

Учреждение образования  
«Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»

Экономический факультет  
Кафедра экономики и управления

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой  
экономики и управления  
И.В. Бабына

29.04.2021 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан  
экономического факультета  
Костенко

30.04.2021 г.



УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.  
ЧАСТЬ 2 «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

для специальности  
1-26 02 01 «Бизнес-администрирование»

Составители:  
А.В. Орлова, старший преподаватель

Рассмотрено и утверждено  
на заседании кафедры  
экономики и управления  
29.04.2021 г., протокол № 9.

Рассмотрено и утверждено  
на заседании научно-методического  
совета университета  
05.05.2021 г., протокол № 6.



SHOT ON MI 9 LITE  
AI TRIPLE CAMERA

02 Содержание учебно-методического комплекса  
по дисциплине «Основы менеджмента и организационное поведение».  
Часть 2 «Организационное поведение»

- 01 Титульный лист
- 02 Содержание
- 03 Пояснительная записка
- 1 Теоретический раздел
  - 1.1 Перечень теоретического материала
  - 1.2 Тексты лекций
  - 1.3 Материалы для обеспечения самостоятельной учебной работы студентов (избранные темы)
- 2 Практический раздел
  - 2.1 Перечень практических работ
  - 2.2 Задания для практических работ
- 3 Контроль знаний
  - 3.1 Перечень вопросов к зачету
  - 3.2 Критерии оценок по дисциплине
- 4 Вспомогательный раздел
  - 4.1 Учебная программа дисциплины
  - 4.2 Перечень рекомендуемой литературы

РЕПОЗИТОРИЙ МГТУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОМУ КОМПЛЕКСУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»  
ЧАСТЬ 2 «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

для специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование»

Дисциплина «Основы менеджмента и организационное поведение» является дисциплиной обязательного компонента цикла общепрофессиональных и специальных дисциплин и определяет уровень подготовки менеджера-экономиста по специальности «Бизнес-администрирование».

Целью курса «Основы менеджмента и организационное поведение» является изучение студентами теории и практики, способов и инструментов управления организацией, приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению поведением организации и сотрудников, используемыми ресурсами, и оценки эффективности управления.

Во второй части курса «Основы менеджмента и организационное поведение» студентами осуществляется изучение 5 тем, которые охватывают вопросы теории и практики управления персоналом, принципов и методов мотивации, особенностей организационного поведения и командообразования, управления конфликтами.

Рекомендуемые методы и технологии обучения: лекция, практические занятия, метод проблемного изложения, анализ проблемных ситуаций, дискуссия, круглый стол, творческое задание, работа в малых группах, ролевая, деловая и обучающая игра, поточная конференция, работа с наглядными пособиями, видео- и аудио-материалами, кейс-метод, метод проектов, исследовательский метод, устный и письменный контроль, тестирование, самоконтроль.

Требования к уровню подготовки выпускника

В результате изучения дисциплины студент должен закрепить и развить следующие академические и социально-личностные компетенции, предусмотренные образовательным стандартом:

АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК-3. Владеть исследовательскими навыками.

АК-4. Уметь работать самостоятельно.

АК-5. Быть способным вырабатывать новые идеи (обладать креативностью).

АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой на компьютере.

АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.

АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.

СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.

СЛК-6. Уметь работать в команде.

СЛК-7 Вести социально-ответственный бизнес.

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими профессиональными компетенциями, предусмотренными образовательным стандартом:

ПК-1. Находить перспективные направления бизнеса. Создавать предприятия.

ПК-2. Управлять человеческими ресурсами предприятия. Организовывать работу малых коллективов исполнителей для достижения поставленных целей, устанавливать размер оплаты труда с учетом его эффективности для предприятия.

ПК-3. Управлять материальными ресурсами и финансами предприятия.

ПК-4. Владеть современными социально-экономическими и психологическими методами управления.

ПК-5. Разрабатывать и согласовывать представляемые материалы.

ПК-6. Вести деловые переговоры.

ПК-7. Готовить доклады, материалы к презентациям.

ПК-8. Анализировать и оценивать собранные данные.

ГЖ-9. Работать с юридической литературой и трудовым законодательством.

В результате освоения дисциплины: «Основы менеджмента и организационное поведение» студенты должны:

знать:

- значение менеджмента и организационного поведения для деятельности организации;

- основные понятия и теоретические положения менеджмента и организационного поведения, возможности их применения на практике;

- основополагающие представления об организациях различных типов;

- профессиональные лексикону менеджмента и организационного поведения;

- принципы, методы, технологию управления предприятием;

- основополагающие идеи менеджмента как управления людьми в организации и научные основы моделирования организации;

- методологию и особенности применения технологий менеджмента и организационного поведения на предприятии в условиях современного рынка;

- принципы управления предприятием;

уметь:

- наметить общие направления эффективного управления и использовать принципы и методы менеджмента и организационного поведения чтобы формировать стратегию и тактику, создавать организации и управлять операциями;

- анализировать конфликты в организации и знать пути их разрешения;

владеть:

- навыками решения задач, возникающих в работе руководителей, экономистов и других специалистов организаций, в деятельности предпринимателей.

Дисциплина «Основы менеджмента и организационное поведение» изучается студентами 1 курса специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование». Общее количество часов – 322; аудиторное количество часов - 144, из них: лекции - 72, семинарские занятия - 72, управляемая самостоятельная работа - 14. Форма отчётности – экзамен, зачет.

Учебная дисциплина «Основы менеджмента и организационное поведение» связана с учебными дисциплинами «Основы предпринимательской деятельности», «Экономическая теория».

РЕПОЗИТОРИЙМ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

# 1 Теоретический раздел

## 1.1 Перечень теоретического материала

### Тема 1 Управление персоналом

- 1 Персонал как объект управления.
- 2 Понятие и цели управления персоналом.
- 3 Особенности управления персоналом в государственных и коммерческих организациях.
- 4 Основные этапы эволюции управления персоналом.
- 5 Отличия управления кадрами и управления человеческими ресурсами.
- 6 Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами.
- 7 Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом.
- 8 Субъекты управления персоналом.
- 9 Роль собственников, администрации, руководителей и служб персонала в управлении кадрами.
- 10 Методы управления персоналом.
- 11 Экономические методы управления персоналом.
- 12 Социально-психологические методы управления персоналом.

### Тема 2 Мотивация

- 1 Понятие и роль мотивации.
- 2 Материально-социальные стимулы.
- 3 Морально-психологические принципы.
- 4 Теории мотивации.
- 5 Содержательные теории мотивации.
- 6 Процессуальные теории мотивации.
- 7 Модель современной комплексной системы мотивации.
- 8 Мотивы и мотивация трудовой деятельности.
- 9 Стимулирование трудовой деятельности.

### Тема 3 Организационное поведение

- 1 Подходы к изучению организационного поведения в психологии, социологии и конфликтологии.
- 2 Механизмы и способы объяснения различных типов организационного поведения.
- 3 Модели организационного поведения.
- 4 Понятие и роль корпоративной культуры.
- 5 Модели корпоративной культуры: культура власти, «бюрократическая» культура, культура задачи, культура личности.
- 6 Ценности успешных организаций.
- 7 Определение миссии организации.
- 8 Определение целей организации.
- 9 Особенности устава компании.

- 10 Этические ценности и миссия организации.
- 11 Корпоративная социальная политика: корпоративные мероприятия, адаптация новых сотрудников.
- 12 Социальная ответственность бизнеса.

#### Тема 4 Командообразование

- 1 Роль команд и рабочих групп в развитии организации.
- 2 Формальные и неформальные группы.
- 3 Современные изменения в организации труда: функциональные обязанности и функциональная грамотность.
- 1 Организация работы малых производственных групп.
- 2 Система технического обслуживания малых производственных групп.
- 1 Групповые кружки качества.
- 2 Самоуправляющиеся команды.

#### Тема 5 Конфликты

- 1 Понятие и виды конфликтов в организации.
- 2 Причины конфликтов в организации
- 3 Процесс развития конфликтов.
- 1 Последствия конфликтов в организации.
- 2 Структурные методы разрешения конфликтов.
- 2 Межличностные методы разрешения конфликтов.

### 1.2 Тексты лекций

#### **Тема 1. Управление персоналом**

Понятие и цели управления персоналом. Особенности управления персоналом в государственных и коммерческих организациях. Экономическая, социальная и деловая эффективность. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом. Субъекты управления персоналом. Роль собственников, администрации, руководителей и служб персонала в управлении кадрами. Методы управления персоналом. Основные этапы эволюции управления персоналом. Отличия управления кадрами и управления человеческими ресурсами. Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами.

#### **Тема 2. Мотивация**

Понятие и роль мотивации. Иерархия потребностей (пирамида потребностей А. Маслоу). Мотивы и мотивация трудовой деятельности. Стимулирование трудовой деятельности. Материально-социальные стимулы. Морально-психологические принципы. Модель современной комплексной системы мотивации.

### **Тема 3. Организационное поведение**

Подходы к изучению организационного поведения в психологии, социологии и конфликтологии. Механизмы и способы объяснения различных типов организационного поведения. Модели корпоративной культуры: культура власти, «бюрократическая» культура, культура задачи, культура личности. Определение миссии и целей организации, основные моменты создания корпоративной культуры. Особенности устава компании. Этические ценности и миссия организации. Корпоративная социальная политика: корпоративные мероприятия, адаптация новых сотрудников

### **Тема 4. Командообразование**

Роль команд и рабочих групп в развитии организации. Формальные и неформальные группы. Современные изменения в организации труда: функциональные обязанности и функциональная грамотность. Организация работы малых производственных групп и система их технического обслуживания. Групповые кружки качества. Самоуправляющиеся команды.

### **Тема 5. Конфликты**

Понятие, содержание и типология конфликтов. Деструктивные и конструктивные последствия конфликтов. Стили поведения в конфликтной ситуации. Методы разрешения конфликтов.

### **Тема 2. Мотивация**

Руководители постоянно ищут способы, позволяющие выполнять текущие операции лучше, быстрее и дешевле, чем конкуренты. При этом они понимают, что простое подталкивание работников к повышению производительности не играет ключевой роли в формировании трудового энтузиазма и мотивации. Опытные и ценные работники могут терять мотивацию и преданность организации, что приводит к снижению их производительности. У каждого работника своя мотивация, свои причины, побуждающие их к упорному труду.

Традиционный подход к мотивации методом «кнута и пряника» является, по мнению современных ученых и руководителей, пережитком индустриальной эпохи, неэффективным и неуместным в современной экономике. В современных условиях от работников требуются инновационность и креативность – качества, которые не зависят от денег и прочих финансовых стимулов.

Задача современных менеджеров – мотивировать подчиненных, каждому из которых необходимо что-то свое, к достижению общих организационных целей, поддерживая соответствие между мотивацией работников и целями организации.

Мотивация представляет собой важнейшую функцию менеджмента, заключающуюся в активизации, стимулировании, управлении и реализации

целенаправленного поведения людей по достижению их собственных целей и целей организации. Она базируется на совокупности внутренних и внешних сил, которые заставляют человека действовать, определяют формы и границы действия, его направления, ориентацию на достижение определенной цели.

**Мотивация** – это силы, существующие внутри и вне человека, которые побуждают в нем энтузиазм и упорство при выполнении определенных действий. (Р. Дафт)

**Мотивация** — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. (М. Мескон)

**Мотивация** – это процесс, с помощью которого *менеджер* побуждает других людей работать для достижения целей организации, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности.

Человек испытывает *потребность*, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо.

*Первичные потребности* являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать.

*Вторичные потребности* по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности.

*Вознаграждение* – это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Выделяют два главных типа вознаграждения: внутреннее и внешнее.

*Внутреннее вознаграждение дает сама работа.* Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – *создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.*

*Внешнее вознаграждение* возникает не от самой работы, а *дается организацией.* Примеры внешних вознаграждений – зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие, как личный кабинет), похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

*Внешнее вознаграждение* может быть моральным и материальным.

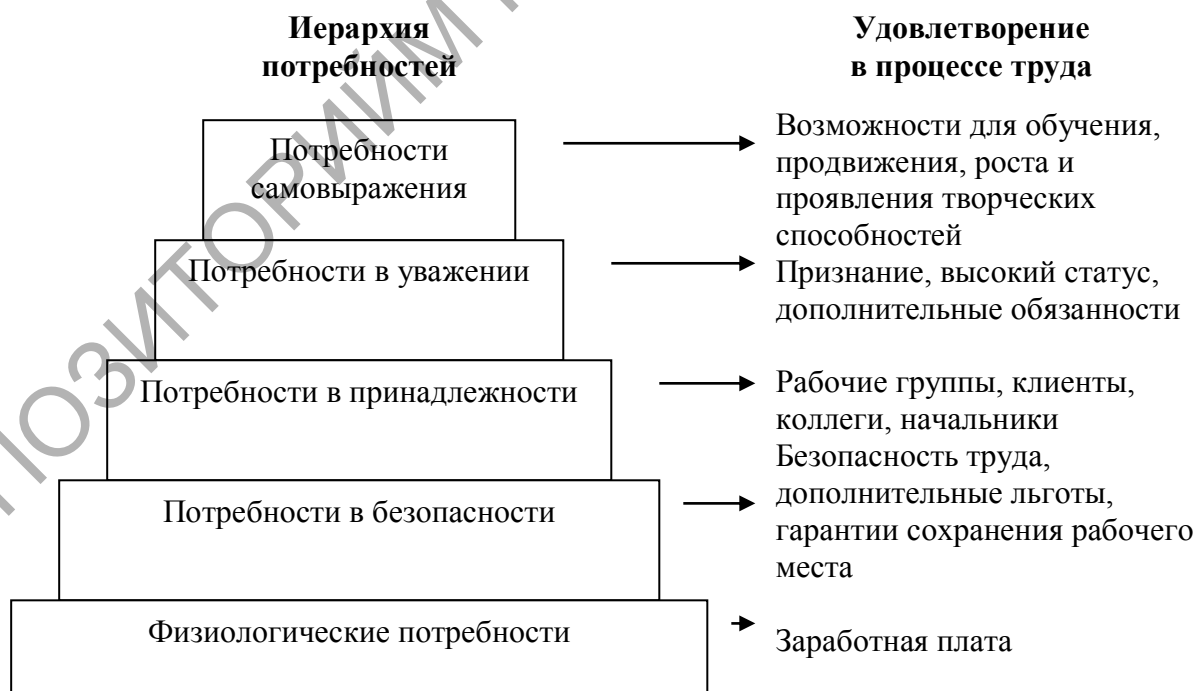
Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

**Содержательные теории мотивации.** Содержательные теории мотивации *описывают потребности, лежащие в основе мотивации людей.* Степень понимания менеджерами потребностей своих подчиненных определяет, насколько точно они могут построить систему вознаграждения и направить энергию работника на достижение целей организации.

