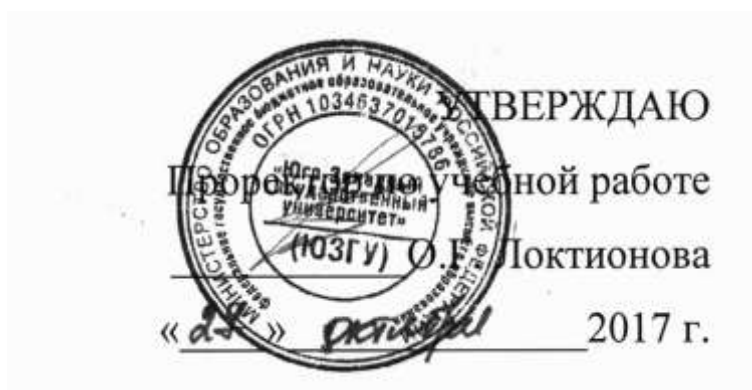


## **МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного управления



### **Организационное поведение государственных и муниципальных служащих**

Методические указания для подготовки к практическим занятиям  
для студентов заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Курск 2017

УДК - 338.24

**Составитель Михайлова О.В.**

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент

Емельянова О.В.

**Организационное поведение государственных и муниципальных служащих:** Методические указания для подготовки к практическим занятиям / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В.Михайлова. Курск, 2017. –38 с.

Методические рекомендации составлены на основании рабочей программы дисциплины, соответствующей учебному плану направления подготовки 38.04.04 государственное и муниципальное управление и на основании рабочего учебного плана направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление для бакалаврской программы «Организационное поведение государственных и муниципальных служащих», и рекомендованной к применению в учебном процессе на заседании кафедрой международных отношений и государственного управления. Раскрывают базовую проблематику курса, предоставляют возможность студентам выработать необходимые практические навыки и закрепить теоретические знания. Включают общие положения, содержание практических занятий и самостоятельной работы студентов, используемые информационные технологии, формы контроля знаний, требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов заочной формы обучения направления подготовки 38.04.04 -государственное и муниципальное управление

Текст печатается в авторской редакции.

Подписано в печать \_\_\_\_\_ Формат 60x84 1/16  
Усл.печ.л. \_\_\_\_\_ Уч.-изд.л. \_\_\_\_\_ Тираж 100 экз. Заказ \_\_\_\_\_ Бесплатно  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## Содержание

1 Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
1.1 Цель дисциплины	4
1.2 Задачи дисциплины	4
1.3 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы	5
3 Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	5
4 Содержание дисциплины	6
5 Тренировочные занятия по темам	8
6 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	34
6.1 Основная учебная литература	34
6.2 Дополнительная учебная литература	35
6.3 Перечень методических указаний	36
6.4 Другие учебно-методические материалы	36
6.5. Перечень ресурсов информационно-коммуникативной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	36
7 Методические указания для обучающихся по усвоению дисциплины	36
Приложение. А Вопросы к зачету по дисциплине « Организационное поведение государственных и муниципальных служащих»	38

## **1 Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

### **1.1 Цель дисциплины**

Целью дисциплины является освоение (формирование) знаний, умений, навыков и компетенций, приобретение опыта для осуществления управленческой деятельности в области государственного и муниципального управления.

### **1.2 Задачи дисциплины**

Основные задачи преподавания дисциплины:

- сформировать теоретические знания об организационном поведении;  
осветить различные подходы к управлению человеческим потенциалом организации,
- раскрыть источники и способы проявления организационной культуры;
- обеспечить практические навыки по мотивации персонала, формированию рабочих групп, управлению конфликтными ситуациями;
- сформировать навыки реализации теоретических и прикладных знаний в практической деятельности менеджера в многонациональном коллективе в условиях глобализации.

