социальными рисками в системе руководства организации // Научное мнение. – 2015. – № 11-13. – С. 21-27.

Король, О.Ф. К вопросу о социальной компетентности личности: межкультурные коммуникации в управленческом взаимодействии // Проблемы современного педагогического образования. – 2016. – № 51-4. – С. 445-460.

Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. – Pearson Education, 2013. – 676 p.

1. **Властьивлияниеворганизации**

Источники власти и влияния в организации. Различные формы власти и влияния в организации. Современные подходы к власти и влиянию в организации. Сущность лидерства и лидера. Подходы к изучению лидерства: с позиции личных качеств, поведенческий, ситуационный, современный. Стили руководства.

Задания для анализа

Задание 1.

Цель: исследование типов принятия управленческих решений.

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. На практике встречаются следующие варианты:

-  руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;

-  руководитель принимает решение и объясняет, почему он принял;

-  руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;

-  руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;

-  руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения;

-  руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждения варианта;

-  руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

*Вопросы.*

Какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным? Почему?

Задание 2.

Цель: раскрыть способность использовать различные формы власти для организации командной работы

Приведите примеры эффективного и неэффективного влияния, подобные представленному ниже, и объясните, почему невозможно применение одного и того же метода в различных ситуациях и в различных сферах полномочий и компетентности работников.

Таблица 3.

Достоинства и недостатки различных способов влияния

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Метод** | **Объект влияния** | **Плюсы** | **Минусы** |
| **Прямые методы** |  |  |  |
| Влияние на основе обязанности | Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей | Быстрота; не требует больших затрат денежных ресурсов | Не действует за пределами зоны, а если заходит слишком далеко, становится незаконным |
| Влияние через предполагаемую компетенцию | Поведение и отношения в зоне предполагаемой компетенции влияющего | Быстрота; не требует затрат ресурсов | То же, что и в первом случае |
| Влияние харизмы  (отождествление с руководителем) | Поведение и отношения, не противоречащие идеалам, лежащим в основе отождествления | Быстрота; не требует затрат ресурсов | Ограничено влиянием, не противоречащим идеалу — в основе отождествления |
| Влияние через представление о зависимости | Широкий спектр управляемого поведения | Быстрота; действует, когда другие методы не работают | Повторяющееся влияние поощряет исполнителя к приобретению власти над влияющим |
| Влияние через убеждение | Широкий диапазон поведения | Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти и расходов ограниченных ресурсов | Необходимы более продолжительное время и умение слушать и общаться |
| Влияние через принуждение и представление о зависимости | Широкий диапазон легко управляемого поведения | Быстрота действия; применение в крайних случаях | Предрасполагает работника к ответному удару; очень рискованный метод |
| Сочетание различных прямых методов | Зависит от точности сочетания и необходимости управления объектами | Может быть более действенным и менее рискованным, чем использование одного метода | Более дорогостоящий подход, требует специальных знаний |
| **Косвенные методы** |  |  |  |
| Манипулирование человеком и его окружением | Широкий диапазон поведения и отношений | Может дать результат, когда другие методы неэффективны | Требует много времени, усилий и виртуозности; рискован и сложен для использования |
| Изменение внешней к индивиду среды в организации | Широкий диапазон поведения и отношений на непрерывной основе | Имеет непрекращающееся действие, а не разовый эффект; может быть самым эффективным методом | Часто требует проявления значительной власти для достижения целей и больших расходов |

Задание 3.

Цель: закрепление знаний об основных стилях лидерства; оценка эффективности каждого из них.

На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента.

Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.

*Выступление доктора Смирнова К.Л.*

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно — определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, что бы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник.

Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалованье, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

*Затем слово предоставили доктору Кравцову В.А., который поделился с коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей.*

В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. — жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа — это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

*Вопросы и задания*

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?

2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства.

*Рекомендуемые темы для рефератов и докладов:*

* Менеджер и (или) лидер? Какая из этих ролей может привести организацию к успеху?
* Стиль управления известного вам руководителя. Какие вы можете дать рекомендации по его совершенствованию?
* Современный лидер, его качества и роль в организации.
* Стили руководства: условия, особенности и эффективность их применения

*Обязательная литература:*

Хохлова Т.П. Организационное поведение. - М.: Магистр, 2009. - 509 с.

Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.

Мкртычан Г.А., Петрова О.В. Организационное поведение. - Н. Новгород: ННГУ, 2014. - 201 с.

*Дополнительная литература:*

Авдеев, П.С. Организационное лидерство: обзор теории черт // Гуманитарные научные исследования. - 2014. - № 10 [Электронный ресурс]. URL: http://human.snauka.ru/2014/10/7824 (дата обращения: 16.11.2016).

Друтько В.А. Власть, влияние и лидерство в организациях. - М.: [Негосударственное образовательное учреждение высшего образования Московский технологический институт](http://elibrary.ru/publisher_about.asp?pubsid=10616), 2015. - 65 с.

Черепанова, Н.В., Тухватулина, Л.Р. Этика лидерства в современном управлении // Известия Томского политехнического университета. – 2012. - Том 321. - № 6. - С. 66-71.

Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. - Pearson Education, 2013. - 676 p.

1. **Измененияинововведенияворганизации**

Сущность изменений и нововведений в организации. Процесс управления изменениями и нововведениями. Сопротивление изменениям и нововведениям и их преодоление. Модель управления изменениями и нововведениями Л. Грейнера. Стили проведения изменений.

Задания для анализа.

Задание 1.

Цель: раскрыть способность организации групповой работы при решении стратегических и оперативных управленческих задач

В роли руководителя кадровой службы предложите средства для нейтрализации причин сопротивления инновациям.

Руководство фирмы приняло решение о выпуске новых видов продукции. В связи с этим предусматривается:

Закупка новых видов оборудования

Обучение персонала работе на нем

Временное сокращение выпуска продукции и соответственное уменьшение размера заработной платы

Изменение структуры кадров (перестановка, создание новых рабочих мест).

Многие работники фирмы не одобряют планов руководства, так как считают, что нововведения вызовут сокращения численности работников, уменьшение заработной платы, интенсификацию труда, нарушение социально-психологического климата и привычных социальных связей, неуверенность в завтрашнем дне.

Задание 2.

Цель: раскрыть способность организации групповой работы при решении стратегических и оперативных управленческих задач

В роли руководителя предложите пути нейтрализации причин сопротивления инновациям

Отдел предприятия занимается обработкой информации. Большинство работниц трудится здесь много лет, они привыкли обрабатывать информацию вручную. Увеличение объемов данных диктует необходимость автоматизации их обработки при помощи компьютерных программ. Сотрудницы предпенсионного возраста выступают против компьютеризации, готовы работать больше, но при этом придется увеличить штат. Молодежь высказывается за компьютеры, однако плохо знает процесс обработки и без помощи опытных работниц им не обойтись.

*Рекомендуемые темы для рефератов и докладов:*

* Характеристика организационных изменений и нововведений
* Сопротивление изменениям и нововведениям, их преодоление
* Организационные изменения: стадии и этапы.
* Подходы и методы организационного развития.
* Причины и объекты организационных изменений и нововведений
* Принципы преодоления сопротивления персонала изменениям и нововведениям

*Обязательная литература:*

Хохлова Т.П. Организационное поведение. - М.: Магистр, 2009. - 509 с.

Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.

Мкртычан Г.А., Петрова О.В. Организационное поведение. - Н. Новгород: ННГУ, 2014. - 201 с.

*Дополнительная литература:*

Алексеева, И.А. Эффективное управление человеческими ресурсами в условиях организационных изменений // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2014. - Вып. 4 (4). - С. 63-69.

Башминов, А.В. [Создание эффективной системы управления организациями на основе подхода управления изменениями](http://elibrary.ru/item.asp?id=21116044) // [Экономика и предпринимательство](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1239142). - 2013. - [№ 12-4 (41-4)](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1239142&selid=21116044). - С. 572-574.

Колесников, А.В. Адаптация персонала к технологическим и организационным нововведениям // [Экономика. Предпринимательство. Окружающаясреда](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1301941). - 2014. - Т. 2. - [№ 58](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1301941&selid=22005373). - С. 84-88.

Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. - Pearson Education, 2013. - 676 p.

