Подвальный Евгений Семенович
Подписано цифровой подписью: Подвальный Евгений Семенович
Дата: 2025.03.25 14:34:38 +03'00'

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Воронежский филиал РАНХиГС

Факультет управления, экономики и права

Кафедра естественно-научных и социальных дисциплин

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры естественно-научных
и социальных дисциплин
Протокол от «05» марта 2024 г. № 7

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.17 «Организационное поведение»

Краткое наименование дисциплины – Орг. поведение

по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

Профиль «Организационный менеджмент»

Квалификация бакалавр

Форма обучения – очная

Год набора – 2023

Воронеж, 2024 г.

Автор–составитель:

профессор кафедры естественно-научных и социальных дисциплин, доктор социологических наук, доцент Марар О.И.
на основе программы к.т.н., доцент кафедры менеджмента ИБДА Стасенкова Ю.А.

Заведующий кафедрой:

естественно-научных и социальных дисциплин, доктор технических наук, профессор Подвальный Е.С.

Рабочая программа дисциплины «Организационное поведение» одобрена на заседании кафедры естественно-научных и социальных дисциплин. Протокол от «05» марта 2024 г. № 7

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 4
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся 8
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине 27
6. Методические материалы по освоению дисциплины 35
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ...39
7.1 Основная литература 39
7.2. Дополнительная литература 39
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация 40
7.4. Интернет-ресурсы 40
7.5. Иные источники 40
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 40

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина Б1.О.17 «Организационное поведение» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-3.	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	Формирование способности использовать основные теории мотивации, лидерства, власти и командообразования для решения управленческих задач

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код компонента компетенции	Результаты обучения
УК ОС-3.2	на уровне знаний: - знать сущность мотивационных теорий МакКлеланда и Маслоу - знать основные источники власти в организации знать основные лидерские качества
	на уровне умений: - - использовать мотивационную теорию МакКлеланда для управления поведением людей в организации - использовать различные комбинации лидерских качеств в разных ситуациях управления поведением последователей использовать положительные качества негативных типов работников для формирования команды
	на уровне навыков: - - владеть навыками диагностики ведущих потребностей у работников организации - владеть навыками управления работником через его мотивационную структуру владеть навыками командообразования под конкретную задачу

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.0.17 «Организационное поведение» относится к дисциплинам обязательной части Блока 1. Дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 «Менеджмент». Освоение дисциплины осуществляется в 3 семестре 2 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 3 ЗЕ. академических часов 108, астрономических часов 81.

Освоение дисциплины опирается на приобретенные ранее умения и навыки в ходе изучения дисциплин базового блока, а также компетентностно связанных дисциплин, в частности Б1.0.22 «Социальная адаптация», Б1.0.08 «Общий менеджмент»: вариативной части Б1.В.01 «Психология личности в организации».

«Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.»

Общее количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем:

Таблица 2.1

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, (акад.час./астр.час.)**								
		Всего (акад.час./ астр.час.)	**Семестр**							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Очная форма обучения										
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		40/30			40/30					
лекционного типа (Л)		20/15			20/15					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		20/15			20/15					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		32/24			32/24					
Промежуточная аттестация	**форма**	экзамен			экзамен					
	час.	36/27			36/27					
Общая трудоемкость (акад. час. /астр. час./ з.е.)		108/81/3			108/81/3					

3. Содержание и структура дисциплины

Структура дисциплины

Таблица 3.1

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Объем дисциплины, (акад.час.)**					**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**			**СР**	
			Л/ДОТ	**ЛР/ДОТ**	**ПЗ/ДОТ**	**КСР**	
Очная форма обучения							
Тема 1	Менеджмент и организационное поведение	16	4/0		4/0		8	О

Раздел 1	Личность и организация	20	6/0		6/0		8	О, ПР, Т, Э
Раздел 2	Коммуникации и управление групповым поведением в организации	20	6/0		6/0		8	О, ПР, ДИ, Э
Раздел 3	Власть и управление организационными конфликтами	16	4/0		4/0		8	О, Э,
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего:		**108/3**	**20/0**		**20/0**		**32**	**36**

Примечание: – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), презентации (ПР), деловая игра (ДИ), эссе (Э).

Содержание дисциплины

Тема 1. Введение. Менеджмент и организационное поведение

Работа менеджера: эффективность и результативность. Систематическое использование Больших данных в дополнение к интуиции.

Научные области, которые вносят свой вклад в организационное поведение.

Вызовы и возможности: глобализация, демографические характеристики рабочей силы, разнообразие рабочей силы, социальная среда, этичное поведение. Модель организационного поведения. Понятие «организация», основные подходы к изучению, формулирование целей. Внешняя и внутренняя среда организации. Основные стадии развития организации.

Раздел 1. Личность и организация

Индивидуальные различия. Взаимоотношения и поведение людей. Обязательства по отношению к организации. Организационная поддержка. Вовлечение работников. Измерение удовлетворенности работой. Результаты удовлетворенности работой. Влияние неудовлетворенности работой на результаты деятельности.

Эмоции. Источники эмоций. Эмоциональный труд. Теория аффективных событий. Регулирование эмоций. Факторы личности. Что такое личность? Модели личности. Индикатор типов личности Майерс-Бриггс. Большая модель 5 личностных качеств. Темная Триада.

Другие персональные характеристики работника. Личность и ситуации. Теория силы ситуации. Теория активации черт характера.

Культурные ценности.

Процесс восприятия. Что такое восприятие. Теория атрибуции. Связь восприятия с процессом принятия индивидуальных решений. Влияние на принятие решений индивидуальных различий и организационных ограничений.

Этика при принятии решений.

Креативность, креативное принятие решений и инновации в организации.

Оценка разнообразия. Демографические характеристики. Уровни разнообразия. Дискриминация на рабочем месте. Биографические характеристики. Возраст и пол. Люди с ограниченными возможностями. Религия. Культурные особенности. Интеллектуальные способности, физические способности.

Стратегии управления разнообразием.

Основы мотивации. Ранние теории мотивации. Иерархия потребностей. Двухфакторная теория. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.

Современные теории мотивации. Теория самоэффективности. Теория постановки целей. Теория самоопределения. Теория закрепления. Теория справедливости/организационная справедливость. Теория ожиданий.

Объединение современных теорий мотивации.

Применение мотивации. Мотивация через дизайн работ. Модель характеристик работ (The Job Characteristics Model). Эффективность Модели характеристик работ.

Индекс потенциальной мотивации - Motivating Potential Score (MPS).

Использование редизайна работ для мотивации сотрудников. Ротация работ. Использование альтернативных рабочих мер для мотивации работников: гибкий график, совместное выполнение работ, телекоммуникации.

Использование вовлечения работников в процесс принятия решений для мотивации.

Использование внешних поощрений для мотивации сотрудников. Использование внутренних поощрений для мотивации сотрудников.

Раздел 2. Организационная коммуникация и управление групповым поведением в организации

Коммуникации. Коммуникационный процесс. Нисходящие, восходящие и горизонтальные коммуникации.

Модели коммуникаций: устные, письменные, горизонтальные, невербальные.

Социально-психологические процессы в группе. Адаптация. Условия создания стабильных групп. Сплочение. Стадии развития группы. Модели развития групп. Система отношений в группе.

Делегирование полномочий. Преимущества делегирования. Техника делегирования полномочий.

От групп к командам. Различия между группами и командами. Типы команд. Команды для решения проблем. Самоуправляемые рабочие команды. Межфункциональные команды. Виртуальные команды. Многонаправленные команды.

Создание эффективных команд. Отбор командных игроков. Обучение командных игроков. Создание мотивационной системы для работы в команде.

Оказание влияния. Лидерство и доверие. Что такое лидерство. Стили лидерства. Лидерские качества. Лидерское поведение. Преобразующее лидерство. Теории доверия. Поведенческие теории. Теории непредвиденных обстоятельств. Модель Филдера. Харизма и лидерство. Трансформационное лидерство.

Подлинное лидерство: этика и доверие. Лидерство для будущего: наставничество. Поиск и создание эффективных лидеров.

Раздел 3. Власть и управление организационными конфликтами

Власть и организационные политики. Определение власти. Власть и лидерство. Основы власти: формальная власть, личная власть. Тактики власти. Как власть влияет на людей. Определение политик организации: власть в действии. Этика действий в рамках организационных политик.