**Иерархия потребностей А. Маслоу.** Согласно этой теории в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, которые располагаются в иерархическом порядке. Маслоу выделил пять основных типов мотивирующих потребностей (рисунок 4).

Первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней и только потом – более высоких.

Теория А. Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась.



**Рисунок 4 – Иерархия потребностей А. Маслоу**

Одни люди мотивированы преимущественно к удовлетворению базовых физиологических потребностей и потребностей в безопасности, а другие нуждаются в удовлетворении потребностей более высокого уровня.

**Теория потребностей Д. МакКлелланда.** Согласно этой теории определенные типы потребностей формируются в течение всей жизни человека, то есть люди не рождаются с этими потребностями, а приобретают их в процессе жизненного опыта.

**1 Потребность во власти** выражается как желание воздействовать на других людей или контролировать их действия, нести за них ответственность, получить власть над людьми. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Для удовлетворения потребности во власти необходимо постоянное продвижение по служебной лестнице. Как правило, большинство менеджеров высшего уровня имеют потребность во власти.

**2 Потребность в успехе** удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью в успехе рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Для мотивации людей с потребностью успеха, необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

**3 Потребность в причастности.** Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Наделение работников полномочиями означает, что они получают в свое распоряжение четыре элемента, позволяющих им действовать более свободно при выполнении рабочих заданий: информацию, знания, власть и вознаграждение

**Двухфакторная теория Ф. Герцберга.** Поведение человека в процессе труда определяется двумя различными группами факторов.

При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

В отличие от этого отсутствие мотиваторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает

удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Задача менеджера состоит в устранении факторов, ослабляющих мотивацию, т.е. в предоставлении гигиенических факторов, достаточных для удовлетворения базовых потребностей, и в последующем использовании мотиваторов для удовлетворения потребностей более высоких уровней.

**Процессуальные теории мотивации.** Процессуальные теории мотивации анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

**Теория ожиданий В. Врума.** Эта теория базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей.

**1 Затраты труда – результаты (З-Р).** Ожидания в отношении затрат труда – результатов – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд.

**2 Результаты – вознаграждение (Р-В).** Ожидания в отношении результатов – вознаграждений есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

**3 Валентность** (удовлетворенность вознаграждением) – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Если значение *любого* из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки

результаты труда. Чтобы добиться повышения мотивации, менеджер должен выяснить потребности работников и удостовериться в том, что каждый из них обладает необходимыми способностями и ресурсами для выполнения обязанностей.

**Теория справедливости Дж. Адамса.** Она утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение.

К наиболее распространенным методам устранения воспринимаемой несправедливости относятся:

- *изменение затрачиваемых усилий*; например, работник, считающий свою зарплату несоразмерно маленькой, может начать работать с меньшей интенсивностью;

- *изменение конечных результатов*; например, работник, считающий, что ему недоплачивают, может потребовать увеличения зарплаты или предоставления более просторного кабинета;

- *изменение представлений*; работник может искусственно повысить статус своей работы или каким-то образом изменить свое представление о вознаграждении, получаемом другими работниками, чтобы восстановить свое представление о справедливости;

- *изменение места работы*; если работник считает, что к нему относятся несправедливо, он может принять решение уйти с работы, чтобы попытаться найти новую, с более благоприятным соотношением затрат труда и результатов.

Чувство справедливости присуще каждому работнику организации. Менеджеру не следует проявлять фаворитизм, например, не хвалить регулярно одних и тех же людей, игнорируя других, которые внесли не меньший вклад в общий успех. При распределении материальных и иных вознаграждений не стоит забывать о том, что подчиненные могут резко реагировать на любые решения, воспринимаемые ими как несправедливые

**Модель Портера-Лоулера.** Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В их модели фигурирует пять переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Согласно модели результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. В соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что *результативный труд ведет к удовлетворению*. Это прямо противоположно тому, что думает на этот счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

### **Тема 3. Организационное поведение**

1. Понятие, виды и уровни организационной культуры. В каждой организации существуют свои сложившиеся с течением времени убеждения о том, как необходимо осуществлять управление, то есть как организовать работу управленческого и производственного персонала, мотивировать и контролировать его.

Совокупность этих убеждений представляет собой организационную культуру, которая зачастую не осязается и может не декларироваться. Только столкнувшись с культурой другой организации (при смене места работы или при объединении двух предприятий), люди начинают понимать, что в организации, в которой они работали, существует определенная культура.

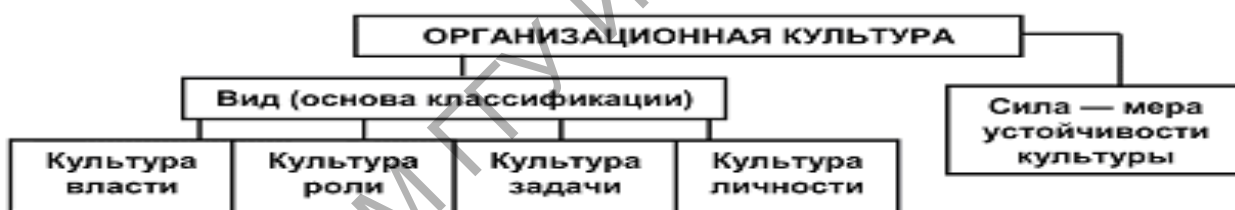
Например, с приходом в другую организацию человек не всегда знает, как необходимо себя вести в отношении новых руководителей или коллег. В частности, какова в новой организации процедура обращения к руководителю или как необходимо строить взаимодействие с коллегой из соседнего отдела, который подчиняется другому начальнику.

Таким образом, в самом общем виде **организационную культуру** можно определить как совокупность ценностных ориентаций, норм личного и межличностного поведения, традиций и устремлений, принимаемых и поддерживаемых организацией в целом и ее сотрудниками.

**Организационная культура** – это совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам.

Мало кто сомневается в том, что организационная культура, закрепленная в нормах поведения персонала, в долгосрочной перспективе определяет эффективность организации в целом.

Основными характеристиками организационной культуры являются ее вид и сила.



**Рисунок 1 - Основные характеристики организационной культуры**

**Вид организационной культуры** – это характеристика, на основе которой проводят классификацию организационных культур.

Любая из классификаций относительна и не в состоянии охватить всего существующего разнообразия организационных культур. Тем не менее остановимся на классификации, предложенной Чарльзом Хэнди в работе "Понимание организаций" (1985). В соответствии с ней выделяют культуры власти, роли, задачи и личности.

### **1. Культура власти.**

Культура власти опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, поскольку именно в их руках сосредоточены все важнейшие ресурсы организации. Достижение результатов в такой культуре несравненно более значимо, чем средства, используемые для их достижения. Поэтому деловой успех часто соседствует с невысокой моралью.

Решения в подобной организации принимаются на основе баланса сил, а степень влияния каждого работника на организацию и ее деятельность определяется его волевыми качествами и близостью к начальству. Так,

влияние личного водителя руководителя на происходящие внутри организации события может оказаться несравнимо большим, чем руководителя какого-либо подразделения. В отношении работников такая организация не является дружественной, поскольку построена на конкуренции и жесткой системе контроля. Эффективно работать в этой организации может только человек, ориентированный на силу, уверенный в себе, не очень высоко ценящий собственную безопасность и не считающийся со слабостями других людей.

Безусловным достоинством предприятия с культурой власти является его возможность быстро реагировать на любые внешние изменения, но результативность этих реакций во многом определяется компетентностью первого лица.

Основные проблемы, которые могут возникать в такой организации в процессе ее жизнедеятельности, следующие:

- потеря управляемости, связанная с активным ростом организации (проблема решается путем выделения небольших дочерних предприятий с большой степенью независимости при условии личного доверия между руководителями головной и дочерней организации, а также при обязательном сохранении за головной организацией жесткого финансового контроля);

- большая текучесть кадров, возникающая из-за дискомфорта, испытываемого персоналом в такой организации.

Наиболее ярко организация с такой культурой описана в книге Марио Пьюзо "Крестный отец".

## **2. Культура роли (или бюрократическая культура).**

Культура роли основана на строгой специализации подразделений и сотрудников, чья деятельность координирует немногочисленное по своему составу верхнее звено управления. В таких организациях высока степень формализации и стандартизации деятельности и отношений. Контроль осуществляется на основе правил и инструкций. Основным источником власти - это статус работника, а не его волевые качества. Для выполнения конкретной работы назначается сотрудник, квалификация которого оценивается с точки зрения соответствия этой работе. Поэтому эффективность подобной организации определяется не общим потенциалом персонала, а прежде всего тем, рационально или нет распределены и интегрированы различные работы внутри нее.

В этой культуре комфортно чувствуют себя люди, ценящие стабильность и собственную защищенность, считающие, что уровень их квалификации растет пропорционально стажу работы, а следовательно, и заработная плата должна также увеличиваться. Честолюбивые люди, которые стремятся сами определять и контролировать свою трудовую деятельность, будут получать удовлетворение от своей работы в такой организации только находясь на высшем уровне управления.

Высокая результативность организации с культурой роли возможна только в стабильной среде. В противном случае происходит снижение ее эффективности пропорционально скорости изменения среды.

Примером подобных организаций могут служить предприятия Советского Союза, имевшие ярко выраженную ролевую культуру. Они были весьма результативны, работая в условиях стабильной внешней среды, определенной границами СССР и пятилетними планами. Конкурентная борьба, существующая на мировых рынках, их практически не касалась. Столкнувшись в конце 80-х гг. с динамичным рынком вне пределов Союза, они начали очень быстро терять свою эффективность.

### **3. Культура задачи.**

Культура задачи основана на объединении целей и интересов организации и ее сотрудников. Основной контроль в подобной организации сосредоточен на высшем уровне управления. Он касается, как правило, только распределения работ, ресурсов и сотрудников между рабочими группами (командами), которым передаются полномочия, необходимые для самостоятельного решения поставленных перед ними задач. Наличие таких полномочий означает высокую степень автономии их деятельности, что в свою очередь развивает внутри группы коллективизм на основе взаимной поддержки и уважения, признания способностей каждого члена команды. Результативность команды в организации с культурой задачи ценится выше, чем результативность отдельного работника, а профессиональная компетентность работника - выше, чем его статус или волевые качества. Степень влияния специалиста на деятельность организации здесь значительно шире, чем в других культурах.

Следствием этого является высокая степень адаптивности этих организаций. В динамичном внешнем окружении культура задачи весьма эффективна.

Основными недостатками такой культуры являются:

- мало формализованная структура управления с небольшим количеством уровней и большим диапазоном управления, что делает невозможным существование организации больших размеров, определенной величины, организация начинается "делиться";
- снижение результативности и ухудшение морального состояния рабочих команд в случае недостаточности необходимых ресурсов (в этом случае между командами начинается борьба за обладание дефицитными ресурсами, что приводит к возрастанию значимости занимаемого положения в иерархии организации и волевых качеств, то есть культура задачи начинает переходить в культуру роли или власти).

### **4. Культура личности.**

Культура личности подразумевает, что организация существует лишь для того, чтобы способствовать развитию составляющих ее людей и содействовать достижению их собственных целей. Иных задач такая организация перед собой не ставит. Сила власти в культуре личности - это

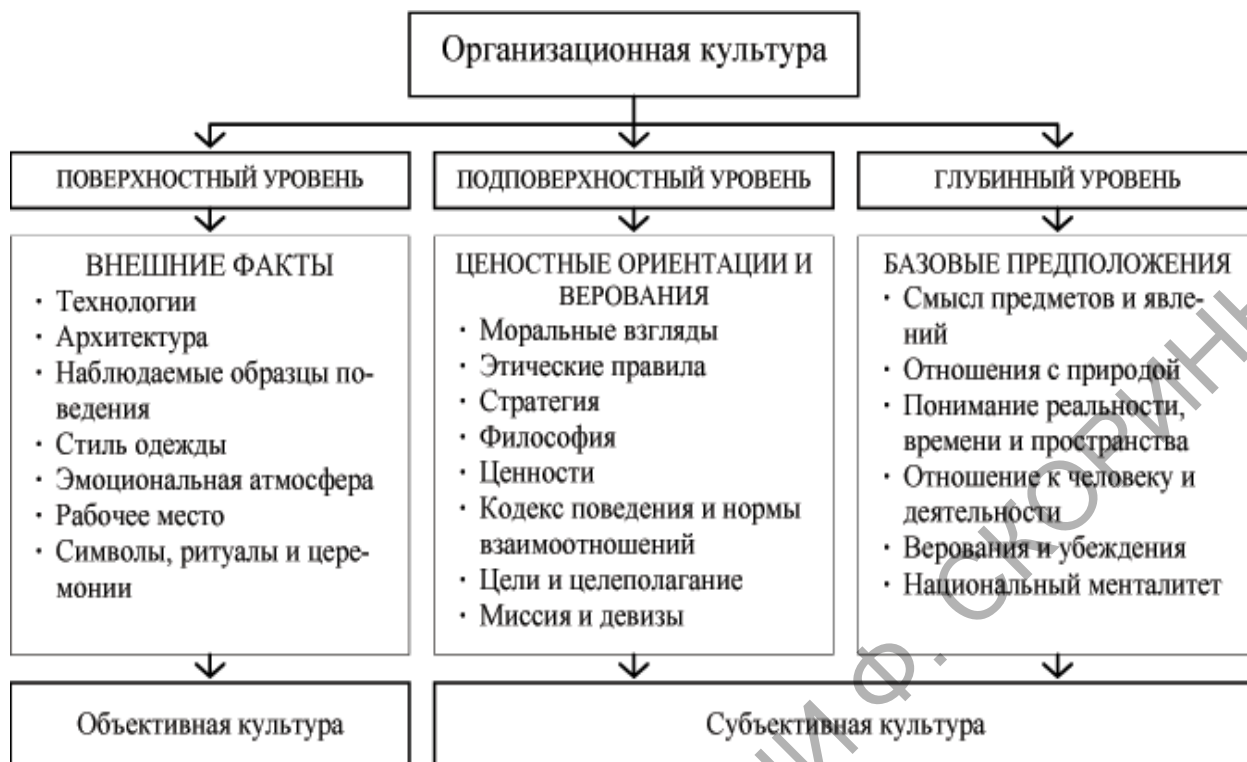
сила специалиста, результативно делающего свою работу, что вынуждает организацию прислушиваться к его мнению.