1. **Корпоративная культура. Модели национальных деловых культур**

Корпоративная культура, ее содержание и формирование. Типы организационной культуры. Имидж организации и его формирование. Социальная ответственность и соблюдение общественной этики в деятельности организации.Организационное поведение в международном контексте. Этнопсихология и её влияние на организационное поведение.

Задания для анализа.

Задание 1.

Цель: раскрыть особенности работы в социально, этнически, конфессионально и культурно разнообразном коллективе, толерантно воспринимая различия.

1. Вспомните ситуацию, когда вы почувствовали себя некомфортно в связи с вашим демографическим, этническим и конфессиональным статусом. Кратко опишите, как вы себя почувствовали, как отреагировали, что мог бы предпринять обидчик, чтобы улучшить ситуацию.
2. Вспомните ситуацию, когда вы что-то сделали, и это заставило другого человека почувствовать себя некомфортно в связи с его демографическим, этническим и конфессиональным статусом. Кратко опишите, что вы почувствовали, как тот человек отреагировал, и что вы могли бы предпринять, чтобы улучшить ситуацию.
3. Обсудите свои ситуации в группе и сравните, насколько схож и различен ваш опыт.
4. Каждой группе следует составить список принципов того, как каждый лично может избегать подобных компрометирующих ситуаций в будущем и как их разрешать, если они произошли.
5. Представитель каждой группы должен выступить перед учащимися и озвучить сформулированные в группе принципы.

Задание 2.

Цель: раскрыть способность проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

– Я утром по телевизору увидел один сюжет, – хитро улыбаясь начал Владимир, ожидая, пока официант принесет заказ. – И сразу вспомнил тебя. Рассказывали о какой-то японской компании – лидер рынка, довольные акционеры, счастливые сотрудники. Сотрудников показали поющими гимн корпорации – любо-дорого посмотреть: такие горящие глаза, такой энтузиазм. Елена поморщилась. Напоминание о последнем корпоративном веянии было для нее неприятным. 2 месяца назад в компании, где она работала – розничной сети по продаже компьютеров, появился новый директор по персоналу. Молодая энергичная женщина недавно получила второе высшее образование в области управления человеческими ресурсами и горела энтузиазмом применить полученные знания напрактике. Слова «организационная культура», «корпоративный дух», «приверженность» бодро и убедительно произносились на всех совещаниях и планерках. А потом звучали в неформальных разговорах – сначала их обсуждали с интересом, а потом с иронией. У продавцов появилась новая униформа, в столовых магазинов повесили стенды, на которых регулярно обновлялась информация о достижениях сотрудников, фото лучшего продавца недели, поздравления с днем рождения. Всего этого раньше не было, основным методом сплочения коллектива начальство считало корпоративные мероприятия, посвященные государственным праздникам – Новому году, 8 Марта и еще Дню компании, а в остальное время сотрудников вниманием не баловали. Поэтому они вначале обрадовались нововведениям. А потом появился Кодекс поведения сотрудников – 15 заповедей, которые все должны были выучить наизусть, и собственный гимн. Когда директор по персоналу объявила, что перед началом рабочего дня во всех магазинах и в главном офисе сотрудники будут хором петь гимн компании, никто не мог поверить. Но приказ за подписью генерального директора подтвердил, что это не шутка. Последние две недели каждое утро Елене казалось, будто она попала в какую-то секту. Почти все ее коллеги с вдохновенными лицами старательно выводили слова, лишь некоторые перемигивались, корчили гримасы и всем своим видом давали понять, что эта затея им не по душе. Но таких становилось все меньше – паясничать каждое утро людям надоедало. – Вот скажи мне, – прервал ее размышления Владимир. – От этого действительно есть какая-то польза? – Не знаю, – протянула Елена. – Ой, представляешь, сегодня утром на всех столах лежала пародия на наш гимн. Злая, но очень остроумная. А внизу приписка: «Новая версия гимна. Первое исполнение – завтра!» Сейчас я тебе покажу этот шедевр.

Вопросы:

1. Правильно ли, на ваш взгляд, составлена программа действий по повышению корпоративного духа? Приносит ли она результаты?