Конфликты в организации. Традиционный взгляд на конфликт. Альтернативный взгляд на конфликт. Типы и очаги конфликта. Внутриличностный конфликт. Межличностный конфликт. Конфликт между личностью и группой. Межгрупповой конфликт. Ролевые конфликты. Типовые ситуации, приводящие к возникновению

ролевых конфликтов. Способы устранения (регулирования) ролевых конфликтов. Негативные работники.

Процесс конфликта. Стадии конфликта. Переговоры. Стратегии заключения сделки. Переговорный процесс. Шаги переговорного процесса. Индивидуальные различия и эффективность переговоров. Личные качества и переговоры. Эмоции в переговорах. Культурные установки в переговорах. Гендерные различия в переговорах.

Создание и сохранение организационной культуры. Определение организационной культуры. Сильные культуры против слабых. Климат в организации. Формирование организационной культуры. Атрибуты культуры: истории, ритуалы, символы, язык. Создание этичной организационной культуры. Создание позитивной организационной культуры. Использование сильных сторон работников. Награждение, а не наказание. Упор на жизнеспособность организации и ее рост. Ограничения позитивной культуры.

Организационная динамика. Управление изменениями. Движущие силы управления изменениями. Сопротивление изменениям. Преодоление сопротивления изменениям. Подходя к управлению организационными изменениями. Модель трех шагов Курта Левина. Модель восьми шагов Коттера. Концепция организационного развития. Создание культуры для проведения изменений и инноваций. Стресс на работе и управление стрессом. Последствия стресса.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.0.17 «Организационное поведение» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	*Методы текущего контроля успеваемости*
Менеджмент и организационное поведение	Опрос
Личность и организация	Опрос, презентация, тестирование, эссе
Коммуникации и управление групповым поведением в организации	Опрос, презентация, деловая игра, эссе
Власть и управление организационными конфликтами	Опрос, эссе

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по разделу 1

Форма текущего контроля – опрос, презентация, тест, эссе.

Вопросы для опроса:

1. Мотивационные теории, объясняющие поведение работников организаций.
2. Теории психологии и психологические модели поведения человека в организации.
3. Поведение как категория. Причинность и взаимосвязи поведения личности, групп, организации.
4. Эффективность организации
5. Модификация поведения человека в организации.
6. Факторы, влияющие на поведение человека в организации.
7. Адаптация и обучение поведению в организации
8. Проблемы взаимопонимания
9. Межличностное восприятие
10. Психология группы
11. Лидер в организации

12. Что такое «должностная инструкция»?
13. Что является показателями эффективной работы, описанной Вашей минигруппой должности?

***Темы презентаций**:*

1. Сущность и характеристики организации и системы.
2. Системные свойства организации.
3. Структурный подход к организации.
4. Анализ внешней и внутренней среды организации.

Тест

Организационное поведение – это:
1) поведение организации и ее действия во внешней и внутренней среде;
2) комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существования и организации, точнее, в группе людей, социально-экономической системе;
3) поведение коллектива организации, основанное на его психологических характеристиках.
2. Какие факторы наиболее полно определяют организационное поведение:
1) личностные особенности самого человека, социально-психологическая среда, комплекс событий, характеризующих функционирование и развитие организации;
2) объем, ценность и структура информации; усвоенные социальные и организационные нормативы; уровень знания и культуры;
3) все перечисленные выше.
3. Какие из перечисленных ниже блоков входят в курс «Организационное поведение»:
1) содержание деятельности и модель качеств менеджера;
2) исследование систем управления;
3) организационная культура;
4) делегирование полномочий;
5) теория мотивации персонала;
6) типы организационных структур;
7) все перечисленные выше.
4. Какие подструктуры не включает внутренняя структура личности:
1) темперамент;
2) характер, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т. д.;
3) хобби, увлечения;
4) опыт, навыки, умения.
5. Какова цель создания организации:
1) решение своих проблем и достижение общих целей организации;
2) только получение прибыли;
3) повышение благосостояния общества.
6. Что включает термин «внешняя среда»? Укажите то, что считаете верным:
1) экономические условия;
2) потребители;
3) законодательство;
4) техника и технология;
5) взаимоотношения в коллективе;
6) организационная культура;
7) система ценностей в обществе;
8) конкуренты.
7. Какой из методов стимулирования является наиболее эффективным:
1) метод наказания;
2) метод поощрения;
3) совмещение этих двух методов.
8. Определите последовательность стадий развития коллектива:
1) «эффективность»;
2) «ближний бой»;
3) «притирка»;

4) «зрелость»;
5) «экспериментирование».
9. В силу каких причин менеджеры создают свою команду? Выберите необходимые причины:
1) количество стрессовых ситуаций уменьшается, если решать проблемы сообща;
2) для передачи своих профессиональных навыков своим последователям;
3) чтобы команда решала за менеджера его проблемы;
4) вырабатывается больше идей, возрастает инновационная способность;
5) команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности;
6) для увеличения прибыли;
7) коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления.
10. Должен ли руководитель находить индивидуальный подход к каждому работнику:
1) да;
2) нет.

Тест «Основные характеристики в общении»

Выберите вариант ответа, который правильно характеризует вас.
1. Характерные слова и выражения:
1. Все знают, что… Ты не должен никогда… Ты должен всегда…
2. Как? Что? Когда? Почему? Возможно… Вероятно…
3. Я сердит на тебя! Вот здорово! Отлично! Отвратительно!

2. Интонации:
1. Обвиняющие, снисходительные, критические, пресекающие.
2. Адекватные реальности.
3. Чрезмерно эмоциональные.

3. Состояние, производимое впечатление:
1. Надменного, сверх правильного, очень приличного человека.
2. Внимательного, заинтересованного, в поиске информации человека.
3. Неуклюжего, навязчивого, сверх восторженного человека.

4. Выражение лица:
1. Мрачное, обеспокоенное.
2. Задумчивое, внимательное, открытое.
3. Восторженное, удивленное, угнетенное.

5. Позы:
1. Руки в бока, руки сложены на груди, указующий жест.
2. Наклон к собеседнику, голова и туловище повернуты к собеседнику.
3. Спонтанная подвижность, пальцы сжаты в кулаки.

Тест «Уверенность в себе»

На вопросы теста следует отвечать «да» или «нет».

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, хотя в сущности не переутомились?
2. Бывает ли, что вы вдруг испытываете неуверенность, заперли ли за собой дверь?
3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли вам, когда, находясь в театре, вы сидите в середине ряда?
5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли вы иной раз, когда звонит телефон?
7. Часто ли вам снятся сны?
8. Быстро ли вы принимаете решения?

9. Неприятно ли вам, если, обнаружив на своей одежде пятно, вы вынуждены в таком виде куда-нибудь идти?
10. Любите ли вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли, что перед поездкой в отпуск вы вдруг хотите отказаться от него?
12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли вам порой остаться наедине с самим собой?
14. Если вы пришли в ресторан один (одна), садитесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный стол?
15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках главным образом тем, что ожидают от вас другие?

Тест «Самооценка уверенности в действиях»

Варианты ответов: я думаю об этом: а) очень часто; б) часто; в) иногда; г) редко; д) никогда.

1. Мне хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.
2. Постоянно чувствую свою ответственность за работу.
3. Я беспокоюсь о своем будущем.
4. Многие меня ненавидят.
5. Я менее инициативен, чем другие.
6. Я беспокоюсь за свое психическое состояние.
7. Я боюсь выглядеть глупым (глупой).
8. Внешний вид других куда лучше, чем мой.
9. Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
10. Я часто допускаю ошибки.
11. Как жаль, что я не умею как следует говорить с людьми.
12. Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе.
13. Мне бы хотелось, чтобы мои действия чаще одобрялись другими.
14. Я слишком скромен (скромна).
15. Моя жизнь бесполезна.
16. Многие неправильного мнения обо мне.
17. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
18. Люди ждут от меня очень многого.
19. Люди не особенно интересуются моими достижениями.
20. Я слегка смущаюсь.
21. Я чувствую, что многие люди не понимают меня.
22. Я не чувствую себя в безопасности.
23. Я часто волнуюсь понапрасну.
24. Я чувствую себя неловко, когда вхожу в комнату, где уже сидят люди.
25. Я чувствую, что люди говорят обо мне за моей спиной.
26. Я чувствую себя скованным (скованной).
27. Я уверен(а), что люди почти все воспринимают легче, чем я.
28. Мне кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.
29. Меня волнует отношение людей ко мне.
30. Как жаль, что я не очень общителен (общительна).
31. В споры я вступаю только в том случае, когда уверен(а) в своей правоте.
32. Я думаю о том, чего ждет от меня общественность.