Примерами таких организаций в реальной жизни могут служить небольшие консалтинговые фирмы, организации, занимающиеся интеллектуальной деятельностью, или некоторые творческие союзы. Вместе с тем достаточно много людей, которые работают в организациях с более привычной культурой, придерживаются ценностей культуры личности. Это, как правило, высококвалифицированные специалисты, рассматривающие свою организацию как место для выполнения своих собственных задач с некоторой выгодой и для работодателя. Такими людьми сложно управлять (им, как специалистам, легко найти другую работу), сила формального положения руководителя на них не действует, и по своей природе они являются ярко выраженными индивидуалистами, неподвластными коллективному влиянию. Единственный способ управления такими людьми - это предоставление им ресурсов, в которых они нуждаются (доступ к оборудованию, информации, контактам).

Очевидно, что рассмотренные выше три основных вида организационных культур (власти, роли, задачи) в чистом виде практически не встречаются. Их можно представлять себе как вершины одного треугольника, внутри которого находятся реальные организации. В них тем или иным образом сочетается ценностные ориентации всех видов культур. Следовательно, можно говорить лишь о степени тяготения организации (выраженной, например, в процентах) к культуре определенного вида.

**Сила культуры** определяется ее устойчивостью к различным внешним и внутренним воздействиям: чем больше усилий необходимо приложить для изменения вида культуры, тем более сильной она является. Сила культуры зависит от количества ценностей, присущих ей и разделяемых большинством работников организации.

Для решения сложной проблемы дуализма организационной культуры Э. Шайн ещё в 1981 г. предложил рассматривать её по трём основным уровням. Эта модель, усовершенствованная им в 1983 г., до сих пор является весьма популярной.



**Рисунок 2 – Уровни организационной культуры**

Познание организационной культуры, по мнению Э. Шейна, начинается с **«поверхностного»** или «символического» уровня, включающего в себя такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., т.е. все то, что человек может ощущать и воспринимать своими пятью чувствами (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других её уровней.

В попытках познать организационную культуру глубже, затрагивается ее второй, **«подповерхностный»** уровень провозглашаемых ценностей. Изучению подвергаются провозглашаемые цели, стратегии и философия, ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Второй уровень корпоративной культуры получил у Шайна название «организационная идеология». Он особо подчёркивает здесь роль жизненного кредо лидера компании - создателя или преобразователя её культуры. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, **«глубинный»** уровень включает в себя базовые предположения, которые непросто осознать даже самим членам организации (без специального сосредоточения). Среди этих принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации,

Шайн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе. Скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. В числе таких предположений - особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения и представления.

В зависимости от того, какие из указанных уровней являются объектом изучения, организационную культуру подразделяют на субъективную и объективную.

**Субъективная организационная культура** базируется на разделяемых работниками предположениях, ожиданиях, групповом восприятии организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают некоторые элементы символики, истории об организации и ее лидерах, мифы, табу, обряды, ритуалы, язык общения, лозунги. Субъективная организационная культура служит основой для формирования культуры управления, т.е. стилей руководства и принятия решений, делегирования полномочий и участия в управлении, отношений с клиентами и поставщиками, систем мотивации персонала и т.д.

**Объективную организационную культуру** обычно связывают с предметным окружением организации, природными условиями, особенностью архитектуры и дизайна здания фирмы, оборудованием, мебелью, коммуникациями, инфраструктурой, дорогами, стоянками, кафетериями и т.п.. Они отражают организационную культуру в той степени, в которой отражают основные ее ценности и представления, и, следовательно, могут быть изменены в соответствии с этими ценностями. Скажем, не всегда суровые климатические условия и сложность архитектурных шедевров свидетельствуют об плохой организационной культуре фирм, расположенных в таких природных зонах. За достаточно непритязательным дизайном может скрываться глубокое содержание.

Глубинный уровень, безусловно, представляет наибольший интерес, поскольку именно в нем и развивается «социально-духовное поле», формирующее организационную культуру компании. Для его изучения необходимо достаточно глубокое изучение культурных представлений сотрудников, их базовые философские представления (о смысле жизни, предметов и явлений, роли человека в мире). Сомнение в состоятельности своих базовых представлений и существенном их расхождении с общепринятыми всегда вызывает у человека чувство тревоги и незащищенности. В этом смысле культурное поле организации - это носитель определенных защитных функций, которые позволяют человеку испытывать комфорт и ощущать стабильность рядом с людьми, разделяющими его базовые представления. Культура позволяет создать условия, способствующие тому, что коллективные представления усиливают друг друга.

Глубинный уровень изучения организационной культуры наиболее ассоциируется с понятием изучения культуры в широком смысле слова. Однако чаще изучают первые два уровня: поверхностный и подповерхностный.

3. Ценности успешной организации. Степень включения человека в организацию, успешный или неуспешный процесс его адаптации к организационному окружению во многом зависят от того, насколько он усвоил и принял нормы и ценности организации. Входя в организацию, человек сталкивается со многими нормами и ценностями, узнает о них от коллег, из проспектов и учебных материалов, от лиц, не являющихся членами организации. Он может принять нормы и ценности организации в целом либо частично, а может не принять их совсем. Каждый из данных случаев имеет свои отличительные последствия включения человека в организацию, может быть по-разному оценен самим человеком, организационным окружением и организацией. Для того чтобы дать общую характеристику и оценку того, как восприятие норм и ценностей влияет на включение человека в организацию, важно не только знать, насколько полно он усвоил и принял нормы и ценности организации, но и то, какие нормы и ценности были приняты человеком, а какие отторгнуты.

Все нормы и ценности организации с точки зрения ее миссии, целей и организационной культуры могут быть разделены на две группы:

- безусловно необходимые для принятия всеми членами организации

- принятые, но безусловно необходимые нормы и ценности.

В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, может быть выделено четыре типа адаптации:

- отрицание (не принимаются никакие нормы и ценности);

- конформизм (принимаются все нормы и ценности);

- мимикрия (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей);

- адаптивный индивидуализм (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо же не принимаются полностью).

Очевидно, что первый и третий типы восприятия человеком норм и ценностей организации делают невозможной его адаптацию к организационному окружению, приводят к его конфликту с организацией и разрыву связей. Второй и четвертый типы позволяют человеку адаптироваться и включиться в организацию, хотя они и приводят к существенно различным результатам включения.

Нельзя сказать, что какой-то из этих двух типов лучше, так как оценка принципиально зависит от того, в какую организацию входит человек. В

бюрократических организациях, в организациях, в которых доминирует стандартизированная деятельность, где не требуется изобретательности, самостоятельности и оригинальности поведения, организацией может быть лучше и быстрее принят человек, воспринимающий все ее нормы и принципы. В предпринимательских и творческих организациях, где индивидуальность поведения может давать свои положительные результаты, адаптивный индивидуализм в большинстве случаев может рассматриваться как лучший путь восприятия человеком системы норм и ценностей организации.

Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то такая культура будет способствовать успеху организации.

Т. Питере и Р. Уотермен исследовали самые успешные американские компании и обобщили исповедуемые ими верования и ценности организационной культуры:

- вера в действия – решения принимаются даже в условиях недостатка информации;
- связь с потребителем – удовлетворение потребителя составляет сердцевину организационной культуры предприятий; от потребителя поступает главная информация;
- автономия и предприимчивость – организации, поддерживающие нововведения и борющиеся с бюрократией, «делятся» на более мелкие управляемые части, которым (а также отдельным работникам) предоставляется определенная степень самостоятельности, необходимая для проявления творчества и риска;
- производительность зависит от человека – данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации;
- знай то, чем управляешь – эта норма означает, что организации управляются не из-за закрытых дверей кабинетов, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы;
- не делай того, чего не знаешь;
- простая структура и мало уровней – успешнее действует организация с небольшим числом уровней управления и сравнительно малочисленным штатом управленческих работников (особенно в высшем эшелоне);
- сочетание гибкости и жесткости в организации – высокая организованность достигается за счет того, что все работники понимают, каковы ценности организации, и верят в них.

Типичные групповые ценности по Г. Саймону.

Лауреат Нобелевской премии, выдающийся американский ученый в области социальных, политических, экономических и математических наук, специалист по проблемам организаций и управления Герберт Саймон

разработал концепцию рационального поведения в организационных группах. В работах "Административное поведение" (1957) и "Модель человека" (1958), написанных совместно с Джеймсом Марчем, Саймон предложил подход к организации, базирующийся на изучении объективных фактов организационной жизни и в том числе ценностей. Он считал, что, хотя люди приносят в организации ограниченную рациональность, все же они, как правило, стараются вести себя в соответствии со своей оценкой того, что рационально, а что нет. Например, если члены организации чувствуют, что труд их достаточно хорошо вознаграждается, они будут содействовать работе организации.

Ключевыми вопросами в создании эффективного управления, по мнению Саймона, являются следующие:

- как привлечь людей в организацию;
- как побудить их к содействию.

Каждый осуществляет выбор на основе сопоставления индивидуальных издержек и выгод. Для того чтобы обеспечивать более активное участие и большее содействие со стороны работников, управление должно предлагать более привлекательные мотивы: деньги, статус, престиж или что-либо другое. «Можно утверждать, – пишет Саймон, – что каждый участник останется в организации, если польза (удовлетворение), которую он получает, больше, чем польза, которую он может получить, уйдя из организации». Следовательно, нулевая точка в такой «функции удовлетворения» определяется исходя из оценки возможной стоимости участия». Аналогичные расчеты производятся при определении «зоны притяжения», в пределах которой индивиды будут выполнять приказы тех, кто занимает властные позиции.

Согласно Саймону, каждая группа скрыто или явно вырабатывает набор неких групповых ценностей, при условии нарушения которых менеджером, ему будет оказываться противодействие. Основная типология ценностей:

- социальность – обычаи, привычки;
- система статусов – последний по рангу рабочий может быть самым уважаемым в коллективе;
- ограничение производительности – результат применения низкоквалифицированных рабочих (установление максимальной планки выработки);
- трудовые критерии – то же самое, но для высококвалифицированных рабочих (установка минимальной планки);
- социальные ценности.

Хотя утверждают, что теория Саймона в значительной степени опирается на принятие работниками индивидуальных решений, несомненно, есть способы, с помощью которых организация может переориентировать ценности личности в ценности организации, и очевидно, что администрация заинтересована, чтобы это произошло. Когда организационные ценности,

которые, с точки зрения Саймона, более рациональны, чем ценности личности, начинают доминировать, личность будет подчиняться организации, что автор, судя по всему, одобряет. «Поскольку институты в основном определяют идеологические установки участников, – пишет Г. Саймон, – они создают условия для поддержания повиновения и, следовательно, рациональности в человеческом обществе».

### **Организационная культура шведской компании ИКЕА**

Один из наиболее ярких примеров компании с сильной организационной культурой – ИКЕА. Компания старается не только внедрить такие ценности как самокритика, скромность, постоянная работа над собой на уровне корпорации, но и донести их до потребителей. Ключевая фигура в корпоративной истории компании – ее основатель Ингвар Кампрад. И даже оставив в 1986 году пост президента группы компаний ИКЕА, он по сей день продолжает работать в качестве старшего советника.

Руководство глобальной компании придерживается мнения, что сохранение и развитие сильной организационной культуры ИКЕА – один из ключевых факторов, обеспечивающих успех концепции ИКЕА в настоящем и будущем. Именно поэтому каждый новый сотрудник, приходя в компанию, в течение нескольких первых дней «погружается» в культуру ИКЕА. Наряду со своими правами и обязанностями, введением в технику безопасности он знакомится с традициями, миссией, ценностями компании, узнает о деятельности ИКЕА по охране окружающей среды и о том, как он сам может принять участие в решении экологических вопросов – например, сортируя мусор или экономя электричество и воду в процессе работы.

Культура ИКЕА базируется на таких ценностях как простота, скромность и контроль за издержками. Менеджеры компании, включая высшее руководство, никогда не летают первым классом и не останавливаются в дорогих отелях. В шведской компании ИКЕА на работу стараются принимать только тех, чьи интересы и ценности совпадают с ценностями компании. Применение этого принципа позволяет без особых трудностей создавать спокойную, дружескую обстановку в коллективе, который превыше всего ценит людей и командный дух. Для того, кто занимает руководящую позицию, крайне важно побуждать и развивать своих сотрудников.

## **Тема 5. Конфликты**

**Последствия конфликта для организации.** Конфликт в организации может быть *функциональным* и вести к повышению ее эффективности. Или он может быть *дисфункциональным* и привести к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. ***Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько***

**эффективно им управляют.** Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

**Функциональные последствия конфликта.** Имеется ряд функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что *проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон*, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

Другое функциональное последствие состоит в том, что *стороны будут больше расположены к сотрудничеству*, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможных, чреватых конфликтом.

Конфликт может также *уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности*, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей.

Это может *улучшить качество процесса принятия решений*, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки.

Через конфликт члены группы могут *проработать возможные проблемы* в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

**Дисфункциональные последствия конфликта.** Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей:

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации;
- представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

**Межличностные методы разрешения конфликтов.** Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. Сочетание таких параметров, как

*настойчивость и кооперативность*, определяет пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов (рисунок 3).

**1. Уклонение.** При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему. Такая стратегия предполагает также тенденцию не брать на себя ответственность за решение проблем, не видеть спорных вопросов, не придавать значения разногласиям, отрицать наличие конфликта, считать его бесполезным. Важно не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

**2. Принуждение.** В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

**3. Сглаживание.** Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта.

**4. Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

**5. Решение проблемы.** Данный стиль — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные

ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно.

**Структурные методы разрешения конфликтов.** К *структурным методам* разрешения конфликтов относятся следующие:

**1 Разъяснение требований к работе.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

**2 Использование координационных и интеграционных механизмов.** Еще один метод управления конфликтной ситуацией — это применение *координационного механизма*. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства *интеграции*, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

Например, в организации, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями — отделом сбыта и производственным отделом — сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

**3 Установление общеорганизационных комплексных целей.** Установление общеорганизационных комплексных целей — еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для

каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

**4 Использование системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании.

## 2.1 Материалы для обеспечения управляемой самостоятельной работы студентов

### Управляемая самостоятельная работа

Для самостоятельного изучения выделяются следующие темы дисциплины «Основы менеджмента и организационное поведение»:

- «Мотивация»;
- «Организационное поведение»;
- «Конфликты».

Виды заданий УСР с учетом модулей сложности по теме

#### Мотивация

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

- 1 Соотнесите термины с определениями.
  - 2 Исправьте ошибки в определениях
  - 3 Вставьте в определения соответствующий термин
- Форма выполнения – индивидуальная.  
Форма контроля выполнения заданий – контрольная работа.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

- 1 Дайте определение терминам.
- 2 Приведите примеры, подтверждающие или опровергающие следующие определения.
- 3 Определите инструменты научного исследования по видам.