### **1.3 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Обучающиеся должны знать:

- теоретические концепции, составляющие основу организационного поведения;
- этапы развития организационного поведения как особого научного направления;
- личностные основы поведения человека в организационном окружении;
- факторы организационной среды поведения;
- влияние организационной культуры на поведение людей в организации;
- основы группового поведения;
- подходы к проектированию работы в организации;
- методы управления организационным поведением;
- особенности организационного поведения в международном контексте;

Уметь:

использовать различные стили лидерства для повышения эффективности деятельности организации,

- учитывать в своей деятельности возможности группового влияния,
- управлять конфликтными ситуациями с целью минимизации их отрицательного влияния и максимизации положительного;
- творчески использовать теоретические знания в процессе последующего обучения в соответствии с учебным планом подготовки специалистов;
- применять базовые знания методов и принципов современного менеджмента, его теории и практики в различных видах профессиональной и социальной деятельности.

Владеть:

- навыками управления процессом мотивации;
- приемами планирования карьеры;
- методами управления стрессом;
- методами формирования эффективных рабочих групп;
- навыками управления рациональными конфликтами.

У обучающихся формируются следующие компетенции:

готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-3);

- владением технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач (ПК-1).

## **2 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина Б1.В.ДВ.3.1 «Организационное поведение государственных и муниципальных служащих» относится к вариативной части блока 1 «Дисциплины». Изучение дисциплины происходит на 1 курсе в 2 семестре.

## **3 Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (з.е.), 108ч.

Таблица 3- Объем дисциплины

Виды учебной работы	Всего, часов
Общая трудоемкость дисциплины	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	10,1
в том числе:	
лекции	Не предусмотрено
лабораторные занятия	Не

	предусмотрено
практические занятия	10
Экзамен	Не предусмотрено
Зачет	0,1
Курсовой проект (работа)	Не предусмотрено
расчетно-графическая (контрольная) работа	Не предусмотрено
Аудиторная работа (всего)	
в том числе:	
лекции	Не предусмотрено
лабораторные занятия	Не предусмотрено
практические занятия	10
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	94
Контроль/ экз (подготовка к экзамену)	4

#### 4 Содержание дисциплины

Таблица 4. 1 – Практические занятия

№	Наименование практического занятия	Объем, час
1	2	
1	<p><b>Основы организационного поведения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и сущность организационного поведения.</li> <li>2. Двойственный характер организационного поведения.</li> <li>3. Модели и уровни организационного поведения.</li> <li>4. История становления организационного поведения.</li> <li>5. Эффективность организации и организационное поведение.</li> <li>6. Междисциплинарный характер организационного поведения.</li> </ol>	2
2	<p><b>Индивидуальное поведение в организации</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работник как личность и индивид.</li> <li>2. Природа и функции отношений.</li> <li>3. Сущность и модель восприятия.</li> <li>4. Процесс вынесения суждений.</li> <li>5. Аксиомы человеческого поведения.</li> </ol>	2

3	<b>Мотивация и эффективность организации</b> 1. Роль человеческого фактора в современном обществе. 2. Основные понятия и концепции мотивации. 3. Мотивация индивидуального труда и групповой деятельности. 4. Управление процессом мотивации.	2
4	<b>Управление карьерой и социализация работника</b> 1. Сущность, состав и содержание карьеры. 2. Управление карьерой и ее эффективность. 3. Организационная социализация: понятие, виды, этапы. 4. Факторы организационной социализации.	2
5	<b>Формирование группового поведения в организации</b> 1. Понятие и классификация групп. Факторы создания групп. 2. Характеристики группы. 3. Развитие группы. Функции и роли в группе. 4. Влияние и подчинение в группе. Солидарное поведение. 5. Сотрудничество и конкуренция в группе. 6. Формирование эффективной команды.	2
	Итого	10

## 5 Тренировочные занятия по темам

### Тема 1. Личность и организация

#### 1. Практическое упражнение «Роль организации в вашей жизни»

##### Цель.

Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

##### Задание.

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

##### Этапы работы.

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).
2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций

(работа по подгруппам), заполнив таблицу 3.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

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

Таблица 3 - Характеристики организации

Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

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

Таблица 4 - Последствия существования организации

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

5. Провести по результатам заполнения таблиц 3 и 4 групповое обсуждение полученных данных.