Примерные темы эссе

1. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения.
2. Анализ взаимосвязи организационной роли и должностной инструкции в современной организации.
3. Анализ мероприятий по устранению ошибок при оценке кандидатов по результатам отборочного интервью (собеседования).

4. Анализ факторов, влияющих на производственное поведение работников в организации.
5. Взаимосвязь факторов воздействия на людей в организации и техники делегирования полномочий.
6. Критерии выбора моделей поведения работников в организации.
7. Личностный аспект взаимодействия человека и организации.
8. Методы отбора кандидатов при приеме на работу: сущность, назначение и сравнительный анализ.
9. Организационные структуры и организационная культура: их взаимосвязь, взаимозависимость и влияние на организационное поведение.
10. Организация рабочего дня руководителя, управление временем и организационным поведением.
11. Планирование и развитие карьеры в современной организации и влияние (карьеры) на изменение поведения работников.
12. Поведенческая модель персонала организации.
13. Поведенческие ловушки процесса принятия решений в организации.
14. Профессиональная и социальная адаптация новых работников в организации.
15. Психологическая перестройка для работы в новых организационных условиях.
16. Психологическая совместимость в организации: учет, оценка и влияние на организационное поведение.
17. Распределение ответственности в процессе управления.
18. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.

Типовые оценочные материалы по разделу 2

Форма текущего контроля – опрос, презентация; деловая игра, эссе, тест

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение личности в организации с позиции системного подхода?
2. Для чего необходима типизация негативных работников в организации?
3. Какие типы работников формируют нормальную группу («команду») и какие роли они играют в процессе функционирования группы?
4. В чем сущность организационной коммуникации?
5. Сформулируйте законы управленческого общения с позиции системного подхода.

Примерные темы эссе

1. Деловая беседа как основная форма делового общения при управлении поведением в организации.
2. Деловая этика, социальная ответственность, бизнес и организационное поведение.
3. Деловое общение и управленческие конфликты в организационном поведении.
4. Динамика неформальной группы и ее использование при управлении поведением в организации.
5. Коммуникативные барьеры и их влияние на организационное поведение.
6. Манипуляции и защита от них при анализе организационного поведения.
7. Межличностная коммуникация в организации.
8. Организационные структуры и организационная культура: их взаимосвязь, взаимозависимость и влияние на организационное поведение.
9. Особенности восприятия и представлений конфликтующих сторон в организации.

10. Переговоры как способ разрешения организационных конфликтов.
11. Поведенческие ловушки процесса принятия решений в организации.
12. Психологические приемы убеждения в споре и их влияние на организационное поведение.
13. Психологические факторы, влияющие на принятие управленческих решений в организации.
14. Руководство и обратная связь в управлении организационным поведением.
15. Системный анализ процесса «доверие-недоверие к сообщению» в организации.
16. Социальная сторона оценки и принятия решений в организации.
17. Социально-психологическая структура группы, «команды» в организации.
18. Техника и тактика аргументирования в процессе переговоров в организации.
19. Условия, приемы и тактика убеждения при управленческом общении.
20. Формы групповых и организационных коммуникаций и их влияние на организационное поведение.

Тематика презентаций:

1. Принципы управления поведением организации.
качества трудовой жизни и социального партнерства.
2. Анализ социально-психологического климата в коллективе.
3. Конструирование и перепроектирование организации.
4. Понятие группового поведения.
5. Формальные и неформальные группы.
6. Команды и их создание.

Деловая игра «Контракт с руководителем»

Цель деловой игры – приобретение навыков подбора и выдвижения на руководящую должность в условиях, максимально имитирующих производственную обстановку.
В процессе игры обучающиеся приобретают навыки анализа производственных ситуаций, умения дискутировать и определять необходимые качества кандидатов, учатся принимать совместные управленческие решения, связанные с вопросами расстановки кадров аппарата управления в современных условиях и с учетом сложившихся традиций.

Производственная ситуация

Ситуация, являющаяся основой данной деловой игры, входит в сферу кадровой политики предприятия. Причинами возникновения ситуации, вызывающими необходимость замены руководителя, могут быть:
• подбор руководителя на вновь создающуюся должность;
• несоответствие прежнего руководителя занимаемой должности;
• уход руководителя на пенсию и др.

Рассмотрим конкретную ситуацию, которая сложилась в строительно-монтажном тресте, в составе которого шесть строительно-монтажных управлений (СМУ), управление производственно – технического контроля (УПТК), автотранспортная контора и жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ).

В СМУ-4 основными производственными звеньями являются строительно-монтажные участки, выполняющие работы на объектах жилищного, промышленного и сельскохозяйственного строительства.

За последние годы коллективы строительных организаций треста усилили внимание к использованию имеющихся возможностей, увеличению темпов и улучшению качества строительства, ускорению и вводу в действие производственных мощностей, темпам роста производительности труда при одновременном улучшении использования кадров, решения социальных программ. Однако в СМУ-4 условия для выполнения столь важных задач не были созданы. Производство и труд здесь организованы хуже, чем в других СМУ треста.

Рабочие места недостаточно оснащены инвентарными подмостками, столиками, лестницами, необходимыми защитными приспособлениями. Не всегда рабочие обеспечиваются горячими обедами. Отсутствует освещение строек в вечернее время. Основные трудовые процессы выполняются также в вечернее время. Часть рабочих перевозят к месту работы от места жительства на расстояние до 60 км. По штату СМУ-4 положено иметь 300 человек, но фактически работают 250. В течение последнего года текучесть кадров составила 34 %. Основными причинами нестабильности кадров стали неудовлетворительная организация производства и труда, низкая заработная плата, трудности с получением жилья, большое расстояние от места жительства до объектов строительства и др.

В течение двух лет СМУ-4 не выполняет план ни по объемам строительно-монтажных работ, ни по вводу объектов в эксплуатацию.

В текущем году резко ухудшилась и трудовая дисциплина. Это, безусловно, сказывается на выполнении плановых заданий.

Однако начальник СМУ-4 по-прежнему ограничивается беседами, угрозами, не принимает никаких существенных мер, а в последнее время вообще не вникает в вопросы состояния трудовой дисциплины.

Нарушения трудовой дисциплины, снижение объемов строительно-монтажных работ вызывают у руководителя трестом серьезную тревогу. Когда все попытки воздействия на начальника СМУ-4 были исчерпаны, руководство треста приняло решение о его замене. Одновременно отделу кадров треста было поручено подобрать кандидатуры на должность начальника СМУ-4.

Информация о кандидатах на выдвижение

Отделом кадров предложено четыре кандидатуры: трое из них – Иванов, Петров, Сидоров – работают в этом же тресте, а четвертый – Попов – начальник соседнего СМУ треста промышленного строительства, изъявивший желание перейти на работу в связи с получением квартиры в находящемся неподалеку доме.

Иванов – по образованию инженер-строитель, ему 46 лет, в управлении восемь лет работал прорабом, до этого был мастером. В настоящее время – заместитель начальника СМУ-4, непосредственно отвечает за организацию материально-технического снабжения и условия труда. Внешне он словно стесняется быть строгим, не желая хоть как-то обидеть подчиненного. Вежливый, общительный, с удовольствием участвует в организации экскурсий, загородных поездок, посещений театра.

Петров – старший прораб участка, ему 42 года, окончил высшее учебное заведение, по специальности инженер-механик, работал механиком, после чего перешел на должность прораба. Требовательный и исполнительный работник. Непроизводительных затрат своего времени не допускает. Всегда подтянут и опрятен, серьезен и немногословен. Он официален в своих отношениях с рабочими, принципиален и нетерпим к недобросовестным работникам, иногда конфликтует с вышестоящим руководством. У него на участке редки случаи нарушения трудовой и производственной дисциплины. Он поддерживает инициативу, добивается претворения в жизнь новых идей, настойчив и энергичен. Свободное время чаще всего отдает семье, любит шахматы. Общественных поручений не имеет.