2. Как вы считаете, будет ли на следующий день исполнена пародия на гимн или эта идея не воплотится? И будут ли сотрудники дальше предпринимать какие-то шаги против такого начала рабочего дня или все останется как есть?

3. Каковы перспективы реализации данных изменений организационной культуры? Эффективным ли будет для российской компании японский опыт?

*Рекомендуемые темы для рефератов и докладов:*

* Маркетинговое поведение организации: сущность и значение
* Контркультура, её проявления и влияние на организационное поведение
* Социальная ответственность и соблюдение общественной этики в деятельности организации: выгоды и ограничения
* Национальный менталитет и его влияние на организационное поведение
* Особенности коммуникации в мультикультурной среде
* Российская деловая культура (поведенческие проявления)
* Культурный шок и культурная адаптация: проблемы и возможные решения

*Обязательная литература:*

Хохлова Т.П. Организационное поведение. - М.: Магистр, 2009. - 509 с.

Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.

Мкртычан Г.А., Петрова О.В. Организационное поведение. - Н. Новгород: ННГУ, 2014. - 201 с.

*Дополнительная литература:*

Белова, Е.В., Гомонова, Е.Н., Денисова, Е.Г.[Ценностные регуляторы организационного поведения персонала с различными представлениями о корпоративной культуре](http://elibrary.ru/item.asp?id=26606768) // [Профессиональные представления](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1603101). - 2016. -[№ 1 (8)](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1603101&selid=26606768). - С. 147-156.

Коваленко, Б.Б., Семенченко, Т.В.[Феномен корпоративной культуры: диагностика состояния и методы изменения](http://elibrary.ru/item.asp?id=23216629) // [Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1381232). - 2015. - [№ 1](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1381232&selid=23216629). - С. 97-103.

Литовка, А.М. [Влияние корпоративной культуры на управление организационным поведением персонала](http://elibrary.ru/item.asp?id=24917190) // [Инновационная наука](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1516259). - 2015. -[№ 11-3](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1516259&selid=24917190). - С. 257-260.

Мкртчян, Т.Р., Горюнова, Н.Д.[Комплексная оценка влияния ценностного давления корпоративной культуры на организационное поведение](http://elibrary.ru/item.asp?id=22410831)  
// [Дизайн. Материалы. Технология](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1344230). - 2014. - [№ 3 (33)](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1344230&selid=22410831). - С. 93-96.

Тукачева, А.Б., Дзюба, С.Ф., Назаренко, М.А. Связь степени развития организационной культуры и экономической эффективности организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2014. - № 3-1. – С.102-103.

Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. - Pearson Education, 2013. - 676 p.

**Заключение**

Подготовка квалифицированных специалистов в области менеджмента является важнейшей необходимостью современной российской экономики. Решение этой задачи достигается за счет современных образовательных технологий и компетентностного подхода в области высшего образования по специальности «Менеджмент организации».

Дисциплина «Организационное поведение» составляет основу для изучения специальных управленческих дисциплин, связанных с проблематикой эффективного управления поведением персонала и организации в целом.

Концепция организационного поведения основана на идее организационного гуманизма, рассматривающего человеческие ресурсы в качестве ключевого фактора успешной работы и развития современной организации.

Изучение таких блоков, как «Сущность теории организационного поведения», «Взаимодействие личности и организации», «Мотивация трудового поведения персонала» позволяет совершенствовать подходы к управлению поведением персонала и всей организации. Освоение таких тем, как «Групповая динамика и командообразование в организации», «Конфликты и стрессы в организационном поведении», «Конфликты и стрессы в организационном поведении», «Коммуникации в организации» способствует повышению индивидуальной, групповой и организационной эффективности, формированию ключевых компетенций и конкурентных преимуществ обучающихся. Рассмотрение власти и влияния в организации, организационных изменений и нововведений, а также корпоративной культуры как на национальном, так и на международном уровнях, преследует цель развития навыков партнерства, командной работы, активизации человеческого потенциала, что обеспечит повышение устойчивости организации в стратегической перспективе.

**Методические рекомендациипо дисциплине**

**«Организационное поведение»**

Автор:

Александр Вячеславович Щекотуров

***Учебно-методическое пособие***

Федеральное государственное автономное образовательное

учреждение высшего профессионального образования

«Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.