**Задание 2. Определите, какие этапы жизненного цикла организации описаны в каждом пункте**

1.1. Организация находится в стадии зарождения, на основе идей и ноу-хау разрабатывается продукт. Ее структура стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Для внешней среды организация не представляет особого интереса. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, без ограничений, ресурсы, как правило, отсутствуют. Возрастает значимость высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Основатели организации выявляют неудовлетворенные запросы потребителей или социальные нужды. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности. Этот этап характеризуют целеустремленность, способность



рисковать и преданность делу- Нередко используется директивный метод руководства, требующий быстро исполнения и тщательного контроля. Формируется жизненный цикл продукции. Происходят захват максимально возможного сегмента рынка и "завоевание" потребителя. Управленческая система отсутствует. Те, кто в этот период работают в организации, проявляют наивысший энтузиазм, сплоченность на основе идей и взглядов (но не целей и методов) и взаимодействуют на творческой основе. Функции в организации все более специализируются. Ресурсов достаточно, начинается процесс их накопления. Возможности доминируют над угрозами для существования.

Тема 2. Сущность организационного поведения

### **1. Практическое упражнение «Механизм организационного поведения»**

#### **Цель.**

Узнать, закрепить и научиться применять логическую последовательность формирования и использования основных факторов мотивации поведения индивида.

#### **Задание.**

Используя определения понятий, выделите в таблице 7 основные факторы, рычаги и инструменты механизма организационного поведения и обозначьте порядковыми номерами логическую последовательность их формирования и применения.

Таблица 7 - Последовательность формирования составляющих механизма организационного поведения

Элементы	№	Элементы	№	Элементы	№	Элементы	№
Авторитет		Инстинкты		Настроение		Стимулы	
Активность		Интересы		Позиция		Темперамент	
Взаимность		Качества		Потребности		Характер	
Зависимость		Мотивы		Сознание		Цели	

### **2. Практическое задание «Стили организационного поведения»**

#### **Цель.**

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

#### **Задание.**

Используя типологию стилей организационного поведения из таблицы 8, проиллюстрируйте представленные в ней стили примерами из вашей практики и проанализируйте особенности каждого из стилей.

Таблица 8 - Типология стилей организационного поведения

Название стиля	Краткая характеристика	Пример
Автократический	Основывается на нормативно закрепляемом единоначалии, жестком подчинении и принуждении.	
Авторитарный	Опирается на добровольное признание исследование исключительности авторитета, статуса, имиджа.	
Административный	Основывается на регламентации, соблюдении и контроле централизованно установленных процедур.	
Анархический	Стремится к абсолютной децентрализации и полному раскрепощению действий вне рамок, законов и норм	
Бюрократический	Буквально трактует и реализует приоритет средств и методов формальной организации.	
Демократический	Стремится к обеспечению равенства прав и свобод, расширению и активизации деятельности каждого.	
Диктаторский	Максимально узурпирует, жестко и централизованно реализует полномочия в действиях и оценках.	
Коллегиальный	Основывается на обязательности совместного участия в анализе, оценке и выработке вариантов действий.	
Конформистский	Изначально ориентируется на адаптивное поведение, подчинение, подстройку, приспособление.	
Корпоративный	Создает, поддерживает и использует конструктивное взаимодействие индивидуальностей.	
Либеральный	Опирается на приоритет свободы личности и обеспечение максимальной независимости действий.	
Сепаратный	Формирует и использует потенциал разделения, сравнения, противопоставления, конкуренции.	

### Упражнение 3. Первый день на работе

Дарья Сапова поступила на работу в страховую компанию. После своего первого рабочего дня она вернулась домой и описала свои впечатления от работы своему мужу: «Это был долгий день. Мне он не понравился. Девушки были недружелюбны. Когда я вошла в офис, они

тарасились на меня, словно я какое-то странное создание. Только одна девушка во всем офисе подошла ко мне поздороваться и пригласила присоединиться к ней в обед. Босс показал мне место работы и представил меня работникам в офисе. Девушки были очень смешливы и с плохими манерами. Мне просто противно идти туда опять завтра».