Форма выполнения заданий – индивидуальная (задание 1) и групповая (задание 2, 3).

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

В) Задания, характеризующие компетенции на уровне применения полученных знаний:

1 Описать эволюцию взглядов на мотивацию как функцию менеджмента.

2 Описать классификацию теорий мотивации.

- 3 Описать содержательные теории мотивации.
- 4 Описать процессуальные теории мотивации.
- 5 На основе теста Т. Элерса дать оценку мотивации в группе.

Форма выполнения заданий – групповая.

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

Учебно-методическое обеспечение:

1. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.
2. Кухарчук, А. М. Управление – менеджмент. Лидерство и руководство: теоретические основы, тесты / А. М. Кухарчук, С. С. Майхуб. – Минск: Экоперспектива, 2011. – 304 с.
3. Измайлова, М. Мотивация трудовой деятельности: современные теории / М. Измайлова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. - № 7. – С. 73-84.
4. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.
5. Шакиров, Н. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента / Н. Шакиров // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 10. – С. 107-115.
6. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шаховой. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 332 с.
7. Раздаточный материал (анкета Т. Элерса).

### **Организационное поведение**

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

- 1 Соотнесите термины с определениями.
  - 2 Исправьте ошибки в определениях
  - 3 Вставьте в определения соответствующий термин
- Форма выполнения – индивидуальная.  
Форма контроля выполнения заданий – контрольная работа.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

- 1 Дайте определение терминам.
- 2 Приведите примеры, подтверждающие или опровергающие следующие определения.

3 Определите инструменты научного исследования по видам.

Форма выполнения заданий – индивидуальная (задание 1) и групповая (задание 2, 3).

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

В) Задания, характеризующие компетенции на уровне применения полученных знаний:

1 Описать понятие миссии организации.

2 Описать классификацию целей организации.

3 Описать уровни целей организации.

4 Описать понятие устава организации.

5 На основе конкретной организации рассмотреть миссию, цели и устав.

Форма выполнения заданий – групповая.

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

Учебно-методическое обеспечение:

1. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 368 с.

2. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент: пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.

3. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.

4. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент / Б. Т. Кузнецов. – М.: Юнити, 2013. – 623 с.

5. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2009. – 672 с.

6. Томпсон-мл, Артур, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл, А. Стрикленд Ш. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. – 928 с.

7. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2016. – 468 с.

## Конфликты

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

- 1 Соотнесите термины с определениями.
  - 2 Исправьте ошибки в определениях
  - 3 Вставьте в определения соответствующий термин
- Форма выполнения – индивидуальная.  
Форма контроля выполнения заданий – контрольная работа.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

- 1 Дайте определение терминам.
- 2 Приведите примеры, подтверждающие или опровергающие следующие определения.
- 3 Определите инструменты научного исследования по видам.

Форма выполнения заданий – индивидуальная (задание 1) и групповая (задание 2, 3).

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

В) Задания, характеризующие компетенции на уровне применения полученных знаний:

- 1 Описать понятие последствий конфликтов в организации.
- 2 Описать классификацию последствий конфликтов в организации.
- 3 Описать структурные методы разрешения конфликтов.
- 4 Описать межличностные методы разрешения конфликтов.
- 5 На основе конкретной организации рассмотреть методы разрешения конфликтов.

Форма выполнения заданий – групповая.

Форма контроля выполнения заданий – устное сообщение и обсуждение.

Учебно-методическое обеспечение:

1 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И., Наумов. – М.: Экономист, 2010.

2 Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров. – Мн.: Интерпрессервис,

2010. – 640 с.

3 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.

4 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – М.: «Новое знание», 2009. – 336 с.

5 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2009. – 672 с.

6 Руденко, А. М. Деловые коммуникации: учебник / А. М. Руденко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 350 с.

7 Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В. И. Тележников; под ред. Н.П. Беяцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. – 438 с.

РЕПОЗИТОРИЙМ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

## 2 Практический раздел

### 2.1 Перечень практических работ

#### Тема 1 Управление персоналом

- 1 Персонал как объект управления.
- 2 Понятие и цели управления персоналом.
- 3 Особенности управления персоналом в государственных и коммерческих организациях.
- 4 Основные этапы эволюции управления персоналом.
- 5 Отличия управления кадрами и управления человеческими ресурсами.
- 6 Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами.
- 7 Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом.
- 8 Субъекты управления персоналом.
- 9 Роль собственников, администрации, руководителей и служб персонала в управлении кадрами.
- 10 Методы управления персоналом.
- 11 Экономические методы управления персоналом.
- 12 Социально-психологические методы управления персоналом.

#### Тема 2 Мотивация

- 1 Понятие и роль мотивации.
- 2 Материально-социальные стимулы.
- 3 Морально-психологические принципы.
- 4 Теории мотивации.
- 5 Содержательные теории мотивации.
- 6 Процессуальные теории мотивации.
- 7 Модель современной комплексной системы мотивации.
- 8 Мотивы и мотивация трудовой деятельности.
- 9 Стимулирование трудовой деятельности.

#### Тема 3 Организационное поведение

- 1 Подходы к изучению организационного поведения в психологии, социологии и конфликтологии.
- 2 Механизмы и способы объяснения различных типов организационного поведения.
- 3 Модели организационного поведения.
- 4 Понятие и роль корпоративной культуры.
- 5 Модели корпоративной культуры: культура власти, «бюрократическая» культура, культура задачи, культура личности.
- 6 Ценности успешных организаций.
- 7 Определение миссии организации.
- 8 Определение целей организации.
- 9 Особенности устава компании.

10 Этические ценности и миссия организации.

11 Корпоративная социальная политика: корпоративные мероприятия, адаптация новых сотрудников.

12 Социальная ответственность бизнеса.

#### Тема 4 Командообразование

1 Роль команд и рабочих групп в развитии организации.

2 Формальные и неформальные группы.

3 Современные изменения в организации труда: функциональные обязанности и функциональная грамотность.

1 Организация работы малых производственных групп.

2 Система технического обслуживания малых производственных групп.

1 Групповые кружки качества.

2 Самоуправляющиеся команды.

#### Тема 5 Конфликты

1 Понятие и виды конфликтов в организации.

2 Причины конфликтов в организации

3 Процесс развития конфликтов.

1 Последствия конфликтов в организации.

2 Структурные методы разрешения конфликтов.

3 Межличностные методы разрешения конфликтов.

## 2.2 Задания для практических работ (вопросы, задания, тесты)

### Тема 1 Управление персоналом

#### Задания (кейсы):

##### КЕЙС 1.

Характеристика организации: Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

Общая ситуация: В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

Задание к кейсу: Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

#### Тесты:

Персонал организации – это:

- трудовые ресурсы, непосредственно участвующие в организационно оформленной коллективной трудовой деятельности
- группа работников организации, осуществляющих управленческую деятельность
- количество рабочей силы, на которое может рассчитывать общество в процессе совокупной трудовой деятельности
- весь социальный потенциал общества
- совокупная общественная способность к труду, потенциальная дееспособность общества

Комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для

творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия – это:

- управление персоналом
- метод управления персоналом
- подход к управлению персоналом
- фактор управления персоналом
- этап управления персоналом

Какую группу факторов не выделяют в системе управления персоналом?

- демографические
- технические
- личностные
- экономические
- развитие теории управления

К какой группе факторов относятся: понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации; повышение обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов?

- развитие теории управления
- технические
- личностные
- экономические
- демографические

Управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства, а численность и структура работающих на предприятии исходя из технического обеспечения, особенностей технологий и операционного разделения труда, внутрипроизводственной кооперации, существующего производственного ритма и т.д. – это:

- технократический подход
- гуманистический подход
- научный подход
- системный подход
- структурно-функциональный подход

Какое положение не относится к прогрессивной системе управления персоналом?

- вредные условия труда
- надлежащее справедливое вознаграждение за труд
- широкие возможности работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самореализации и самовыражении
- возможность профессионального роста и уверенность в будущем общественная полезность работы

К общим принципам относят:

- сочетание централизации и децентрализации
- соответствие функций управления целям производства
- индивидуальная работа с персоналом
- демократизация работы с персоналом
- эффективное информационное обеспечение

К частным принципам относят:

- соответствие функций управления целям производства
- непрерывность
- экономичность
- сочетание прав и ответственности
- сочетание централизации и децентрализации

К задачам современной системы управления персоналом не относят:

- частичное использование потенциала работника
- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокой организованности и мотивации, самодисциплины, выработка у работников привычки к взаимодействию и сотрудничеству
- формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие)
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, возможности профессионального, квалификационного и должностного продвижения

В каком порядке осуществляются этапы управление персоналом

- планирование ресурсов; набор персонала; отбор персонала; определение заработной платы и льгот; профориентация и адаптация; обучение; оценка трудовой деятельности, повышение, понижение, перевод, увольнение; подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе
- планирование ресурсов; отбор персонала; набор персонала; определение заработной платы и льгот; профориентация и адаптация; обучение; оценка трудовой деятельности, повышение, понижение, перевод, увольнение; подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе
- планирование ресурсов; отбор персонала; набор персонала; профориентация и адаптация; определение заработной платы и льгот; обучение; оценка трудовой деятельности, повышение, понижение, перевод, увольнение; подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе
- планирование ресурсов; набор персонала; отбор персонала; профориентация и адаптация; обучение; определение заработной платы и льгот; оценка трудовой деятельности, повышение, понижение, перевод, увольнение; подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе
- планирование ресурсов; отбор персонала; набор персонала; профориентация и адаптация; определение заработной платы и льгот; обучение; подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе; оценка трудовой деятельности, повышение, понижение, перевод, увольнение

Преимуществом подбора персонала внутри организации не является:

- большая возможность выбора
- незначительные расходы при наборе
- знание производства
- знание сотрудников и их возможности
- быстрое замещение должности

Недостатком подбора персонала вне организации не является

- новые импульсы для предприятия
- большие расходы при наборе
- отрицательное воздействие на климат в коллективе
- много времени затрачивается на испытательный срок из-за отсутствия знаний и умений у нового работника
- нет знаний производства

Что не относится к наиболее широко применяемым методам сбора информации, которые требуются для принятия решения при отборе

- физиогномика
- оценка психологических характеристик
- измерение способности выполнения задач
- центры оценки
- собеседование

Оценкой результатов деятельности сотрудника не служит следующая цель:

- информационно-аналитическая
- административная
- информационная
- мотивационная
- нет правильного ответа

К основным требованиям, обеспечивающих эффективность программ обучения, не относится:

- введение проблемных ситуаций, для повышения эффективности усвоения материала
- для обучения нужна мотивация
- руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению
- если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы.
- учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения

Совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей – это:

- метод управления
- принцип управления
- закон управления
- система управления
- управленческое решение

Какие методы менеджмента основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека?

- экономические
- организационно-административные
- социальные
- психологические
- управленческие

Что из перечисленного ниже относится к административным методам менеджмента:

- организационные и распорядительные воздействия
- ценовая политика
- механизмы ценообразования
- механизмы и методы повышения качества продукции
- обеспечение конкурентоспособности продукции и организации в целом

Что из перечисленного ниже не относится к способам административного воздействия?

- организационные воздействия,
- распорядительные воздействия,
- материальная ответственность и взыскания,
- дисциплинарная ответственность и взыскания,
- ответы не верны

Что из перечисленного не относится к экономическим методам менеджмента:

- организационные воздействия
- распорядительные воздействия
- мотивация
- методы социально-психологического воздействия
- все ответы верны

Какие методы менеджмента базируются на власти, дисциплине и взысканиях?

- экономические

- организационно-административные
- социальные
- психологические
- управленческие

Какие способы административного воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия?

- организационные воздействия
- распорядительные воздействия
- материальная ответственность и взыскания
- дисциплинарная ответственность и взыскания
- административная ответственность

Какие способы административного воздействия предполагают использование приказов, распоряжений, указаний, инструкций?

- организационные воздействия
- распорядительные воздействия
- материальная ответственность и взыскания
- дисциплинарная ответственность и взыскания
- административная ответственность

Целью каких методов менеджмента является управление формированием и развитием коллектива, создание в коллективе положительного социально-психологического климата, оптимальной сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единства интересов, развития инициативы?

- экономических
- организационно-административных
- социальных
- психологических
- управленческих

Что из перечисленного ниже относится к психологическим методам менеджмента?

- методы формирования и развития трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости

- методы гуманизации отношений между работниками и руководителями, соответствующие принципам социальной справедливости: стиль руководства, этика и культура управления
- методы психологического побуждения (мотивации), формирующие у работников инициативу, предприимчивость, стремление к высокопроизводительному труду
- методы профессионального отбора и обучения ориентированы на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе
- все ответы верны

Какие методы менеджмента определяются социально-экономической природой рыночной экономики и окружающей среды предприятия?

- экономические
- организационно-административные
- социальные
- психологические
- управленческие

Какие методы менеджмента предполагают прямой характер воздействия?

- экономические
- организационно-административные
- социальные
- психологические
- управленческие

К каким способам административного воздействия относятся устав предприятия или организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка?

- организационные воздействия
- распорядительные воздействия
- материальная ответственность и взыскания
- дисциплинарная ответственность и взыскания
- административная ответственность

Что из перечисленного относится к экономическим методам менеджмента?

- коммерческий расчет
- внутрифирменный расчет
- ценовая политика и механизмы ценообразования
- механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом
- все ответы верны

Методы менеджмента применяются:

- по отношению к трудовым коллективам в целом
- по отношению к внешней среде организации
- только по отношению к определенным группам работников
- только по отношению к производственному процессу
- ответы не верны

## Тема 2 Мотивация

Вопросы для обсуждения:

1 Какой акцент должен делать менеджер мотивируя подчиненных: в сторону морального или материального вознаграждения? Ответ обоснуйте.

2 Приведите примеры внешнего вознаграждения.

3 Приведите примеры известных вам моральных стимулов, используемых в организациях Беларуси.

4 Верны ли следующие утверждения? Ответ обоснуйте.

- внешнее вознаграждение уменьшает внутреннее вознаграждение;
- внешнее вознаграждение носит временный характер;
- акцент на внешнее вознаграждение свидетельствует о том, что человеком руководят низкоуровневые потребности.

5 Каково основное отличие содержательных теорий мотивации от процессуальных?

6 Являются ли содержательные и процессуальные теории мотивации альтернативными? Ответ обоснуйте.