Сидоров – прораб СМУ-4, ему 28 лет. Как только получил специальность инженера-строителя, сразу был направлен в трест, где ему предложили должность мастера участка, затем прораба СМУ-4. Целеустремленный и энергичный, он действует смело и темпераментно. Решения принимает быстро, хотя и не всегда удачные. Прислушивается к советам рабочих. Читает отечественную и зарубежную литературу. Охотно делится своими знаниями с рабочими. Ему свойственно желание сделать свое дело как можно лучше. Если его убедили в неправоте, спор свой прекращает. Ему до всего есть дело. Если в СМУ возникают трудности, он старается их устранить. Пытается помочь в вопросе материально-технического снабжения управления ручными и механизированными инструментами. Может смело выступить с критикой на собрании. В обеденный перерыв играет в шахматы, инициатор туристических походов. Рабочие его не только уважают, но и любят. Сидоров хороший семьянин, трогательно относится к жене и детям. Участвует в общественной работе, член совета молодых специалистов.

Попов – инженер-экономист, ему 49 лет. В течение 10 лет работал в планово-экономическом отделе небольшого строительно-монтажного управления, затем начальником

участка и заместителем начальника этого управления. Последние пять лет руководит СМУ другого треста, умело принимает управленческие решения.

Участники деловой игры

Деловая игра – ролевая. Предусматривается порядок проведения совещания конкурсной комиссии. Исходя из этого между участниками деловой игры роли распределяются следующим образом.

1. Председатель конкурсной комиссии — руководитель игры	1 человек	
	1-я команда	2-я команда
2. Вышестоящий руководитель (управляющий трестом)	1 человек	1 человек
3. Главный инженер треста	1 человек	1 человек
4. Председатель профкома треста	1 человек	1 человек
5. Начальник отдела кадров треста	1 человек	1 человек
6. Начальники цехов, участков, мастера	4 человека	4 человека
7. Бригадиры	4 человека	4 человека
Итого:	12 человек	12 человек

Для удобства игры главный ведущий и ведущие команд заполняют форму 3 – таблицу распределения ролей в игре.

Этапы проведения деловой игры

В ходе проведения игры выделяют следующие этапы:

1) введение в игру;
2) формирование групп и распределение ролей;
3) ознакомление с описанием производственной обстановки;
4) изучение информации о кандидатах на выдвижение на должность начальника СМУ;
5) первые выборы тайным голосованием и подсчет голосов;
6) анализ и обсуждение соответствия кандидатов на выдвижение общим требованиям к руководителю и производственной обстановке, сложившейся в СМУ-4;
7) второе тайное голосование и окончательный подсчет голосов;
8) подведение итогов деловой игры.

Правила ведения игры

Основу замысла игры составляет принцип состязательности. В связи с этим и с учетом поставленных задач необходимо выделить следующие основные правила игры:

1) количество участников игры не должно превышать рекомендованного количества;
2) каждый участник имеет право высказывать свое мнение в любое время, но не перебивая других;
3) при заполнении матриц оценки кандидатов с точки зрения соответствия общим требованиям и производственной обстановке участники имеют право в своих рабочих матрицах (в скобках) поставить свой балл, если он отличается от общепринятого;
4) степень предпочтения кандидатов определяется по четырех балльной системе:
• наиболее предпочтительная – 1,
• наименее предпочтительная – 4;
5) сумма мест по каждой строчке матриц оценки кандидатов должна в любом случае быть равна 10;
6) в случае затруднения с распределением баллов предпочтения между кандидатами на должность по какому-либо критерию оценки участник имеет возможность поставить дробный балл;
7) в конце игры любой ее участник имеет право высказать свое мнение по ее итогам и предложить свои варианты кадровой расстановки управленческого персонала СМУ.

Подведение итогов деловой игры

Для поведения итогов из числа участников игры выбираются члены счетной комиссии (два-три человека).

Подведение итогов игры основано на методе тайного голосования, когда осуществляются два типа действий:

• заполнение участниками игры формы 4 – бюллетеня для тайного голосования;

• подсчет результатов тайного голосования.

Существует несколько методов подсчета голосов: арифметическое большинство, преимущественное большинство, по степени предпочтения.

Для подведения итогов и удобства работы счетной комиссии предусмотрена специальная таблица.

Данные указания предусматривают и более объективный метод подсчета результатов голосования с учетом оценки рангов и значимости качеств хозяйственных руководителей.

Задания и инструкции к деловой игре

В ходе деловой игры участникам предлагается:

1) изучить теоретический минимум;
2) ознакомиться с основными положениями игровой модели;
3) ознакомиться с описанием производственной ситуации;
4) изучить информацию о кандидатах на выдвижение;
5) заполнить карточку-форму для тайного голосования;
6) определить, какими качествами должен обладать начальник СМУ;
7) оценить претендентов с точки зрения соответствия общим требованиям к руководителю. Оценить претендентов с точки зрения соответствия производственной обстановке;
8) определить, кто из претендентов наиболее соответствует должности начальника СМУ, рекомендовать его кандидатуру для заключения контракта;
9) заполнить карточку-форму для вторичного тайного голосования;
10) дать предложения по окончательному формированию руководящего управленческого персонала СМУ.

Инструктаж для руководителя

1. Деловая игра проводится после изучения теоретического минимума.
2. Перед началом игры на учебной доске вычерчиваются матрицы соответствия кандидатов на выдвижение общим требованиям к руководителю и производственной обстановке в трудовом коллективе.
3. Раздается методический материал.
4. Руководитель формирует команды, распределяя роли.
5. Заполняется таблица распределения ролей.
6. После изучения производственной ситуации руководители команд раздают карточки-формы для первого тайного голосования.
7. По завершении голосования участники игры заполняют матрицы с учетом распределения ролей и обосновывают выбор кандидатуры для заключения контракта.
8. По ходу выступления участников руководители команд заполняют матрицы, вычерченные на доске.
9. После вторичного тайного голосования и подсчета голосов руководитель дает обоснование окончательного решения, останавливаясь на наиболее интересных выступлениях участников, а также анализируя основные ошибки в доводах выступающих.

Анкета оценки деловой игры

Оцените, пожалуйста, свою удовлетворенность игрой, исходя из следующих критериев:

1 – игрой совершенно не удовлетворен;
2 – игрой слабо удовлетворен;
3 – игрой в целом удовлетворен;
4 – игрой доволен;
5 – игрой очень доволен.

Обведите кружком соответствующий балл или подчеркните соответствующий ответ.

Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

Описание деловой игры

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив,
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Постановка задачи

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность.

Методические указания

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 8.4. Такую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем **эти** данные каждый участник заносит в табл. 8.5, выступая в роли эксперта 1,2... 10. Количество экспертов в табл. 8.5 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных табл. 8.5 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Ситуация «Формирование системы стимулирования персонала организации»

Описание ситуации

Торгово-промышленная организация более пяти лет работает в области производства и оптовых продаж товаров народного потребления. Общее число работников организаций около 400 человек. Организация имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу: разнообразие оргструктуры, разное отношение работников к конечному продукту организации предполагает использование различных способов и принципов мотивации и стимулирования для всех категорий персонала.

Таблица 8.4

МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Номер мотива	Наименование мотива	Номер мотива										Суммарное значение, баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Таблица 8.5

СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Номер мотива	Наименование мотива	Номер эксперта										Среднеарифметичесекое значение, баллы	Ранг мотива
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Однако существующая в организации система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое производственное поведение работников организации. Менеджеры коммерческого отдела получают простой комиссионный процент от объема продаж, у производственных рабочих сдельная оплата труда, все остальные работники получают твердый оклад, величина которого мало зависит от результативности труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в политике стимулирования, субъективизм, а также общий уровень денежного вознаграждения, который был ниже рыночного, привели к проблемам в кадровой политике организации. Падала эффективность ее деятельности, повысилась текучесть кадров, при этом уходили лучшие специалисты.

Руководство организации пришло к пониманию того факта, что основная проблема лежит в области мотивации и стимулирования деятельности работников, и приняло решение провести реорганизацию системы стимулирования персонала в организации.

С этой целью необходимо решить комплекс следующих задач.

Задача

Постановка задачи

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала организации.