Андрей Бетков, который также был новым работником в этой страховой компании, реагировал на ту же ситуацию совсем по-другому: «Мне понравилась работа. Люди очень дружелюбны. Когда я вошел в офис, они приветствовали меня улыбками. Один парень даже подошел, поздоровался и пригласил присоединиться к нему в обед. С такими живыми и милыми людьми мне приятно работать. Мне кажется, что я сдружись с ними!!»

**Задание:**

1. Продемонстрируйте различия в понимании ситуации и последующих действий

2. Какие стереотипы и тенденции восприятия здесь проявляются?

### **Тема 3 Мотивация и результативность**

#### **1. Практическое упражнение «Понятие мотивации»**

##### **Цель.**

Закрепить понятие мотивации и выработать навыки его применения.

##### **Задание.**

Выделите в таблице 5 определения, соответствующие понятию мотивации, и проранжируйте их по точности и полноте.

Таблица 5 - Комплекс определений понятия мотивации

Определение понятия	№
Реакция индивида на изменение условий удовлетворения потребностей	
Внутреннее опосредованное побуждение индивида к действию	
Формирование и использование мотивов поведения индивида	

#### **2. Практическое упражнение «Факторы мотивации»**

##### **Цель.**

Отработать методику поиска, установления и использования приоритетного ранжирования факторов мотивации индивидуума.

##### **Задание.**

Проранжируйте факторы мотивации поведения индивида, заполнив таблицу 6.

Таблица 6 - Ранжирование факторов мотивации

Фактор	№	Фактор	№	Фактор	№
Активизация		Интересы		Побуждение	
Воспитание		Инновация		Подготовка	
Гуманизация		Конфликт		Поощрение	
Должность		Обучение		Развитие	
Инициирование		Отбор		Стимулирование	

### 3. Практическое упражнение «Соответствие мотивов и стимулов» Цель.

Закрепить понимание соответствия между мотивами и стимулами организационного поведения.

#### Задание.

Перечислите и проранжируйте по степени действенности известные вам стимулы к труду, заполнив соответствующий столбец в таблице 10.

Приведите мотивы, на которые направлены выделенные стимулы, заполнив второй столбец таблице 9.

Таблица 9- Соответствие мотивов и стимулов

№	Стимулы к труду	Мотивы воздействия
1.	Деньги	Благосостояние
2.		
3.		
4.		
5.		

### 4. Практическое упражнение «Мотивы и стимулы»

#### Цель.

Сформировать навыки диалектического анализа мотивов и стимулов организационного поведения.

#### Задание.

Расставьте по строкам матрицы сравнительного анализа мотивов и стимулов (табл. 10), следующие характеристики: административный, психологический, внешняя, внутренняя, индивидуальные, непосредственная, общие, объективная, опосредованная, первичные, производные, побуждение, принуждение, социальные, субъективная, частные.

Таблица 10- Сравнительный анализ мотивов и стимулов

№	Критерии	Мотивы	Стимулы
1.	Природа возникновения		
2.	Порядок становления		
3.	Основы формирования		
4.	Структура построения		
5.	Методы применения		
6.	Форма действия		
7.	Сущность действия		
8.	Инструментарий		

**Задание 5. По классификации А. Зайончковского определите активизированные мотивационные группы в каждой из описанных моделей поведения.**

Каждому присущи индивидуальные особенности поведения, для него совершенно естественные. Одни не понимают, как можно постоянно

опаздывать, другим не ясно, как некоторые всегда приходят вовремя. Одни никогда не меняют места отдыха, другие считают, что это скучно, и каждый раз едут в новое место. Такие особенности характера анализируются метапрограммами, использующимися в системе нейролингвистического программирования. Всего существует около 20 метапрограмм. Рассмотрим некоторые из них.

**Люди возможности** предпочитают творческую работу. Они ищут и находят новые пути. Для них важно, чтобы работа приносила им моральное удовлетворение. При выборе работы это может быть важнее материальной стороны. В качестве примера можно вспомнить инженера Гарина с его бесконечными идеями и проектами. Спросите: "Что вам нравится в вашей работе?" Если в ответе вам назовут возможность выбора, поиски новых путей, перспективы, то перед вами человек возможностей.