7 Раскройте суть вывода из теории Портера-Лоулера «результативный труд ведет к удовлетворению».

Задания (кейсы):

КЕЙС 1.

Описание ситуации: руководство приняло решение поощрить лучших работников. Мастер участка подал предложение премировать Антонова и Сидорова, а Петрова и Иванова поощрить грамотой. Причем размер премии оказался небольшим для высокооплачиваемого работника, но существенным для низкооплачиваемого. Антонов и Сидоров относятся к высокооплачиваемым работникам. Семьи Антонова и Сидорова обеспечены всем необходимым, суммарные семейные доходы достаточно высокие и стабильные. Петров высокооплачиваемый работник, но его жена временно не работает, кроме того, он оплачивает образование своего ребенка. Иванов получает относительно невысокую заработную плату и не обеспечен собственным жильем. Получив вознаграждение все работники остались недовольны им.

Задание:

1. Почему каждый работник оказался не удовлетворен поощрением?
2. Какой элемент теории ожидания нарушен?
3. На что это может повлиять в будущем?
4. Предложите свой вариант поощрения работников.

КЕЙС 2.

Описание ситуации: в компании много лет работает руководитель отдела разработок. Он разбирается во всех тонкостях своего дела, у него прекрасные отношения со всеми сотрудниками компании – как с подчиненными, так и с начальством. Но руководителя отдела словно подменили, когда владельцы компании объявили, что начинают реорганизацию. Его взгляд стал каким-то растерянным, в поведении появилась суетливость, в разработках обнаружались ошибки. Все это произошло после беседы с генеральным директором о предстоящих изменениях.

Как заметил сам гендиректор, ему не удалось убедить руководителя отдела в полезности перемен. В следующий раз руководитель компании намекнул начальнику отдела, что ему придется уйти, если он не смирится и не попытается интегрироваться в новую структуру компании. На следующий день начальник отдела принес заявление об увольнении. Тогда гендиректор попросил начальника отдела кадров разобраться, в чем дело, и по возможности удержать специалиста. Начальник отдела кадров поговорил с ним и понял, что руководитель отдела разработок боится перемен, не приемлет их на подсознательном уровне.

1 Заполните таблицу:

Положительные изменения в поведении руководителя отдела разработок	
Отрицательные изменения в поведении руководителя отдела	

разработок	
Причина изменения поведения руководителя отдела разработок	
Как узнать причину изменений в поведении руководителя отдела разработок	
Возможные последствия изменения поведения руководителя отдела разработок	
К какому типу личности относится руководитель отдела разработок	

2 Какой вариант (ы) развития событий может предложить гендиректор, если он хочет оставить руководителя отдела разработок в компании?

### КЕЙС 3.

Компания занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 6 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами, серьезно занимается привлечением корпоративных клиентов. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании:

1. Увеличить объем продаж на 15%.
2. Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.
3. Снизить текучесть персонала на 10%, уделив особое внимание отделу продаж.

Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% от оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 тыс. дол. США.

Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает ходового товара. В отделах существуют примерные планы работы, но они не утверждаются и не согласуются.

Менеджеры по продажам, как показали разовые пробные покупки, часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не помогают клиентам, не вникают в особенности их запросов.

Оптовое подразделение занимается преимущественно обслуживанием существующих клиентов и отслеживанием появления новых.

Корпоративное подразделение занимается активными продажами, предлагая клиентам комплексный продукт: мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации.

Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники – оклад и премию, которая начисляется исходя из мнения непосредственного начальника.

Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

Задание к кейсу: Как разработать комплексную систему мотивации для среднего звена управления с учетом целей и ситуации в организации?

Тесты:

Мотивация как функция менеджмента присуща менеджерам:

- высшего звена
- среднего звена
- низового звена
- высшего и среднего звена
- всех уровней управления

Какие виды потребностей выделяют у человека в рамках теорий мотивации?

- внутренние и внешние
- первичные и вторичные
- экономические и психологические
- социальные и структурные
- физиологические и экономические

Что из перечисленного ниже относится к элементам модели мотивации?

- потребность, поведение, вознаграждение
- потребность, поведение, вознаграждение, обратная связь
- поведение, вознаграждение, обратная связь
- потребность, поведение, заработная плата, обратная связь
- потребность, поведение, обратная связь

Что из перечисленного ниже не относится к элементам модели мотивации?

- потребность
- поведение
- вознаграждение
- обратная связь
- заработная плата

Что из перечисленного относится к категории «внешнего вознаграждения»?

- заработная плата
- грамота
- премия
- похвала
- все ответы верны

Что из перечисленного относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

- заработная плата
- грамота
- процесс труда
- премия
- надбавка

Какие виды внешнего вознаграждения рассматриваются в рамках теорий мотивации?

- внутреннее и внешнее
- первичное и вторичное
- экономическое и психологическое
- моральное и материальное
- физиологическое и экономическое

Какие основные факторы участвуют в теории ожиданий?

- гигиенические факторы и факторы, связанные с характером работы
- сложность работы и уровень вознаграждения
- ожидание результата, ожидание вознаграждения и ценность вознаграждения
- ожидание работы и ожидание вознаграждения
- ответы не верны

Какая из перечисленных ниже теорий мотивации относится к процессуальным теориям?

- модель Портера-Лоулера
- иерархия потребностей А. Маслоу

- двухфакторная теория Ф. Герцберга
- теория Д. Макклелланда
- все ответы верны

Какая из перечисленных ниже теорий мотивации не относится к процессуальным теориям?

- модель Портера-Лоулера
- иерархия потребностей А. Маслоу
- теория ожиданий
- теория справедливости
- все ответы верны

Какая из перечисленных ниже теорий мотивации относится к содержательным теориям?

- модель Портера-Лоулера
- иерархия потребностей А. Маслоу
- теория ожиданий
- теория справедливости
- все ответы верны

Какая из перечисленных ниже теорий мотивации не относится к содержательным теориям?

- модель Портера-Лоулера
- иерархия потребностей А. Маслоу
- двухфакторная теория Ф. Герцберга
- теория Д. Макклелланда
- все ответы верны

Выберите правильное расположение потребностей в порядке возрастания в рамках теории А. Маслоу:

- потребность в безопасности, физиологические потребности, потребность в социальной общности, потребность в уважение и самоуважении, потребность самовыражения
- физиологические потребности, потребность в безопасности, потребность в социальной общности, потребность самовыражения, потребность в уважение и самоуважении
- физиологические потребности, потребность в уважение и

- самоуважении, потребность в безопасности, потребность в социальной общности, потребность самовыражения
- физиологические потребности, потребность в безопасности, потребность в социальной общности, потребность в уважение и самоуважении, потребность самовыражения
  - потребность в безопасности, физиологические потребности, потребность в социальной общности, потребность в уважение и самоуважении, потребность самовыражения

Задача менеджера состоит в обеспечении гигиеническими факторами, достаточными для удовлетворения базовых потребностей, и в последующем использовании мотиваторов для удовлетворения потребностей более высоких уровней – это основной вывод из теории мотивации:

- А. Маслоу
- Ф. Герцберга
- Д. Мак-Клелланда
- В. Врума
- М. Адамса

Согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга отсутствие или недостаточная степень обеспечения гигиеническими факторами влияет на:

- уровень недовольства работой
- уровень удовлетворения работой
- не оказывают никакого влияния на восприятие работы
- уровень производительности труда
- все ответы верны

Задача менеджера состоит в обеспечении гигиеническими факторами, достаточными для удовлетворения базовых потребностей, и в последующем использовании мотиваторов для удовлетворения потребностей более высоких уровней – это основной вывод из теории мотивации:

- А. Маслоу
- Ф. Герцберга
- Д. Мак-Клелланда
- В. Врума
- М. Адамса

Какие потребности присутствуют в теории мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда:

- самовыражения, успеха, причастности
- власти, успеха, причастности
- власти, успеха, самовыражения
- власти, успеха, причастности, самовыражения
- власти, самовыражения, причастности

Для мотивации людей с какой потребностью согласно теории мотивации Д. Мак-Клелланда верно следующее утверждение – необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами:

- успеха
- причастности
- власти
- самовыражения
- саморазвития

Один из наиболее важных выводов теории мотивации Портера и Лоулера состоит в том, что:

- результативный труд ведет к удовлетворению
- удовлетворение не ведет к достижению высоких результатов в труде
- результативный труд не ведет к удовлетворению
- удовлетворение ведет к росту производительности труда
- все ответы не верны

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Это вывод:

- теории справедливости
- теории ожиданий
- теории Портера-Лоулера
- иерархии потребностей
- теории Ф. Герцберга

### Тема 3 Организационное поведение

#### Вопросы для обсуждения:

1. Организационное поведение как область изучения сформировалось потому, что менеджерам необходимо понимать мотивацию и удовлетворенность работой сотрудников. Верно или неверно?
2. Организационное поведение лучше всего описать, как прикладную дисциплину, сосредоточенную на вопросах потребностей сотрудников и операционной эффективности. Верно или неверно?
3. Организационное поведение не рассматривало бы факторы, которые вызывают удовлетворенность или неудовлетворенность студентов университетскими курсами. Верно или неверно?
4. Менеджеры обладают меньшей потребностью в поведенческих теориях, так как их работа больше ориентирована на действия. Верно или неверно?
5. Инженер с внутренним локусом контроля с большей вероятностью будет искать информацию за пределами своей непосредственной работы, чем инженер с внешним локусом контроля. Верно или неверно?
6. Сотрудники-экстраверты стремятся к большему стимулированию социальной среды, чем интроверты. Верно или неверно?
7. Сотрудник, обладающий макиавеллистским типом личности, будет следовать целям компании, особенно, если рабочие условия не структурированы, а обратная связь непостоянна. Верно или неверно?
8. Лучшее правило при осуществлении управления людьми - это обращаться со всеми одинаковым образом. Верно или неверно?
9. Менеджеры с высокой степенью потребности в достижениях хорошо делегируют задачи своим подчиненным. Верно или неверно?
10. Люди с высокой степенью потребности в принадлежности будут обладать сильной мотивацией к улучшению гармонии в команде или рабочей группе. Верно или неверно?
11. Потребность сотрудника во власти имеет большую ценность для компании, если она проявляет себя как персонализированная. Верно или неверно?
12. Удовлетворенность работой менее чувствительна ко внешним, чем внутренним вознаграждениям. Верно или неверно?
13. Удовлетворенность работой важна для операционной эффективности, так как она связана с абсентеизмом, количеством жалоб и текучестью кадров. Верно или неверно?
14. Сравнения по поводу справедливости вознаграждений по отношению к приложенным усилиям являются важным компонентом зависимости между удовлетворенностью работой и производительностью. Верно или неверно?
15. Организационная приверженность состоит из трех быстро меняющихся компонентов. Верно или неверно?

16. Удовлетворенность работой и приверженность организации связаны с одинаковыми свойствами организаций. Верно или неверно?

17. Вовлеченность в работу всегда имеет место при удовлетворенности сотрудника своей работой. Верно или неверно?

18. Наименее важным из компонентов вовлеченности в работу является вера в то, что работа влияет на самооценку человека. Верно или неверно?

19. Тренинги, посвященные ценностям в международных организациях, могут безопасно затрагивать инструментальные ценности только для менеджеров-экспатов. Верно или неверно?

20. Экономическая нестабильность представляют большую угрозу организационной приверженности, чем вовлеченности в работу. Верно или неверно?

21. Менеджеры с высокой степенью макиавеллизма демонстрируют сильный эмоциональный интеллект. Верно или неверно?

22. Аффективный компонент (эмоциональный аспект) установки мало связан с наблюдаемым поведением. Верно или неверно?

23. Менеджеры с персонализированной потребностью во власти, вероятнее всего, не продвинулись дальше преконвенциональной стадии морального развития. Верно или неверно?

#### Задания (кейсы):

##### КЕЙС 1.

Эмоциональное поведение сотрудников является обычной сложностью в работе любого менеджера. Оно может быть явным и легко обнаруживаемым, а может быть незаметным, потому что эмоциональные сотрудники (которые боятся различных форм отвергнутости на работе) часто направляют свой подсознательный беспорядок внутрь себя, чтобы спрятать и отрицать его существование. Со временем, эмоционально хрупкие индивиды становятся менее способными скрывать свой все более очевидный психологический, поведенческий и физиологический дистресс, и он проявляется в каком-то сочетании симптомов, показанных ниже.

Индикаторы эмоциональной хрупкости:

1 Расстройство настроения: устойчивое чувство безнадежности, отчаяния или грусти (ровный или не реагирующий аффект).

2 Изменения личности: безучастность, отстраненность от приятных видов деятельности и отношений, самонавязанная изоляция, избегание других (скрытность), неспособность спокойно слушать или сидеть.

3 Ухудшение показателей работы: пропуск сроков, опоздания, абсентеизм, низкий моральный дух, пропущенные важные встречи, раздражительность, неэффективное или неприемлемое делегирование ответственности, чрезмерная чувствительность к критике и обратной связи по работе.

4 Ухудшение внешнего вида: потеря или приобретение веса, не ухоженность, неопрятный и растрепанный внешний вид.

5 Злоупотребления алкоголем или наркотиками: использование алкоголя или наркотиков на работе или в обеденный перерыв, зависимость от алкоголя, болеутоляющих или антидепрессантов.

Сотрудники, с выше перечисленными симптомами, могут входить в число ваших коллег, поэтому уделите некоторое внимание этому широко распространенному явлению. Если эмоционально хрупких сотрудников приватно спросить об их жизни (в условиях воспринимаемой психологической безопасности), то они часто говорят о том, что плохо спят, потому что борются с тревогой, проистекающей от финансовой и рабочей небезопасности. По мере того, как эти тревоги растут по своему числу и силе, эмоциональные сотрудники испытывают все больше парализующих сомнений в себе (они попали в определенную ловушку: больше симптомов вызывает больше сомнений и наоборот). Ранние признаки эмоциональной хрупкости в сотрудниках - это случаи, когда сотрудник неожиданно засиживается допоздна и упорно работает (сверх компенсация) либо приходит на работу поздно, проявляет подавленность и отстраненность от работы и раздражительность, несоответствующую текущим рабочим требованиям (реактивность).

Как помочь хрупким сотрудникам снова образовать связи со своей работой?

#### Тесты:

Когда впервые была сформулирована концепция социальной ответственности бизнеса (CSR – Corporate Social Responsibility)?

- в середине XX века;
- в начале XX века;
- в конце XX века;
- в начале XXI века;
- верного ответа нет.

Кто является автором пирамида корпоративной социальной ответственности?

- А. Кэррол;
- М. Фридмен;
- Г. Форд;
- Ф. Тейлор;
- П. Друкер.