Методические указания

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

Факторы удовлетворенности трудом

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа).
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.).
4. Отношение к организации.
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

Ценностные факторы труда

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) - ценность развития и самореализации.
3. Ценность общности - хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе). В результате диагностики должны быть получены данные по

степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями

работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

Задача

Постановка задачи

Необходимо сформулировать цели и принципы политики в области стимулирования труда персонала, учитывая, что организация имеет весь набор функциональных подсистем по управлению персоналом.

Методические указания

Политика в области стимулирования персонала - это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

Разработка политики в области стимулирования персонала выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу.

Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала

Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

• *Привлечение персонала в организацию.* Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

• *Сохранение сотрудников в организации.* Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

• *Стимулирование производительного поведения.* Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

• *Контроль за издержками на рабочую силу.* Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

• *Административная эффективность и простота.* Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

• *Соответствие требованиям законодательства.* Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

В качестве примера принципов формирования системы стимулирования персонала можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации ИБМ: *«Система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности.* ИБМ хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредоточивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна

обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна также *включать действенные средства стимулирования и мотивации.* ИБМ... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... ИБМ всегда готова по достоинству вознаградить *успех и совершенство.*

В дополнение к заработной плате и комиссионным ИБМ старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам **с** помощью *наград и вознаграждений...* Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания корпорацией особо качественной работы сотрудника или достижения ими особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным - объективным и субъективным одновременно».

Задача

Постановка задачи

Необходимо сформировать набор методов стимулирования персонала организации с учетом того, что до настоящего момента в организации преобладали административные методы стимулирования персонала при невысоком уровне оплаты труда.

Методические указания

При выполнении задания необходимо воспользоваться табл. 8.6.

Задача «Мотивация деятельности»

Исходные данные и постановка задачи

Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильное.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация - это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу-вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.

Таблица 8.6

ПЕРЕЧЕНЬ СТИМУЛИРУЮЩИХ СИСТЕМ

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ и за рубежом
1	2	3
Материальные денежные		
1	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство,

		доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
2	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
5	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
6	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
Материальные не денежные		
7	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
8	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
9	Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание

10	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
11	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
12	Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
13	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
14	Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
15	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
16	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
17	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
18	Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
19	Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
20	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
21	Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.
22	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Нематериальные		
23	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем:

		1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
24	Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
25	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

14. Не все цели обладают мотивационной силой.
15. Мотивирование составляет основу управления организацией.
16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности - два разных процесса, согласно воззрениям, Ф. Герцберга.
18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

Тест «Привлекательность группы»
Отметьте тот ответ, который соответствует вашему отношению к своей группе.

1. Как вы оценили бы свою принадлежность к коллективу:
а) чувствую себя членом коллектива, частью команды;
б) участвую в большинстве видов деятельности;
в) участвую в одних видах деятельности и не участвую в других;
г) не чувствую, что являюсь членом коллектива;
д) работаю отдельно от других членов группы;
е) не знаю, затрудняюсь ответить.
2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения материальных условий):
а) да, очень хотел бы перейти;
б) скорее перешел бы, чем остался;
в) не вижу разницы;
г) скорее всего, остался бы;
д) ни в коем случае;
е) не знаю, затрудняюсь ответить.
3. Каковы отношения между сотрудниками в вашей группе:
3.1. В течение обычного рабочего общения:
а) лучше, чем в большинстве групп;
б) примерно такие, как в большинстве групп;
в) хуже, чем в большинстве групп;
г) не знаю, затрудняюсь ответить.

3.2. В ответственных условиях:
а) лучше, чем в большинстве групп;
б) примерно такие, как в большинстве групп;
в) хуже, чем в большинстве групп;
г) не знаю, затрудняюсь ответить.
3.3. Вне работы, на отдыхе:
а) лучше, чем в большинстве групп;
б) примерно такие, как в большинстве групп;
в) хуже, чем в большинстве групп;
г) не знаю, затрудняюсь ответить.
4. Каковы взаимоотношения сотрудников с руководителем:
а) лучше, чем в большинстве групп;
б) примерно такие, как в большинстве групп;
в) хуже, чем в большинстве групп;
г) не знаю, затрудняюсь ответить.
5. Каково отношение к делу в коллективе:
а) лучше, чем в большинстве групп;
б) примерно такие, как в большинстве групп;
в) хуже, чем в большинстве групп;
г) не знаю, затрудняюсь ответить.

Тест «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»
Ответьте искренне «да», если вы согласны с приведенными утверждениями, или «нет», если не согласны.
1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Тест «Авторитет работника в коллективе»
Выберите вариант ответа, который наиболее соответствует вашим личным убеждениям.

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно:
а) всегда;
б) обычно;
в) иногда;
г) почти никогда.
2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моей деятельности явления и события:
а) всегда;
б) обычно;
в) иногда;
г) почти никогда.
3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость части моих сотрудников:

а) всегда;
б) обычно;
в) иногда;
г) почти никогда.
4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения:
а) признаю полностью;
б) согласен частично;
в) скорее не согласен;
г) совершенно не согласен.
5. Многие сотрудники плюют на мои неудачи:
а) совершенно верно;
б) частично верно;
в) скорее неверно;
г) совершенно неверно.
6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться:
а) согласен полностью;
б) согласен частично;
в) скорее не согласен;
г) совершенно не согласен.
7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя:
а) согласен полностью;
б) согласен частично;
в) скорее не согласен;
г) совершенно не согласен.
8. Я трезво и объективно оцениваю себя самого:
а) всегда;
б) в общем;
в) иногда;
г) почти никогда.
9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение:
а) всегда;
б) обычно;
в) иногда;
г) почти никогда.
10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне:
а) всегда;
б) обычно;
в) иногда;
г) почти никогда.
11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя:
а) согласен полностью;
б) согласен частично;
в) скорее не согласен;
г) совершенно не согласен.
12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения:
а) всегда;
б) обычно;
в) иногда;
г) почти никогда.
13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение:
а) всегда;
б) обычно;
в) иногда;

г) почти никогда.
14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений:
а) всегда;
б) обычно;
в) иногда;
г) почти никогда.
15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий:
а) согласен полностью;
б) согласен частично;
в) скорее не согласен;
г) совершенно не согласен.

Типовые оценочные материалы по разделу 3

Формы контроля – опрос, эссе

Вопросы для опроса:

1. Проведите сравнительный анализ функциональных и дисфункциональных последствий конфликта.
2. Проранжируйте причины возникновения организационного конфликта по степени частоты и значимости.
3. В чем сущность организационного конфликта?
4. Что является личностной и организационной основой и источниками власти в организации?
5. В чем сущность формального и неформального лидерства в организации?
6. С позиции достижения организационных целей какой статус роли в организации более значим: формального или неформального лидера?

Примерные темы эссе

1. Виды конфликтов в организации и анализ влияния каждого из них на организационное поведение.
2. Власть и влияние в организации: мотивационные и организационные компоненты.
3. Динамика межличностного конфликта в организации.
4. Лидерство и власть в организации, и их влияние на организационное поведение.
5. Организация рабочего дня руководителя, управление временем и организационным поведением.
6. Последствия стресса и организационное поведение.
7. Предпосылки возникновения конфликта в процессе делового общения.
8. Природа конфликта в организации и его влияние на организационное поведение.
9. Психологический и организационный подходы к управлению организационным поведением в условиях стресса.
10. Ролевые конфликты в организации и их влияние на организационное поведение.
11. Ситуационное лидерство и организационное поведение в организации.
12. Стили руководства и их эффективность в различных условиях управления организационным поведением.
13. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях в организации.
14. Стратегии преодоления стресса в организации.
15. Стресс в организации и его влияние на изменение организационного поведения.

16. Управление организационным конфликтом (техника конфронтации, посредничество и др.) и организационное поведение.
17. Формальный и неформальный лидер в организации и их влияние на организационное поведение.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена посредством устных ответов на вопросы.

Экзамен проводится с использованием дистанционных образовательных технологий, в форме тестирования.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС 3.2	- способность выбора теории мотивации, адекватной конкретной ситуации - владение навыками распределения полномочий на основе понимания источников власти, формального и неформального лидерства - способность выбора технологии командообразования, адекватной конкретной ситуации	- знает основные теории мотивации и потребности, рассматриваемые в этих теориях - знает разновидности делегирования полномочий, технику делегирования полномочий и преимущества этой техники - знает сущность и технологию командообразования. - знает основные роли работников, необходимых для эффективной команды - знает теорию организационных конфликтов и основные способы регулирования их - знает теорию управленческого общения - знает основные источники власти в организации - знает теорию лидерства - аргументированность распределения полномочий на основе понимания источников власти, формального и неформального лидерства - соответствие выявленных источников власти (личностной и организационной основы) решаемым организационным задачам - аргументированность выбора участников для командного функционирования и распределения задач между ними - владение навыками регулирования организационных конфликтов в команде - владение навыками делегирования

		полномочий при распределении задач в командной работе.