**Люди процедуры** отлично справляются с работой, при выполнении которой необходимы точность и аккуратность. Делают все по порядку, новых путей не ищут. Хорошие секретари, бухгалтеры. Такие люди обычно предполагают, что всегда есть единственное правильное решение. В разговоре любят точность и определенность. Если у них спросить дорогу, то в ответ они подробно расскажут о том, в какой по счету переулочек свернуть, какая вывеска рядом и т. Если вы услышали такое объяснение, то лучше прийти вовремя, так как это народ пунктуальный.

**Люди, ориентированные на то же самое.** Основное свойство этой категории людей – постоянство. Им нравится стабильность в работе и отдыхе. Они отлично выполняют свои повседневные служебные обязанности. Но если такому служащему поручить новый проект, то без посторонней помощи он не справится. Эти люди созданы для однообразной, постоянной работы и проработают у вас долго, если компания стабильная (стабильно хорошая или стабильно плохая - для них все равно).

На вопрос о том, чего они ждут от новой работы, вам ответят: "Хочу, как раньше, работать на компьютере, чтобы, как обычно, уходить домой в 18.30 и иметь возможность, как всегда в июне, ездить отдыхать в Крым..." Вы, очевидно, заметили, что в их лексиконе преобладают "как обычно", "как всегда" и другие подобные формы.

**Люди, ориентированные на то же самое с небольшими отличиями,** встречаются наиболее часто. Они принимают незначительные изменения и даже способствуют им, постепенно продвигаясь вперед. В них разумно сочетаются приверженность уже хорошо знакомому, установившемуся и интерес к новому.

**Люди, ориентированные на изменения,** могут "раскрутить" фирму, и, когда, казалось бы, успех достигнут, им становится скучно – они уходят. Резюме таких клиентов пестрит названиями разных фирм и учреждений. Это часто пугает менеджеров по персоналу. Но если вам нужен человек для разработки новых направлений, то лучшего не найти. Если спросить, какой он видит новую работу, то можно услышать, что в отличие от предыдущей –

более насыщенной. Наиболее характерные для них речевые обороты: "Это совершенно новая идея", "Новая работа", "Совершенно отличное от..."

**Люди внешне референтные.** Как вы узнаете, что что-то сделали хорошо? Если вам об этом должен кто-то сказать, то наиболее вероятно, что вы человек внешне референтный. Такие люди принимают решения с подачи друзей, коллег. Их легко переубедить. Хорошие подчиненные. Попробуйте выяснить, в чем причина того или иного его решения. И окажется, что скорее всего решение было принято по чьей-то "наводке". "Мы решили", "мне посоветовали" – очень характерные для них обороты.

**Люди внутренне референтные.** Большинство руководителей относятся именно к этой группе. Их трудно переубедить, они не "пробиваются" комплиментами, так как считают свое мнение единственно возможным. Думаю, что и вы в ответ на фразу: "Ты хорошо выглядишь" – слышали: "Я это знаю". Таким людям на работе требуются самостоятельность и свобода принятия решения. Они хорошо ведут переговоры. Если осведомиться, что привело их к вам, то прозвучит: "Я считаю это оптимальным вариантом". Их терминология – "я считаю", "я решил", "я уверен".

Итак, можно подвести некоторые итоги. Предположим, вам нужен начальник отдела. Вы имеете несколько кандидатов и хотите определить, чьи личные качества подходят в наибольшей степени. Попробуем представить метапрограммный портрет начальника отдела. Это должен быть человек, ориентированный на то же самое с небольшими отличиями. Лучше взять человека возможностей, а не процедуры и внутренне референтного, предоставив ему свободу принятия решения.

Если вам понравилась такая модель принятия решения, потренируйтесь, определите метапрограммы своих друзей, знакомых, свой. Со временем это будет получаться автоматически.