Какие элементы входят в пирамиду корпоративной социальной ответственности?

- экономическая ответственность;
- правовая ответственность;

- этическая ответственность;
- филантропическая ответственность;
- все ответы верны.

Что включает в себя широкая трактовка корпоративной социальной ответственности?

- корпоративную этику;
- корпоративную социальную политику в отношении общества;
- политику в сфере охраны окружающей среды;
- принципы и подходы к корпоративному управлению;
- все ответы верны.

Что не включает в себя широкая трактовка корпоративной социальной ответственности?

- политику в сфере охраны окружающей среды;
- принципы и подходы к корпоративному управлению;
- вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, потребителями, персоналом;
- политику в отношении персонала;
- все ответы не верны.

Что из перечисленного относится к принципам ведения международного бизнеса?

- экономическое и социальное влияние бизнеса на развитие прогрессивных процессов в мировом сообществе;
- этика бизнеса;
- уважение правовых норм;
- поддержка многосторонних торговых отношений;
- все ответы верны.

Что из перечисленного не относится к принципам ведения международного бизнеса?

- уважение правовых норм;
- поддержка многосторонних торговых отношений;
- забота об окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий;
- все ответы не верны.

Что из перечисленного относится к принципам взаимоотношений организации с покупателями?

- обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;
- обходиться с покупателями честно во всех аспектах коммерческой деятельности компании, обеспечивая высокий уровень обслуживания, удовлетворяя потребности клиентов;

- принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;
- гарантировать уважение человеческого достоинства, предлагая товары, занимаясь маркетингом и рекламой;
- все ответы верны.

Что из перечисленного не относится к принципам взаимоотношений организации с покупателями?

- обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;
- принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;
- гарантировать уважение человеческого достоинства, предлагая товары, занимаясь маркетингом и рекламой;
- уважать целостность культуры клиентов;
- все ответы не верны.

В каком году была принята Декларация «Принципы бизнеса»?

- 1974 г.;
- 1984 г.;
- 1994 г.;
- 2004 г.;
- 2014 г.

Что из перечисленного относится к формам участия бизнеса в решении социальных проблем?

- денежные гранты и спонсорская помощь;
- социально значимый маркетинг;
- эквивалентное финансирование;
- социальные инвестиции;
- все ответы верны.

Что из перечисленного не относится к формам участия бизнеса в решении социальных проблем?

- денежные гранты и спонсорская помощь;
- социально значимый маркетинг;
- эквивалентное финансирование;
- социальные инвестиции;
- все ответы не верны.

Что из перечисленного относится к принципам взаимоотношений организации с конкурентами?

- честная конкуренция;

- справедливое продвижение товаров и услуг;
- отказ от незаконных форм деятельности;
- отказ от неэтичных способов воздействия на конкурентов;
- все ответы верны.

Что из перечисленного не относится к принципам взаимоотношений организации с конкурентами?

- честная конкуренция;
- справедливое продвижение товаров и услуг;
- отказ от незаконных форм деятельности;
- отказ от неэтичных способов воздействия на конкурентов;
- все ответы не верны.

Что из перечисленного относится к принципам взаимоотношений организации с инвесторами и владельцами?

- обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;
- гарантировать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;
- сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;
- относиться со вниманием к требованиям, предложениям, резолюциям владельцев и инвесторов;
- все ответы верны.

Что из перечисленного не относится к принципам взаимоотношений организации с инвесторами и владельцами?

- обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;
- гарантировать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;
- сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;
- относиться со вниманием к требованиям, предложениям, резолюциям владельцев и инвесторов;
- все ответы не верны.

Что из перечисленного относится к принципам взаимоотношений организации с персоналом?

- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
- создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;

- быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;
- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения сотрудников;
- все ответы верны.

Что из перечисленного не относится к принципам взаимоотношений организации с персоналом?

- участвовать в случае возникновения конфликтов в открытых переговорах с трудовым коллективом;
- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
- обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения сотрудников;
- все ответы не верны.

Какие причины сопротивления изменениям основаны на опасении работника в ухудшении его положения в организации и, как следствие, потерь в заработной плате?

- экономические;
- административные;
- социальные;
- психологические;
- формальные.

Какие причины сопротивления изменениям связаны с желанием работника сохранить сложившиеся социальные связи, свой статус и роль в коллективе, а также с опасением ухудшения социально-психологического климата в коллективе?

- экономические;
- административные;
- социальные;
- психологические;
- формальные.

Совокупность ценностных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, традиций и устремлений, принимаемых и поддерживаемых организацией в целом и ее сотрудниками – это:

- организационная культура
- организационная структура;
- система управления;
- этика управления;

- верного ответа нет.

Какие виды организационных культур выделены Ч. Хенди («Понимание организаций»)?

- культура власти;
- культура роли;
- культура личности;
- культура задачи;
- все ответы верны.

Какой вид организационной культуры опирается на личность руководителя?

- культура власти;
- культура роли;
- культура личности;
- культура задачи;
- все ответы верны.

Какой вид организационной культуры основан на строгой специализации подразделений и сотрудников, чью деятельность координирует немногочисленное по своему составу верхнее звено управления?

- культура власти;
- культура роли;
- культура личности;
- культура задачи;
- все ответы верны.

Какие уровни организационной культуры выделяют?

- поверхностный, подповерхностный, глубинный;
- поверхностный, глубинный;
- экономический, глубинный;
- поверхностный, подповерхностный, личностный;
- экономический, подповерхностный, глубинный;

Какой уровень организационной культуры включает в себя такие видимые внешние факторы, как применяемая технология, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги?

- поверхностный;
- подповерхностный;
- глубинный;
- экономический;
- социальный.

Какой уровень организационной культуры можно назвать «организационной идеологией»?

- поверхностный;

- подповерхностный;
- глубинный;
- экономический;
- социальный.

## **Тема 5 Конфликты**

### Вопросы для обсуждения:

- 1 Какова основная цель изучения конфликтов в организации?
- 2 Дайте характеристику наиболее распространенной форме конфликта в организации.
- 3 Назовите основные отличия делового конфликта от личностно-эмоционального.
- 4 Приведите примеры причин возникновения конфликта из вашей практики.
- 5 Назовите основные функциональные и дисфункциональные последствия конфликта для организации.
- 6 Приведите примеры межгруппового и межличностного конфликтов.
- 7 Является ли внутриличностный конфликт объектом управления со стороны руководителя? Ответ обоснуйте.
- 8 Какова основная цель управления конфликтом в организации?
- 9 Назовите факторы, которые оказывают влияние на продолжительность конфликта в организации.
- 10 Может ли быть эффективным такой метод разрешения конфликта как принуждение? Ответ обоснуйте.
- 11 Дайте характеристику компромисса как метода разрешения конфликта.
- 12 Приведите примеры использования межличностных методов разрешения конфликтов.
- 13 Приведите примеры применения структурных методов разрешения конфликтов.
- 14 На каком этапе развития конфликта менеджер должен начинать им управлять?
- 15 Дайте краткую характеристику основным этапам процесса развития конфликта.
- 16 Назовите отличия открытого конфликта от латентного.

### Задания (кейсы):

Определите природу конфликта в следующих ситуациях:

Ситуация 1. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

Ситуация 2. При распределении премии начальник не выписал ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу». Подчиненный чувствует себя несправедливо обиженным.

Ситуация 3. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый работник с воодушевлением приступает к трудовой деятельности, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства, начинает саботировать задания, опаздывать на работу. Назревает конфликт.

Ситуация 4. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Ситуация 5. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

Ситуация 6. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда, и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

Ситуация 7. На совещании один из подчиненных, не выдержав постоянной строгости руководителя, в полушутливой форме обратил на это строгое обращение внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

#### Тесты:

Современный подход к управлению утверждает что:

- полное отсутствие конфликта внутри организации - условие не только невозможное, но и нежелательное;
- конфликты, возникающие внутри организации, рассматриваются как весьма негативные явления;
- менеджер не должен управлять конфликтом;

- менеджер должен уклоняться от конфликта;
- нет верного ответа

Что относят к функциональным последствиям конфликта:

- улучшение качества процесса принятия решений;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- снижение инициативности сотрудников;
- ухудшение взаимодействия «руководитель-подчиненный».

Что не относят к функциональным последствиям конфликта:

- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- снижение инициативности сотрудников;
- ухудшение взаимодействия «руководитель-подчиненный»;
- все ответы верны.

Что относят к дисфункциональным последствиям конфликта:

- улучшение качества процесса принятия решений;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- расположение к сотрудничеству в будущем;
- улучшение взаимодействия «руководитель-подчиненный»;
- повышение инициативности сотрудников.

Что не относят к дисфункциональным последствиям конфликта:

- улучшение качества процесса принятия решений;
- расположение к сотрудничеству в будущем;
- улучшение взаимодействия «руководитель-подчиненный»;
- повышение инициативности сотрудников;
- все ответы верны.

Выберите верное утверждение из предложенных ниже:

- менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать;
- менеджер должен устранять конфликт, каким бы ни были его причины;
- менеджер должен уклоняться от любой конфликтной ситуации;
- менеджер должен не управлять конфликтом, а устранять его;
- все ответы не верны.

Выберите не верное утверждение из предложенных ниже:

- менеджер должен устранять конфликт, каким бы ни были его причины;
- менеджер должен уклоняться от любой конфликтной ситуации;
- менеджер должен не управлять конфликтом, а устранять его;
- менеджер должен стремиться к отсутствию конфликтов в коллективе от любой конфликтной ситуации;
- все ответы верны

Что из перечисленного может являться причиной конфликта в организации?

- плохая передача информации;
- взаимозависимость задач;
- неумение слушать;
- различия в целях;
- все ответы верны.

Что из перечисленного не может являться причиной конфликта в организации?

- плохая передача информации;
- взаимозависимость задач;
- неумение слушать;
- различия в целях;
- все ответы не верны.

«Подчиненный считает, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель полагает, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят» – это ситуация, в которой конфликт может возникнуть по причине:

- взаимозависимости задач;
- плохих коммуникаций;
- различий в представлениях и ценностях;
- отсутствия единоначалия;
- верного ответа нет.

Конфликт, причина которого состоит в том, что в целях повышения сбыта продукции организации планово-экономический отдел настаивает на целесообразности снижения издержек производства, а отдел маркетинга – на проведении рекламной кампании, – это:

- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- межгрупповой конфликт;
- конфликт между личностью и группой;
- верного ответа нет.

«Руководитель производственного подразделения объясняет низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование» – это ситуация в которой конфликт может возникнуть по причине:

- взаимозависимости задач;
- плохих коммуникаций;
- различий в целях;
- отсутствием единоначалия;
- верного ответа нет.

Конфликт, причина которого состоит в том, что сотрудники отдела маркетинга не предоставили в срок необходимую информацию сотрудникам планово-экономического отдела, что привело к депремированию последних, – это:

- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- межгрупповой конфликт;
- конфликт между личностью и группой;
- верного ответа нет.

«Отдел сбыта настаивает на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это увеличивает объемы сбыта, однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна» – это ситуация, в которой конфликт может возникнуть по причине:

- взаимозависимости задач;
- плохих коммуникаций;
- различия в целях;
- отсутствия единоначалия;
- верного ответа нет.

Конфликт, причина которого состоит в том, что руководитель предъявляет различные требования к работнику по выполнению одной и той же работы, – это:

- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- межгрупповой конфликт;
- конфликт между личностью и группой;
- верного ответа нет.

Какие выделяют в организации виды конфликта по форме проявления?

- горизонтальные;
- вертикальные;
- межгрупповые;

- экономические;
- социальные.

Какие виды конфликтов в организации выделяют по направленности:

- межличностные;
- вертикальные;
- межгрупповые;
- внутриличностные;
- экономические.

Какой межличностный метод разрешения конфликтной ситуации является наименее эффективным?

- уклонение;
- принуждение;
- сглаживание;
- компромисс;
- решение проблемы.

Какой метод разрешения конфликтной ситуации из предложенных является более эффективным?

- уклонение;
- принуждение;
- сглаживание;
- компромисс;
- решение проблемы.

Что из перечисленного относится к межличностным методам управления конфликтом в организации?

- уклонение;
- принуждение;
- сглаживание;
- компромисс;
- все ответы верны.

Что из перечисленного не относится к межличностным методам управления конфликтом в организации?

- уклонение;
- принуждение;
- сглаживание;
- компромисс;
- все ответы не верны.

Что из перечисленного относится к структурным методам управления конфликтом в организации?

- уклонение;

- принуждение;
- сглаживание;
- компромисс;
- разъяснение требований к работе.

Что из перечисленного не относится к структурным методам управления конфликтом в организации?

- уклонение;
- принуждение;
- сглаживание;
- компромисс;
- все ответы верны.

Продолжите утверждение: «возможность конфликта...

- уменьшается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения;
- увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения;
- не зависит от специализации работ внутри организации;
- зависит только от морально-психологического климата в коллективе;
- верного ответа нет.

Продолжите утверждение: «если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, то он разрешается...

- менее, чем в 50% случаев;
- менее, чем в 40% случаев;
- менее, чем в 30% случаев;
- более, чем в 90% случаев;
- верного ответа нет.

Продолжите утверждение: «если менеджер входит в конфликт на фазе подъема, то он разрешается...

- менее, чем в 50% случаев;
- более, чем в 50% случаев;
- менее, чем в 20% случаев;
- более, чем в 90% случаев;
- верного ответа нет.

Продолжите утверждение: «если менеджер входит в конфликт на пиковой фазе, то он разрешается...

- более, чем в 50% случаев;
- более, чем в 40% случаев;
- более, чем в 30% случаев;
- более, чем в 90% случаев;
- верного ответа нет.

Какова последовательность основных этапов развития конфликта в организации?

- предконфликтная ситуация, открытый конфликт;
- предконфликтная ситуация, открытый конфликт, послеконфликтный период;
- инцидент, эскалация, завершение конфликта;
- эскалация, завершение конфликта;
- открытый конфликт, послеконфликтный период.

Какова последовательность основных этапов открытого периода конфликта в организации?

- предконфликтная ситуация, открытый конфликт;
- предконфликтная ситуация, открытый конфликт, послеконфликтный период;
- инцидент, эскалация, сбалансированное взаимодействие, завершение конфликта;
- эскалация, завершение конфликта;
- открытый конфликт, послеконфликтный период.

Выберите правильную последовательность действий руководителя в конфликтной ситуации:

- изучение причин конфликта, ограничение числа участников конфликта, анализ конфликта, разрешение конфликта;
- изучение причин конфликта, анализ конфликта, разрешение конфликта;
- изучение причин конфликта, ограничение числа участников конфликта, анализ конфликта;
- изучение причин конфликта, ограничение числа участников конфликта;
- верного ответа нет.