Типовые оценочные материалы промежуточной акттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации
по дисциплине «Организационное поведение»

Цель: оценка уровня теоретических знаний, предусмотренных рабочей программой.

Студентам предлагается разработанный комплексный тест оценки знаний. В задании из предложенных ответов может быть правильным один ответ.

Тест для оценки промежуточных знаний студентов

1.Организационное поведение – это:

а) комплексная прикладная наука об управлении поведением человека в организации на основе теории и систематического научного анализа действий отдельных людей, групп и организации в целом в сложной динамичной среде;

б) наука, объясняющая человеческое поведение в организациях, исходя из понятий общей психологии;

в) наука, изучающая профессиональные возможности человека в организации, а также ту социальную среду, которая обеспечивает их эффективное формирование и развитие в интересах организации.

2. Субъектами организационного поведения являются:

а) управление, руководство, лидерство;

б) культура, менталитет, ценности;

в) личность, группа, организация.

3. Скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации, – это:

а) организационная культура;

б) организационная структура;

в) организационный дизайн.

4. К поведенческим чертам личности можно отнести:

а) властность,

б) самоуверенность,

в) внешность,

г) состояние здоровья;

5. Система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала в организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития – это:

а) организационное проектирование;

б) имидж организации;

в) организационная культура.

6. Мотивация – это:

а) достижение желаемого результата;

б) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации;

в) достижение личных целей через достижение общих целей.

7. Содержательные теории мотивации:

а) объясняют, как человек делает свой выбор;

б) объясняют, что побуждает людей к определенным поступкам;

в) выделяют одну доминирующую потребность, определяющую поведение человека.

8. Причинами объединения людей в группы могут быть:

а) стиль руководства;

б) потребность в общении;

в) получение определенного общественного статуса.

9. Общепризнанные стандарты, которые сложились в группе в результате длительного взаимодействия ее членов, – это:

а) групповая динамика;

б) групповые нормы;

в) роли.

10. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации, – это:

а) неформальные группы;

б) формальные группы;

в) управленческие группы.

11. Конфликт, способствующий улучшению взаимоотношений сотрудников, взаимопонимания, доверия, – это:

а) внутри личностный конфликт;

б) конструктивный конфликт;

в) деструктивный конфликт.

12. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели – это:

а) конфликтность;

б) лидерство;

в) полномочия.

13. Власть может иметь разнообразные формы:

а) власть, основанная на принуждении;

б) законная власть;

в) коммерческая власть.

14. Элементами невербального общения являются:

а) грамотная речь;

б) выражение лица;

в) интонация.

Вопросы к экзамену

1. Приведите модели организационного поведения.
2. Приведите теории управления и их характеристики.
3. Опишите и приведите примеры психологической защиты человека, таких как: вытеснение, проекция, вымещение, сублимация, отрицание, идентификация, перенесение, рационализация, замещение, дискриминация, временный сдвиг, идеализация и др.
4. Опишите особенности развития личности такие как: необратимость, прогресс и регресс, неравномерность, зигзагообразность, переход стадий развития в уровни и др.
5. Продемонстрируйте знание и понимание основных свойства вербального общения.
6. Укажите этапы мотивации организационного поведения.
7. Укажите виды мотивации улучшения организационного поведения
8. Укажите результативность мотивации для предприятия.
9. Укажите косвенный и прямой эффект - как оценка результативности мотивации.
10. Укажите результативность мотивации для человека или группы людей.
11. Укажите эффективность мотивации для предприятия.
12. Укажите эффективность мотивации для человека или группы людей.
13. Приведите модель группового поведения.
14. Дайте определение группа и приведите виды групп.
15. Приведите жизненный цикл группы
16. Приведите теории формирования групп
17. Приведите причины возникновения конфликтов в группе.
18. Продемонстрируйте понимание правил укрепления групповой морали в группе.

Приведите модель группы.

19. Приведите модель лидера. Приведите типы лидеров.
20. Приведите типы управленческих позиций.
21. Приведите должностную модель поведения руководителя.
22. Приведите разновидности поведения руководителя.
23. Приведите условия возникновения увеличения полномочий.
24. Приведите модель персонального развития личности в организации.
25. Приведите виды общения менеджера с подчиненными.
26. Продемонстрируйте знание и понимание методов разрешения конфликтов.
27. Укажите приемы защиты от стресса.
28. Укажите факторы, влияющие на поведение организации
29. Укажите источники повышения эффективности
30. Укажите особенности ситуационного управления поведением организации
31. Укажите особенности управления организацией по целям
32. Укажите этапы управления по целям
33. Приведите требования к программе управления по целям
34. Продемонстрируйте знание и понимание условий развития организации
35. Укажите достоинства управления по целям
36. Факторы воздействия на людей в организации: в чём состоит сущность и назначение этих факторов?
37. Законы психических процессов и взаимоотношений: в чём состоит сущность и назначение этих законов?
38. В чём состоит сущность взаимодействия человека и организационного окружения (с позиции организации)?
39. В чём состоит сущность взаимодействия человека и организационного окружения (с позиции человека)?
40. В чём сущность и каковы разновидности основных ожиданий человека от организации и организации от человека?
41. В чём сущность и каково назначение роли в организации (организационной роли)?
42. В чём сущность и каково назначение организационной роли, должностной инструкции и резюме?
43. В чём сущность и каково назначение мотивации? Структура мотивационного процесса.
44. В чём сущность и каково назначение теории приобретенных потребностей МакКлеланда?
45. В чём сущность и каково назначение направленности как компонента личности?
46. В чём сущность и каково назначение темперамента как компонента личности?
47. В чём сущность и каково назначение характера как компонента личности?
48. В чём сущность и каково назначение способности как компонента личности?
49. Негативные типы работников: В чём сущность и каковы разновидности?
50. В чём сущность и каково назначение создание «команды» (нормальной группы)? Стадии развития.
51. Делегирование полномочий: в чём сущность и преимущества?
52. В чём сущность и каково назначение техники делегирования полномочий?
53. В чём сущность и каково назначение управленческого общения? Каковы основные функции управленческого общения?
54. В чём сущность и каково назначение условий управленческого общения (условий понимания распоряжения и условий принятия распоряжения)?
55. В чём сущность и каково назначение законов управленческого общения?
56. В чём сущность и каково назначение лидерства? Теория лидерских качеств.
57. В чём сущность и каково назначение лидерского поведения. Преобразующее лидерство.

58. В чём сущность и каково назначение коучинга, как тренда в повышении эффективности управления поведением работников в организации?

3. Групповой проект по теме «Ролевой аспект взаимодействия человека и организации»

Цель проекта:

Разработать описание организационной роли для конкретной должности, провести анализ представления организационной роли со стороны кандидата, желающего занять выбранную должность (описанную организационную роль) и выбрать кандидата, максимально подходящего (способного наилучшим образом играть) для описанной организационной роли.

Студенты разбиваются на микрогруппы и в таком составе работают в рамках темы «Ролевой аспект взаимодействия человека и организации» по трём разделам:

- *«Разработка организационной роли работодателем (должностная инструкция)»;*

- *«Анализ описания организационной роли кандидатом (составление и анализ резюме)»;*

- *«Отборочное интервью (собеседование) на соответствие кандидата организационной роли».*

При этом, выполняя раздел «Должностная инструкция», студенты микрогруппы представляют письменный вариант разработанного описания организационной роли (должностной инструкции) (ДИ)

Раздел «Резюме» выполняется каждым студентом микрогруппы персонально (каждый составляет резюме и передаёт его «работодателю»). После этого микрогруппа совместно проводит анализ поступивших резюме и приглашает 1-2 кандидатов на собеседование.

Раздел «Отборочное интервью (собеседование)» выполняется совместно всей микрогруппой. По его итогам студенты принимают решение о принятии/непринятии кандидата на работу.