Определить метапрограммы кандидата можно, внимательно слушая его речь и обращая внимание не только на содержание сказанного, но и на форму. Метапрограммы можно использовать для моделирования организационного поведения.

Разбор конкретной ситуации «Витрина А»

Цели:

- Ознакомиться с системами стимулирования, применяемыми в современных организациях;
- Развить навыки проведения анализа соответствия (несоответствия) предлагаемой системы задачам организации;
- Отработать навыки выявления теоретических основ реальных систем стимулирования и возможностей их лучшего использования.

Задание.

1. Определить, какая из существующих систем мотивации была взята за основу при разработке системы стимулирования работников компании «Витрина А».

2. Выявить возможные позитивные и негативные последствия в досрочной перспективе для организации и ее сотрудников в результате внедрения предлагаемой системы оплаты труда.

#### Ситуация «Витрина А»

Фирма «витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж и, по данным Российской ассоциации рекламных агентств (РАРА), занимает 34% в этом сегменте рынка. Вадим Куликов с четырьмя партнерами, такими же выпускниками экономфака МГТУ им.Баумана, создал компанию в 1995 году.

В 1997 г., когда в «Витрине А» работали уже 70 человек, а бизнес продолжал расти, учредители схватились за голову. Фирма становилась неуправляемой. «Менеджеры вроде бы жестко ставят задачу, а она почему-то не выполняется»,- вспоминает В.Куликов.

И тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами (human resources).

Аморфную до сих пор компанию руководители впервые поделили на три департамента: финансовый. Коммерческий и производственный. Внутрифирменную атмосферу Куликов решил улучшать с помощью выпуска стенгазеты и шумного празднования дней рождения сотрудников. В один из последних таких праздников прямо в офисе была организована Latinos party –специально оформленное место под вечеринку –и приглашена латиноамериканская группа.

Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие- общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед сотрудниками, награждает особо отличившихся и делится планами на будущее.

Все эти новации характерны для растущих компаний. Но два последних начинания Вадима Куликова –его собственное ноу-хау.

Самое свежее нововведение – отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. «Они могут взять столько, сколько попросят», -говорит Вадим Куликов. Он уверяет, что верхней суммы аванса нет, -это может быть и 2000\$ и 5000\$. (Трудно все же поверить в его полную искренность. А что если каждый из сотрудников попросит, например, по 30 тысяч \$ ?!)

В.Куликов темнит насчет того, что происходит, если сотрудник не отработывает в течение месяца взятую сумму. Он ссылается на то, что эксперимент введен недавно и о результатах говорить пока рано.

«Существует лишь нижняя планка запросов», -объясняет Вадим Куликов. Аванс меньше 500\$ он считает зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, он считает «неподходящим сотрудником для успешной компании». Для менеджеров –стажеров сумма равна эквиваленту 1000\$, а для начальников отделов -2500\$. «При особых обстоятельствах человек может попросить сумму, превышающую определенный для его позиции

максимум. Как правило. Такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников», - говорит В.Куликов.

В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отосланных факсов и т.д. В конце каждого месяца производится расчет. Если человек наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж.

«Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь. Сколько можешь», - рассуждает гендиректор «Витрины А».- «Расходы фирмы на зарплату, конечно выросли, но и отдача повысилась».

Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. «Мы настаиваем на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую иномарку, новую квартиру, - говорит В.Куликов. –Они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех». Кредитование осуществляется через Пробизнесбанк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком на 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т.д. – до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Сейчас, по словам В.Куликова, открыто 12 кредитных линий, а к концу года их будет уже 16.

Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по словам В.Куликова, менеджеров все активнее стали переманивать хедхантеры. Во-вторых, возникла проблема «сытости сотрудников, которые, заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать. В июле прошлого года «Витрина А» обратилась за помощью в английское консалтинговое агентство Inter Matrix Group. Всего, по словам В.Куликова, было рассмотрено 18 вариантов мотивации. На разработку и утверждение новой схемы ушел год.