На какой стадии развития конфликта становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта:

- инцидент;
- эскалация;
- завершение конфликта;
- сбалансированное взаимодействие;
- все ответы верны.

Что является последним этапом открытого периода конфликта:

- инцидент;
- эскалация;
- завершение конфликта;

- сбалансированное взаимодействие;
- все ответы не верны.

Что является самой напряженной стадией развития конфликта:

- инцидент;
- эскалация;
- завершение конфликта;
- сбалансированное взаимодействие;
- все ответы верны.

### 3 Контроль знаний

#### 3.1 Перечень вопросов к зачету по дисциплине «Основы менеджмента и организационное поведение»

1. Персонал как объект управления. Понятие и цели управления персоналом.
2. Особенности управления персоналом в государственных и коммерческих организациях.
3. Основные этапы эволюции управления персоналом.
4. Отличия управления кадрами и управления человеческими ресурсами. Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами.
5. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом. Субъекты управления персоналом.
6. Роль собственников, администрации, руководителей и служб персонала в управлении кадрами.
7. Экономические методы управления персоналом.
8. Социально-психологические методы управления персоналом.
9. Понятие и роль мотивации. Материально-социальные стимулы. Морально-психологические принципы.
10. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации.
11. Модель современной комплексной системы мотивации.
12. Мотивы и мотивация трудовой деятельности. Стимулирование трудовой деятельности.
13. Подходы к изучению организационного поведения в психологии, социологии и конфликтологии.
14. Механизмы и способы объяснения различных типов организационного поведения.
15. Модели организационного поведения.
16. Понятие и роль корпоративной культуры.
17. Модели корпоративной культуры: культура власти, «бюрократическая» культура, культура задачи, культура личности.
18. Ценности успешных организаций.
19. Определение миссии организации.
20. Определение целей организации.
21. Особенности устава компании.
22. Этические ценности и миссия организации.
23. Корпоративная социальная политика: корпоративные мероприятия, адаптация новых сотрудников.
24. Социальная ответственность бизнеса.
25. Роль команд и рабочих групп в развитии организации.
26. Формальные и неформальные группы.
27. Современные изменения в организации труда: функциональные обязанности и функциональная грамотность.
28. Организация работы малых производственных групп.

29. Система технического обслуживания малых производственных групп.
30. Групповые кружки качества. Самоуправляющиеся команды.
31. Понятие и виды конфликтов в организации. Причины конфликтов в организации
32. Процесс развития конфликтов.
33. Последствия конфликтов в организации.
34. Структурные методы разрешения конфликтов.
35. Межличностные методы разрешения конфликтов.

РЕПОЗИТОРИЙМ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

### 3.2 Критерии оценок по дисциплине

«Основы менеджмента и организационное поведение»

(на основании письма Министерства образования Республики Беларусь от 28.05.2013 г. № 09-10/53-ПО)

Десятибалльная шкала в зависимости от величины балла и отметки включает следующие критерии:

**10 (десять) баллов, зачтено** выставляется за систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине, а также по основным вопросам, выходящим за её пределы; за точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; за безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; за выраженную способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации; за полное и глубокое усвоение основной, дополнительной литературы, по изучаемой учебной дисциплине; за умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин; за творческую самостоятельную работу на практических, лабораторных занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

**9 (девять) баллов, зачтено** выставляется за систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; за владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; за способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; за систематическую, активную самостоятельную работу на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

**8 (восемь) баллов, зачтено** выставляется за систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за использование

научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; за владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; за способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; за активную самостоятельную работу на практических, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

**7 (семь) баллов, зачтено** выставляется за систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; за владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; за свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; за самостоятельную работу на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

**6 (шесть) баллов, зачтено** выставляется за достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; за владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; за способность самостоятельно применять типовые решения в рамках, учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку; за активную самостоятельную работу на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

**5 (пять) баллов, зачтено** выставляется за достаточные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; за владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; за способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им сравнительную оценку; за самостоятельную работу на практических, лабораторных занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий.

**4 (четыре) балла, зачтено** выставляется за достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования; за усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; за владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач; за умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи; за умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им оценку; за работу под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

**3 (три) балла, не зачтено** выставляется за недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования; за знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными, логическими ошибками; за слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; за неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой учебной дисциплины; за пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

**2 (два) балла, не зачтено** выставляется за фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта высшего образования; за знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; за неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, наличие в ответе грубых, логических ошибок; за пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

**1 (один) балл, не зачтено** выставляется за отсутствие знаний и (компетенций) в рамках образовательного, стандарта высшего образования, отказ от ответа, неявка на аттестацию без уважительной причины.

РЕПОЗИТОРИЙМ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

**4 Вспомогательный раздел**  
**4.1 Учебная программа дисциплины**

**Учреждение образования**  
**«Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе  
ГГУ имени Ф. Скорины

\_\_\_\_\_ И.В. Семченко  
(подпись)

\_\_\_\_\_ /  
(дата утверждения)  
Регистрационный № УД-\_\_\_\_\_/уч.

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**  
**И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине для специальности  
1-26 02 01 «Бизнес-администрирование»

Учебная программа составлена на основе типовой учебной программы для учреждений высшего образования «Основы менеджмента и организационное проектирование» для специальности 1-26 02 01 Бизнес-администрирование (регистрационный № ТД-Е.626/тип от 07.09.2015 г.) и учебного плана специальности 1-26 02 01 Бизнес-администрирование учреждения образования «Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины» (регистрационный № Е 26-01-19 от 28.02.2019 г.).

**СОСТАВИТЕЛИ:**

Орлова А.В., старший преподаватель кафедры экономики и управления

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой экономики и управления учреждения образования «Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины» (протокол № 10 от 03.05.2019);

Научно-методическим советом учреждения образования «Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины» (протокол № 8 от 17.05.2019).

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа «Основы менеджмента и организационное поведение» разработана для студентов специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование» на основе типовой учебной программы.

Дисциплина относится к циклу общенаучных и общепрофессиональных дисциплин государственного компонента.

Программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования для специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование».

**Целью изучения** дисциплины является освоение теоретических знаний и современных концепций, применяемых в области менеджмента и организационного поведения.

**Основные задачи курса** - помочь студентам освоить область управления на организационном уровне, приобрести навыки формирования и развития корпоративной культуры, а также системы деловых коммуникаций.

Предметом дисциплины является область взаимодействия между субъектами и объектами управления на организационном уровне, а также процессы формирования и преобразования функциональных организационных структур. Поэтому дисциплина занимает важное место в системе подготовки современного менеджера, специализирующегося в области бизнес-администрирования.

**Рекомендуемые методы и технологии обучения:** лекция, практические занятия, метод проблемного изложения, анализ проблемных ситуаций, дискуссия, круглый стол, творческое задание, работа в малых группах, ролевая, деловая и обучающая игра, поточная конференция, работа с наглядными пособиями, видео- и аудио-материалами, кейс-метод, метод проектов, исследовательский метод, устный и письменный контроль, тестирование, самоконтроль.

### **Требования к уровню подготовки выпускника**

В результате изучения дисциплины студент должен закрепить и развить следующие академические и социально-личностные компетенции, предусмотренные образовательным стандартом:

АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК-3. Владеть исследовательскими навыками.

АК-4. Уметь работать самостоятельно.

АК-5. Быть способным вырабатывать новые идеи (обладать креативностью).

АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой на компьютере.

АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.

АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.

СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.

СЛК-6. Уметь работать в команде.

СЛК-7. Вести социально-ответственный бизнес.

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими профессиональными компетенциями, предусмотренными образовательным стандартом:

ПК-1. Находить перспективные направления бизнеса. Создавать предприятия.

ПК-2. Управлять человеческими ресурсами предприятия. Организовывать работу малых коллективов исполнителей для достижения поставленных целей, устанавливать размер оплаты труда с учетом его эффективности для предприятия.

ПК-3. Управлять материальными ресурсами и финансами предприятия.

ПК-4. Владеть современными социально-экономическими и психологическими методами управления.

ПК-5. Разрабатывать и согласовывать представляемые материалы.

ПК-6. Вести деловые переговоры.

ПК-7. Готовить доклады, материалы к презентациям.

ПК-8. Анализировать и оценивать собранные данные.

ГЖ-9. Работать с юридической литературой и трудовым законодательством.

В результате освоения дисциплины: «Основы менеджмента и организационное поведение» студенты должны:

**знать:**

- значение менеджмента и организационного поведения для деятельности организации;

- основные понятия и теоретические положения менеджмента и организационного поведения, возможности их применения на практике;

- основополагающие представления об организациях различных типов;

- профессиональные лексикю менеджмента и организационного поведения;

- принципы, методы, технологию управления предприятием;

- основополагающие идеи менеджмента как управления людьми в организации и научные основы моделирования организации;

- методологию и особенности применения технологий менеджмента и организационного поведения на предприятии в условиях современного рынка;

- принципы управления предприятием;

**уметь:**

- наметить общие направления эффективного управления и использовать принципы и методы менеджмента и организационного

поведения чтобы формировать стратегию и тактику, создавать организации и управлять операциями;

- анализировать конфликты в организации и знать пути их разрешения;

**владеть:**

- навыками решения задач, возникающих в работе руководителей, экономистов и других специалистов организаций, в деятельности предпринимателей.

Дисциплина «Основы менеджмента и организационное поведение» изучается студентами 1 курса специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование». Общее количество часов – 322; аудиторное количество часов - 144, из них: лекции - 72, семинарские занятия - 72, управляемая самостоятельная работа - 14. Форма отчётности – экзамен, зачет.

Учебная дисциплина «Основы менеджмента и организационное поведение» связана с учебными дисциплинами «Основы предпринимательской деятельности», «Экономическая теория».

РЕПОЗИТОРИЙМ ГГУ ИМЕНИ Ф.СКОРНИКОВЫ

## **СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Тема 1. Сущность менеджмента**

Сущность и интерпретация понятий «менеджмент», «менеджер», «предприниматель». Сравнительный анализ японской, американской и отечественной моделей менеджмента. Специфика управленческой информации.

### **Тема 2. Эволюция теории менеджмента**

Основные этапы развития теории и практики менеджмента. Классическая теория управления. Принципы научного управления Ф.У. Тейлора. Поведенческая школа. Партиципативный подход. Хоторнские эксперименты. Школа управленческой науки или количественный подход. Специфика ситуационного менеджмента. Системный подход в менеджменте.

### **Тема 3. Принципы и методы управления**

Понятие принципов менеджмента. История формирования принципов менеджмента. Двенадцать фундаментальных принципов управления Г. Эмерсона, 14 классических принципов управления А. Файоля. Кибернетические принципы менеджмента. Понятие и функциональное назначение методов менеджмента. Требования, предъявляемые к свойствам методов менеджмента. Виды методов менеджмента: экономические, организационные, социальные, психологические.

### **Тема 4. Функции менеджмента**

Понятие функций менеджмента и их классификация. Содержание основных функций менеджмента: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, анализа и контроля деятельности персонала.

### **Тема 5. Организационные структуры управления**

Норма управляемости. Департаментализация. Централизованные, децентрализованные, бюрократические и функциональные организационные структуры. Достоинства и недостатки. Потенциал дивизиональных структур. Органические, проектные и матричные организационные структуры. Переход к плоским организационным структурам.

### **Тема 6. Коммуникационные процессы**

Эволюция взглядов на природу информации. Роль информации в управлении бизнесом. Свойства и классификация информации, используемой в бизнесе. Специфика коммуникационного процесса в системе управления предприятием. Приемы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе межличностных коммуникаций

### **Тема 7. Принятие управленческих решений**

Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Природа процесса принятия решения. Показатели качества и эффективности управленческих решений. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Классификация управленческих решений.

### **Тема 8. Руководитель организации**

Роли и функции руководителя. Возраст и здоровье как факторы профессиональной и служебной карьеры. Личностные черты руководителя - интеллект, креативность, воля, целеустремленность, предусмотрительность, активность, харизма.

### **Тема 9. Руководство и лидерство**

Лидерство. Влияние. Власть и ее формы (власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, традиционная и экспертная власть, власть, основанная на харизме). Баланс власти. Руководство. Отличие лидера от менеджера. Руководство. Стили руководства. Теория «Х» и «У». Теория «управленческой решетки» и ее практическая значимость. Вариативность стиля руководства в зависимости от различных факторов.

### **Тема 10. Управление персоналом**

Понятие и цели управления персоналом. Особенности управления персоналом в государственных и коммерческих организациях. Экономическая, социальная и деловая эффективность. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом. Субъекты управления персоналом. Роль собственников, администрации, руководителей и служб персонала в управлении кадрами. Методы управления персоналом. Основные этапы эволюции управления персоналом. Отличия управления кадрами и управления человеческими ресурсами. Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами.

### **Тема 11. Мотивация**

Понятие и роль мотивации. Иерархия потребностей (пирамида потребностей А. Маслоу). Мотивы и мотивация трудовой деятельности. Стимулирование трудовой деятельности. Материально-социальные стимулы. Морально-психологические принципы. Модель современной комплексной системы мотивации.

### **Тема 12. Организационное поведение**

Подходы к изучению организационного поведения в психологии, социологии и конфликтологии. Механизмы и способы объяснения различных типов организационного поведения. Модели корпоративной культуры: культура власти, «бюрократическая» культура, культура задачи,

культура личности. Определение миссии и целей организации, основные моменты создания корпоративной культуры. Особенности устава компании. Этические ценности и миссия организации. Корпоративная социальная политика: корпоративные мероприятия, адаптация новых сотрудников

### **Тема 13. Командообразование**

Роль команд и рабочих групп в развитии организации. Формальные и неформальные группы. Современные изменения в организации труда: функциональные обязанности и функциональная грамотность. Организация работы малых производственных групп и система их технического обслуживания. Групповые кружки качества. Самоуправляющиеся команды.

### **Тема 14. Конфликты**

Понятие, содержание и типология конфликтов. Деструктивные и конструктивные последствия конфликтов. Стили поведения в конфликтной ситуации. Методы разрешения конфликтов.

РЕПОЗИТОРИЙМ ГГУ ИМЕНИ Ф.СКОРИНЫ

## ПЕРЕЧЕНЬ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ И УСР

### *Перечень семинарских занятий*

1. Сущность менеджмента.
2. Эволюция теории менеджмента.
3. Принципы и методы управления.
4. Функции менеджмента.
5. Организационные структуры управления.
6. Коммуникационные процессы.
7. Принятие управленческих решений.
8. Руководитель организации.
9. Руководство и лидерство.
10. Управление персоналом.
11. Мотивация.
12. Организационное поведение.
13. Командообразование.
14. Конфликты.