Шкала оценивания

85-100 баллов	- знает основные теории мотивации и потребности, рассматриваемые в этих теориях - знает разновидности делегирования полномочий, технику делегирования полномочий и преимущества этой техники - знает сущность и технологию командообразования. - знает основные роли работников, необходимых для эффективной команды - знает теорию организационных конфликтов и основные способы регулирования их - знает теорию управленческого общения - знает основные источники власти в организации - знает теорию лидерства - соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте - знает некоторые современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения - аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними - владеет навыками регулирования организационных конфликтов в команде

	- использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды - аргументированный выбор должности для описания организационной роли и обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования - способность выбрать лучшего кандидата для организационной роли
84-70 баллов	- знает основные теории мотивации и потребности, рассматриваемые в этих теориях - частично знает разновидности делегирования полномочий, технику делегирования полномочий и преимущества этой техники - знает в целом сущность и технологию командообразования. - знает большинство основных ролей работников, необходимых для эффективной команды - знает теорию организационных конфликтов и основные способы регулирования их - знает в целом теорию управленческого общения - знает основные источники власти в организации - знает в целом теорию лидерства - соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте - знает некоторые современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения - не достаточно аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними - владеет навыками регулирования организационных конфликтов в команде - использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды - аргументированный выбор должности для описания организационной роли, но недостаточно обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования - способность выбрать хорошего кандидата для организационной роли
69-55 баллов	- знает одну теорию мотивации и потребности, рассматриваемые в этой теории - знает сущность делегирования полномочий и технику делегирования полномочий - знает в целом сущность и технологию командообразования. - знает некотррых основных ролей работников, необходимых для эффективной команды - знает теорию организационных конфликтов и некоторые способы регулирования их - знает в целом теорию управленческого общения - знает некоторые источники власти в организации - знает в целом теорию лидерства - соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте - не знает современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения - не достаточно аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними - владеет начальными навыками регулирования организационных конфликтов в команде - не использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды - аргументированный выбор должности для описания организационной роли, но не обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования - способность выбрать кандидата для организационной роли
Менее 55 баллов	- не знает ни одну теорию мотивации и потребности, рассматриваемые в этой теории - не знает сущность делегирования полномочий и технику делегирования полномочий - не знает сущность и технологию командообразования. - не знает основных ролей работников, необходимых для эффективной команды - не знает теорию организационных конфликтов и способы регулирования их - не знает теорию управленческого общения - не знает источники власти в организации - не знает теорию лидерства - не соотносит современные тренды в управлении организационным поведением

	с последними прорывными направлениями в менеджменте - не знает современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения - не аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними - не владеет навыками регулирования организационных конфликтов в команде - не использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды - аргументированный выбор должности для описания организационной роли, но не обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования - не способен выбрать кандидата для организационной роли

Итоговый балл за экзамен состоит из:

Оценки за ответы на тест и теоретические вопросы экзаменационного билета. В общей оценке она составляет от **0 до 70 баллов**. При этом:

51-70 баллов :

- знает основные теории мотивации и потребности, рассматриваемые в этих теориях
- знает разновидности делегирования полномочий, технику делегирования полномочий и преимущества этой техники
- знает сущность и технологию командообразования.
- знает основные роли работников, необходимых для эффективной команды
- знает теорию организационных конфликтов и основные способы регулирования их
- знает теорию управленческого общения
- знает основные источники власти в организации
- знает теорию лидерства
- соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте
- - знает некоторые современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения

31-50 баллов:

- знает основные теории мотивации и потребности, рассматриваемые в этих теориях
- частично знает разновидности делегирования полномочий, технику делегирования полномочий и преимущества этой техники
- знает в целом сущность и технологию командообразования.
- знает большинство основных ролей работников, необходимых для эффективной команды
- знает теорию организационных конфликтов и основные способы регулирования их
- знает в целом теорию управленческого общения
- знает основные источники власти в организации
- знает в целом теорию лидерства
- соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте
- знает некоторые современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения

11-30 баллов:

- знает одну теорию мотивации и потребности, рассматриваемые в этой теории
- знает сущность делегирования полномочий и технику делегирования полномочий
- знает в целом сущность и технологию командообразования.
- знает некоторых основных ролей работников, необходимых для эффективной команды
- знает теорию организационных конфликтов и некоторые способы регулирования их

- знает в целом теорию управленческого общения
- знает некоторые источники власти в организации
- знает в целом теорию лидерства
- соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте
- не знает современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения

Оценка за выполнение и защиту **группового проекта по теме «Ролевой аспект взаимодействия человека и организации»** в общей оценке составляет **до 30 баллов**. При этом:

21 - 30 баллов:

- аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними
- владеет навыками регулирования организационных конфликтов в команде
- использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды
- аргументированный выбор должности для описания организационной роли и обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования
- способность выбрать лучшего кандидата для организационной роли

11 - 20 баллов:

- не достаточно аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними
- владеет навыками регулирования организационных конфликтов в команде
- использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды
- аргументированный выбор должности для описания организационной роли, но недостаточно обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования
- способность выбрать хорошего кандидата для организационной роли

- 1 - 10 баллов:

- не достаточно аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними
- владеет начальными навыками регулирования организационных конфликтов в команде
- не использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды
- аргументированный выбор должности для описания организационной роли, но не обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования
- способность выбрать кандидата для организационной роли

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины определены приказом от 27.10.2017 № 114-367 «Об утверждении порядка организации самостоятельной работы обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

Вопросы для самостоятельной подготовки:

Раздел 1.

К п.1.1.:

1. В чем сущность организационного поведения?
2. Какой может быть среда поведения персонала?
3. В чем сущность и как может проявляться основное управленческое отношение?
4. Как связаны организационное поведение и система управления (механизм менеджмента)? Какие элементы системы имеют наибольшее влияние на поведение в организации?
5. Назовите основные роли менеджеров в организации и дайте характеристику каждой из них.
6. Какие психологические факторы способствуют повышению эффективности управления?
7. Как проявляют себя законы психологического взаимодействия?
8. Проведите анализ взаимовлияния факторов, воздействующих на поведение людей в организации.

К п.1.2:

1. В чем состоит значение планирования организационных процессов для организации?
2. В чем сущность сетевого планирования и управления и его использования для планирования организационных процессов?
3. Каковы основные характеристики и принципы построения сетевой модели?
4. Какие параметры расчета существуют в системе сетевого планирования и управления?
5. Какие виды резервов существуют в сетевом планировании и управлении?
6. Какой резерв сетевой модели может быть использован для оптимизации сетевой модели планирования организационных процессов?

К п.1.3:

1. Что понимается под организационным окружением и чем оно отличается от технологического и личностного окружения?
2. Как происходит взаимодействие человека и организационного окружения с позиции человека (человек – центр модели)?
3. Как происходит взаимодействие человека и организационного окружения с позиции организации (организация – единое целое)?
4. Назовите основные причины, вызывающие недопонимание, противодействие и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением.
5. Назовите и охарактеризуйте основные ожидания человека от организации и организации от человека на стадии начала взаимодействия. Как эти ожидания могут влиять на дальнейшее взаимодействие?
6. Дайте характеристику основным подходам к установлению роли и места в организации.

К п.1.4.:

1. Дайте развернутое определение роли в организации с позиции системного управления.
2. Что необходимо для того, чтобы организационная роль, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии и структуре организации, а с другой, - отвечала запросам и ожиданиям человека?
3. Как соотносятся между собой ясность и приемлемость организационной роли?
4. Какие позитивные и негативные стороны у неопределенности роли в организации?
5. Каково назначение должностной инструкции и резюме в рамках ролевого взаимодействия?
6. Назовите основные особенности подбора кандидата для выполнения организационной роли.
7. Проведите анализ мероприятий по устранению (недопущению) ошибок при оценке кандидата в ходе отборочного интервью.
8. Дайте характеристику ролевым конфликтам в организациях с жестким регламентированием ролей, формальными структурами, авторитарной властью и в гибких организациях.
9. Приведите пример типовых ситуаций, приводящих к возникновению ролевых конфликтов.
10. Назовите и дайте характеристику способам устранения ролевых конфликтов.