### *Формы контроля знаний*

1. Опрос.
2. Тестирование.
3. Контрольные работы.
4. Оценка за решение практической ситуации.

### *Рекомендуемые темы тестовых заданий*

1. Сущность менеджмента.
2. Эволюция теории менеджмента.
3. Принципы и методы управления.
4. Функции менеджмента.
5. Организационные структуры управления.
6. Коммуникационные процессы.
7. Принятие управленческих решений.
8. Руководитель организации.
9. Руководство и лидерство.
10. Управление персоналом.
11. Мотивация.
12. Организационное поведение.
13. Командообразование.
14. Конфликты.

### Рекомендуемые темы контрольных работ

1. Функции менеджмента.
2. Принятие управленческих решений.
3. Руководство и лидерство.
4. Мотивация.
5. Организационное поведение.
6. Конфликты.

### Управляемая самостоятельная работа

Для самостоятельного изучения выделяются следующие темы дисциплины «Основы менеджмента и организационное поведение»:

- «Принципы и методы управления»;
- «Коммуникационные процессы»;
- «Принятие управленческих решений»;
- «Руководитель организации»;
- «Мотивация»;
- «Организационное поведение»;
- «Конфликты».

### ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ ПО ИЗУЧАЕМОЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ С ДРУГИМИ ДИСЦИПЛИНАМИ СПЕЦИАЛЬНОСТИ

Название дисциплины, с которой требуется согласовани	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
--	------------------	--	---

е		по изучаемой учебной дисциплине	
Основы предпринимательской деятельности	Кафедра экономики и управления		Рекомендовать к утверждению учебную программу в представленном варианте протокол № ____ от _____.____201
Экономическая теория	Кафедра экономической теории и мировой экономики		Рекомендовать к утверждению учебную программу в представленном варианте протокол № ____ от _____.____201

РЕПОЗИТОРИЙМ ГГУ ИМЕНИ Ф.СКОРИНЫ

**ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ  
ПО ИЗУЧАЕМОЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
на \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ учебный год**

№ № пп	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и управления (протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.)

Заведующий кафедрой экономики и управления  
к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ И.В. Бабына

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета УО «ГГУ им. Ф. Скорины»  
к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ А.К. Костенко

## 4.2 Перечень рекомендуемой литературы

### Основная литература:

- 1 Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации / И.К. Адизес. - СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
- 2 Байнев, В.Ф. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.Ф. Байнев. – Минск: БГУ, 2007. – 142 с.
- 3 Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 368 с.
- 4 Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учебно-методическое пособие / А.А. Брасс. – Мн.: РИВШ, 2008. – 248 с.
- 5 Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент: пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.
- 6 Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012. – 356 с.
- 7 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник для вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Гардарика, 2004. – 528 с.
- 8 Глухов, В. В. Менеджмент / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, – 2009. – 608 с.
- 9 Глушаков В.Е. Основы менеджмента и организационное поведение. - Мн.: Издательский Центр БГУ, 2010. – 154 с.
- 10 Гончаров, В.И. Менеджмент / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 640 с.
- 11 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.
- 1 Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, Дж. Макьярелло. – М.: Вильямс, 2009. – 704 с.
- 12 Желтенков А. В. Основы менеджмента: учеб. пособие /А. В. Желтенков, И. М. Жураховская, В. С. Семенович, С. А. Рябиченко, И. В. Брага, Я. К. Фимушкин - М.: 2012. – 456 с.
- 13 Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.
- 14 Кабушкии, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2009. – 336 с.
- 15 Коротков, Э.М. Менеджмент / Э.М. Коротков. – М. : Юрайт, 2010. – 640 с.
- 16 Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент / Б. Т. Кузнецов. – М.: Юнити, 2013. – 623 с.
- 17 Менеджмент / под. Ред. М. Л. Разу - М.: «Кнорус», 2011. – 468 с.
- 18 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.
- 19 Райченко А.В. Общий менеджмент: Учебник. - М. - ИНФРА-М, 2005. – 384 с.

20 Руденко, А. М. Деловые коммуникации: учебник / А. М. Руденко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 350 с.

21 Семенов А.К., Набоков Н.И. Основы менеджмента: учебник. - М.: ООО «ИТК «Дашков и К», 2009. – 560 с.

22 Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В. И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. – 438 с.

23 Томпсон-мл, Артур, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл, А. Стрикленд Ш. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. – 928 с.

24 Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2016. – 468 с.

#### Дополнительная литература:

1 Беляцкий Н.П. Управление человеческими ресурсами (HRM). Учебно-методическое пособие. - Мн.: ФУ Аинформ, 2006. - 320 с.

2 Глушаков В.Е. Коучинг - развитие потенциала человеческих ресурсов. - Мозырь: ООО ИД «Белый Ветер», 2008. - 85 с.

3 Друкер, П. Задачи менеджмента в 21 веке / П Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 272с.

4 Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 400с.

5 Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 240 с.

6 Измайлова, М. Мотивация трудовой деятельности: современные теории / М. Измайлова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. - № 7. – С. 73-84.

7 Коргова, М.А. История менеджмента: учебное пособие / М.А. Коргова, А.М. Салогуб. – Р.-н-Д.: Феникс, 2010. – 236 с.

8 Коротков, Э. Менеджмент / Э. Коротков. – М.: Юрайт, 2010. – 640с.

9 Кравченко, А. История менеджмента / А. Кравченко. – М.: Академический проект, 2009. – 560 с.

10 Кухарчук, А. М. Управление – менеджмент. Лидерство и руководство: теоретические основы, тесты / А. М. Кухарчук, С. С. Майхуб. – Минск: Экоперспектива, 2011. – 304 с.

11 Морита, А. SONY. Сделано в Японии // А. Морита. Пер. с англ. – м.: АЛЬПИНА, 2014. – 288 с.

12 Руденко, А.М. Деловые коммуникации: учебник / А.М. Руденко. – Р.-н-Д.: Феникс, 2013. – 350 с.

13 Семь нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008. – 340с.

14 Смольский, А.П. Деловой менеджмент. Учебно-практическое пособие / А.П. Смольский. – Мн.: Современная школа, 2011. – 304 с.

15 Форд, Г. Моя жизнь. Мои достижения / Г. Форд. Пер. с англ. – М.: АСТ, 2013. – 349 с.

16 Хартли, Р. Ошибки и успехи менеджмента / Р. Хартли; пер. с англ. – М.: Поколение, 2007. – 416 с.

17 Чудновская, С.Н. Управленческие решения / С.Н. Чудновская. – М.: Эксмо, 2007. – 368с.

18 Шакиров, Н. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента / Н. Шакиров // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 10. – С. 107-115.

19 Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шаховой. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 332 с.

20 Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 370с.

21 Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М.: Попшури, 2007. – 400с.

#### Интернет-ресурсы:

1. [www.managerpro.m](http://www.managerpro.m) - Профессиональный портал для менеджеров.
2. [www.elitarium.m](http://www.elitarium.m) - Центр дистанционного образования.
3. [www.astp.net](http://www.astp.net) - Ассоциация Европейских профессионалов трансфера Науки и технологий (Association of European Science & Technology Transfer Professionals - ASTP).

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ

Номер раздела, темы, занятия	Название раздела, темы, занятия; перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов				Количество часов УСП	Формы контроля знаний
		лекции	практические (семинарские) занятия	лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Сущность менеджмента	2	2	–	–		
	1 Сущность и интерпретация понятий «менеджмент», «менеджер», «предприниматель». 2 Сравнительный анализ японской, американской и отечественной моделей менеджмента. 3 Специфика управленческой информации.						Решение практической ситуации
2	Эволюция теории менеджмента	2	2	–	–		Тест
	1 Основные этапы развития теории и практики менеджмента. 2 Основные школы менеджмента. 3 Подходы к менеджменту.						
3	Принципы и методы управления	2	4	–	–	2	
3.1	1 Понятие и история формирования принципов менеджмента. 2 Двенадцать фундаментальных принципов управления Г. Эмерсона, 14 классических принципов управления А. Файоля. 3 Кибернетические принципы менеджмента.	2	2	–	–		Тест
3.2	1 Понятие и функциональное назначение методов менеджмента. 2 Требования, предъявляемые к свойствам методов менеджмента.	–	2	–	–	2 лз	Тест

	3 Виды методов менеджмента: экономические, организационные, социальные, психологические.						
4	Функции менеджмента	2	2	-	-		
	1 Понятие функций менеджмента и их классификация. 2 Содержание основных функций менеджмента: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, анализа и контроля деятельности персонала.						
5	Организационные структуры управления	4	4	-	-		
	1 Понятие и элементы организационных структур управления. 2 Норма управляемости. 3 Департаментализация.	2	2	-	-		Тест
	1 Централизованные, децентрализованные, бюрократические и функциональные организационные структуры: достоинства и недостатки. 2 Потенциал дивизиональных структур. 3 Органические, проектные и матричные организационные структуры. Переход к плоским организационным структурам.	2	2	-	-		Проверочная контрольная работа
6	Коммуникационные процессы	4	6	-	-	2	
6.1	1 Эволюция взглядов на природу информации. 2 Роль информации в управлении бизнесом. 3 Свойства и классификация информации, используемой в бизнесе.		2	-	-	2 лз	Тест
6.2	1 Коммуникационный процесс в системе управления предприятием. 2 Элементы коммуникационного процесса.	2	2	-	-		Тест
6.3	1 Организационные коммуникации: понятие и виды. 2 Приемы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе	2	2	-	-		Решение практической ситуации

	межличностных коммуникаций						
7	Принятие управленческих решений	4	6	-	-	2	
7.1	1 Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. 2 Природа процесса принятия решения. 3 Классификация управленческих решений.		2			2 лз	Тест
7.2	1 Этапы процесса принятия управленческих решений. 2 Методы и методики принятия управленческих решений. 3 Особенности групповых методов принятия управленческих решений.	2	2				Решение практической ситуации
7.3	1 Показатели качества и эффективности управленческих решений. 2 Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.	2	2				Проверочная контрольная работа
8	Руководитель организации	2	4	-	-		
8.1	1 Особенности управленческого труда. 2 Разделение труда руководителей. 3 Роли и функции руководителя.	2	2	-	-		Тест
8.2	1 Возраст и здоровье как факторы профессиональной и служебной карьеры. 2 Личностные черты руководителя.	-	2	-	-	2 лз	Опрос
9	Руководство и лидерство	6	6	-	-		
9.1	1 Понятие и содержание власти. 2 Власть и ее формы (власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, традиционная и экспертная власть, власть, основанная на харизме). 3 Баланс власти.	2	2	-	-		Опрос
9.2	1 Природа и виды лидерства. 2 Характерные черты лидера. 3 Отличие лидера от менеджера.	2	2	-	-		Опрос
9.3	1 Понятие и содержание руководства. 2 Стили руководства. Теория «Х» и «У».	2	2	-	-		Решение практической

	3 Теория «управленческой решетки» и ее практическая значимость.						ситуации, контрольная работа
9.4	1 Ситуационная классификация стилей руководства. 2 Теория «путь-цель». 3 Вариативность стиля руководства в зависимости от различных факторов.	2	2	-	-		
Итого часов за 1 семестр		30	38	-	-	8	экзамен
10	Управление персоналом	8	6	-	-		
10.1	1 Персонал как объект управления. 2 Понятие и цели управления персоналом. 3 Особенности управления персоналом в государственных и коммерческих организациях.	2	2	-	-		Тест
10.2	1 Основные этапы эволюции управления персоналом. 2 Отличия управления кадрами и управления человеческими ресурсами. 3 Тенденции эволюции управления человеческими ресурсами.	2	-	-	-		Тест
10.3	1 Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом. 2 Субъекты управления персоналом. 3 Роль собственников, администрации, руководителей и служб персонала в управлении кадрами.	2	2	-	-		Опрос
10.4	1 Методы управления персоналом. 2 Экономические методы управления персоналом. 3 Социально-психологические методы управления персоналом.	2	2	-	-		Тест
11	Мотивация	4	6	-	-	2	
11.1	1 Понятие и роль мотивации. 2 Материально-социальные стимулы. 3 Морально-психологические принципы.	2	2	-	-		Тест
11.2	1 Теории мотивации. 2 Содержательные теории мотивации.	-	2	-	-	2 лз	Тест

	3 Процессуальные теории мотивации.						
11.3	1 Модель современной комплексной системы мотивации. 2 Мотивы и мотивация трудовой деятельности. 3 Стимулирование трудовой деятельности.	2	2	-	-		Проверочная контрольная работа
12	Организационное поведение	6	8	-	-	2	
12.1	1 Подходы к изучению организационного поведения в психологии, социологии и конфликтологии. 2 Механизмы и способы объяснения различных типов организационного поведения. 3 Модели организационного поведения.	2	2	-	-		Опрос
12.2	1 Понятие и роль корпоративной культуры. 2 Модели корпоративной культуры: культура власти, «бюрократическая» культура, культура задачи, культура личности. 3 Ценности успешных организаций.	2	2	-	-		Опрос
12.3	1 Определение миссии организации. 2 Определение целей организации. 3 Особенности устава компании.	-	2	-	-	2 лз	Тест
12.4	1 Этические ценности и миссия организации. 2 Корпоративная социальная политика: корпоративные мероприятия, адаптация новых сотрудников. 3 Социальная ответственность бизнеса.	2	2	-	-		Проверочная контрольная работа
13	Командообразование	6	8	-	-		
13.1	1 Роль команд и рабочих групп в развитии организации. 2 Формальные и неформальные группы. 3 Современные изменения в организации труда: функциональные обязанности и функциональная грамотность.	2	2	-	-		Опрос
13.2	1 Организация работы малых производственных групп.	2	4	-	-		Опрос

	2 Система технического обслуживания малых производственных групп.						
13.3	1 Групповые кружки качества. 2 Самоуправляющиеся команды.	2	2	-	-		Тест
14	Конфликты	2	4	-	-	2	
14.1	1 Понятие и виды конфликтов в организации. 2 Причины конфликтов в организации 3 Процесс развития конфликтов.	2	2	-	-		Тест
14.2	1 Последствия конфликтов в организации. 2 Структурные методы разрешения конфликтов. 3 Межличностные методы разрешения конфликтов.	-	2	-	-	2 лз	Опрос
Итого часов за 2 семестр		28	34	-	-	6	Зачет
Всего часов по дисциплине		58	72	-	-	14	

Старший преподаватель

Орлова А.В.