К п.1.5:

1. Покажите взаимозависимость мотивации и управления поведением в организации.
2. Что является пусковым механизмом мотивационного процесса?
3. Дайте характеристику теории иерархии потребностей Маслоу?
4. Какие особенности управления людьми, у которых ведущая потребность:
   - физиологическая;
   - в безопасности;
   - причастности и принадлежности;
   - признания и самоутверждения;
   - самовыражения?
5. В чем особенность теории приобретенных потребностей МакКлеланда?
6. Составьте мотивационную структуру успешного менеджера с позиций теории приобретенных потребностей МакКлеланда.

Раздел 2.

К п.2.1:

1. Дайте определение личности с позиции системного подхода.
2. Для какой (каких) цели следует рассматривать личность как многокомпонентную систему?
3. Дайте характеристику, достоинства и недостатки, область «использования»:
   - Я – направленности;
   - О – направленности;
   - Д – направленности.
4. Покажите значение темперамента в структуре личности работника. Дайте характеристики различных типов темперамента и покажите потенциальное влияние отдельных типов на поведение личности в организации.
5. Как соотносятся темперамент и характер в структуре одной личности?

6. Покажите влияние каждого уровня способности в структуре личности на поведение человека в организации.

К п.2.2.:

1. Почему люди объединяются в группы?
2. Для чего необходима типизация негативных работников в организации?
3. Охарактеризуйте основные типы негативных работников в организации и возможности их использования в «команде» (нормальной группе).
4. Охарактеризуйте основные типы негативных руководителей и их особенности управления нормальной группой.
5. Какие технологии формирования нормальной группы («команды») вы знаете?
6. Какие типы работников формируют нормальную группу («команду») и какие роли они играют в процессе функционирования группы?
7. Назовите специфические особенности, вытекающие из необходимости делегирования, для руководителя и для подчиненных.

К п.2.3:

1. В чем сущность организационной коммуникации?
2. Опишите процесс коммуникации в организации.
3. В чем состоит значение условий понимания и условий принятия распоряжений для процесса управленческого общения?
4. Сформулируйте законы управленческого общения с позиции системного подхода.
5. Почему процесс выработки аттракции бывает эффективным в случае воздействия на бессознательное (подсознание) оппонента?
6. Дайте характеристики каждому приему формирования аттракции и покажите возможность комплексного влияния этих приемов.

Раздел 3.

К п.3.1:

1. В чем сущность организационного конфликта?
2. Проведите сравнительный анализ функциональных и дисфункциональных последствий конфликта.
3. Приведите характеристики основных типов организационных конфликтов.
4. Проранжируйте причины возникновения организационного конфликта по степени частоты и значимости.
5. Дайте характеристику основным этапам процесса организационного конфликта.
6. Какие вы можете назвать варианты управления конфликтной ситуацией с применением структурных методов управления конфликтом?
7. Какие вы можете назвать варианты управления конфликтной ситуацией с применением межличностных стилей разрешения конфликтом?
8. Имеется ли наиболее эффективный способ регулирования конфликтов?

К п.3.2:

Что является личностной и организационной основой и источниками власти в организации?

Расскажите о взаимоотношениях между источниками власти.

Как влияет сочетание лидерства и руководства на эффективность функционирования организационной структуры?

В чем сущность формального и неформального лидерства в организации?

С позиции достижения организационных целей какой статус роли в организации более значим: формального или неформального лидера?

В чем сущность лидерства как фактора упорядочивания системы неформальных связей?

Назовите основные качества лидера и проведите сравнительный анализ лидерских качеств.

Проведите сравнительный анализ стилей лидерского поведения.

В чем сущность преобразующего лидерства?

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Дисциплина «Организационное поведение» нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний и практических навыков управленческого общения и поведения в организации, освоения правил, механизмов и законов управленческого общения и организационного поведения.

При подготовке к практическим занятиям, обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).

2. Прочитать предложенную Вам литературу и материалы лекции по соответствующей теме.

3. Найти рекомендованные источники.

4. Планировать свой ответ (презентацию) по времени.

5. При работе в малых группах в начале работы чётко распределить обязанности.

6. При подготовке к контрольной работе изучить материалы соответствующего семинара, прорешать предложенные контрольные варианты работы.

Основными видами самостоятельной работы по дисциплине «Организационное поведение» являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к контрольной работе;
- подготовка к промежуточной аттестации;
- написание эссе.

При изучении **раздела 1** обратить внимание на:

-взаимосвязь «Организационного поведения» и механизма менеджмента;

-на психологические законы взаимодействия;

-методику расчёта и область использования резервов времени при планировании деятельности работников;

-две модели взаимодействия человека и организационного окружения:

-на организационные ролевые конфликты: как они возникают и как их целесообразно регулировать;

-как можно использовать при управлении поведением работников в организации теорию приобретённых потребностей МакКлеланда;

-при подготовке к контрольной работе изучить тему «Планирование деятельности работников» в раздаточный материал по «Организационному поведению», а также прорешать предложенные там варианты контрольной работы;

- при подготовке к групповому проекту изучить тему «Ролевой аспект взаимодействия человека и организации» в раздаточный материал по «Организационному поведению»

При изучении **раздела 2** обратить внимание на:

-на разновидности направленности личности: для каких видов деятельности подходит тот или иной вид направленности;

-на комплексное проявление компонентов личности;

-то, каким образом можно эффективно использовать «негативные типы» работников в командной работе;

-каким образом можно сформировать эффективную команду;

-законы и условия управленческого общения;

-то, когда можно не учитывать условия управленческого общения при взаимодействии с подчинёнными.

При изучении **раздела 3** обратить внимание на:

-причины и способы регулирования организационных конфликтов;

-эффективность применения каждого из способов регулирования организационных конфликтов;

-источники власти в организации и их использование формальным и неформальным лидерами;

-комплексность проявления лидерских качеств.

Методические указания к написанию эссе

Объём 5-7 страниц (в том числе непосредственно по теме исследования не менее 70 % общего объёма), шрифт 14, форма представления - электронный документ.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

7.1 Основная литература

1. Резник С.Д. Организационное поведение : учебник- М.ИНФА- М, 2018 – 463 с.
2. Петросян Д.С., ФаткинаН.Л. Организационное поведение. Новые направления теории: учебное пособие - М.ИНФА- М, 2018. – 272с.
3. Невеев А.Б. Тренинг в организации: учебное пособие- М.ИНФА- М, 2017.- 256с.

7.2. . Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07617-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512742
2. Зайцев Л.Г., Соколова И.И. Организационное поведение: учебник- М.:Экономист, 2005 – 665.
3. *Ильин, Г. Л.* Социология и психология управления : учебное пособие для вузов / Г. Л. Ильин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 224 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06804-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510860
4. *Кашапов, М. М.* Психология конфликта : учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 206 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07133-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/437155
5. *Селезнева, Е. В.* Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 373 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511259

6. *Спивак, В. А.* Организационное поведение : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03535-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510594

7. Расиел Итан, Фрига Пол Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес- проблем. - М., МИФ, 2007.

8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб, Питер, 2009.

9. Шайн. Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2007.

10. *Литвинюк, А. А.* Организационное поведение : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Литвинюк. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 528 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3946-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/390887

11. Карташова Л.В. и др. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2006.

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция).
2. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция).
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации
4. Приказ от 27.10.2017 № 114-367 «Об утверждении порядка организации самостоятельной работы обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».
5. Приказ от 08.02.2018 г. № 114-35 «Об утверждении порядка применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».
6. Приказ от 08.02.2018 г. № 114-39 «Об утверждении порядка проведения текущего контроля успеваемости обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Воронежском филиале РАНХиГС».
7. Приказ от 08.02.2018 г. № 114-40 «Об утверждении порядка проведения промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Воронежском филиале РАНХиГС».

7.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.biblioclub.ru «Университетская библиотека онлайн»
2. Куб — электронная библиотека http://www.koob.ru/

7.5. Иные источники

1. Электронно-библиотечная система «Лань».
2. Электронная библиотечная система «Юрайт».
3. Электронно-библиотечная система «IPRbooks».

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам

информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы.

В качестве информационных справочных систем используются «Консультант Плюс» и «Гарант».

В учебном процессе используются следующие программные продукты: Microsoft Windows XP SP3, Windows 7, Microsoft Office 2007, Kaspersky Endpoint Security, Microsoft Project 2016, Business Studio.