«Введение произвольного аванса вместо зарплаты широко практикуется в частных компаниях, где владельцы являются партнерами и сами определяют свои доходы, - говорит Карен Григорян, консультант по работе с клиентами рекрутиновой компании Kelly Services.- Подобные эксперименты могут нарушить иерархическую систему компании. Все сотрудники оказываются фактически равными». По мнению К.Григоряна, один из важнейших стимулов мотивации сотрудников –материальное вознаграждение, и компания не должна лишать себя такого рычага.



Марина Вешнякова, эксперт консалтинговой компании «Бизнес Консалтинг Групп», считает, что в практике отказа от зарплаты есть много подводных камней: «Если мы обозначаем нижнюю границу аванса, то необходимо обозначить и верхнюю. Причем эта вилка аванса должна быть обозначена официально. Плохо. Если в кулуарах пойдут разговоры: «Вот ему можно попросить 1000 долл., а мне почему-то нет». По мнению эксперта, отказ от зарплаты может быть мотивирующим фактором в течение двух- трех месяцев, а потом рискует превратиться в стойкую привычку брать и отрабатывать определенную среднюю сумму. То есть в ту же зарплату, но выплачиваемую месяцем раньше. «Во избежание этого можно разделить зарплату на постоянную и переменную части, -считает М.Вешнякова. – Базовая часть должна выплачиваться за обычную работу, а переменная –за проявленную инициативу, реальные достижения сверх обычной работы. Нужно четко объявить, сколько и за что выплачивается».

Начиная с 2003г. от этой системы в «Витрине А» отказались.

#### **Тема 4. Формирование группового поведения в организации**

##### **1. Практическое упражнение «Этапы развития группы»**

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

##### **Задание.**

Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны заполнив таблицу 11.

Таблица 11- Поведение руководителя на различных этапах развития группы

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

Варианты поведения руководителя:

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.
4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего су-

ществования группы.

8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.

9. Устраняет внутригрупповые конфликты.

## 2. Практическое упражнение «Нормы поведения»

**Цель.** Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

**Задание.** Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив таблицу 12.

Приведите примеры других норм, существующих в ваших организациях или известных вам.

Таблица 12- Виды норм поведения

№	Группы норм	Нормы
1	Нормы деятельности	
2	Нормы, регламентирующие форму одежды	
3	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	

Виды норм:

1. Качество - главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому - поровну».
9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!
10. Члены группы не должны, открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.
11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты-деятельности группы.
12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.
13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

### 3. Практическое упражнение «Групповая сплоченность»

#### Цель.

Приобрести навыки анализа факторов, влияющих на групповую сплоченность.

#### Задание.

Проанализируйте предложенные в таблице 13 факторы. Определите характер влияния отдельных факторов на групповую сплоченность, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица 13- Факторы, влияющие на групповую сплоченность

№	Фактор	Характер влияния на групповую сплоченность	
		повышает	понижает
1.	Число членов группы - 7 человек.		
2.	Однородная половозрастная структура группы.		
3.	Группа только что создана.		
4.	Руководство организации придает большое значение созданию и работе данной группы.		
5.	Руководство организации придерживается мнения, что каждый ее сотрудник должен нести персональную ответственность за результат своей деятельности.		
6.	Перед группой поставлена сложная нестандартная задача.		
7.	Сотрудники, включенные в состав группы, никогда ранее не работали вместе и плохо знают друг друга.		
8.	Каждый член группы имеет высокую квалификацию.		
9.	Отбор в группу производился очень тщательно. в несколько этапов.		
10.	Цели, поставленные перед группой, вызвали интерес со стороны всех включенных в нее членов.		

**Задание 4. Какая из формулировок задания и почему характерна для процесса формирования команды (отбора в нее)? Поясните ответ.**

Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю:

**1. Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить: "Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы..."**

В данном случае подробно разъясняется, в чем заключается задача сотрудника и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

**2. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в 3 часа мы его вместе посмотрели?***

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотруднику самому выработать предложение и при необходимости вносятся коррективы. Перед отправкой письма осуществляется контроль.

**3. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.***

В этом случае дается распоряжение и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, если сотрудник сам об этом попросит (например- "Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?"). Будет ли осуществлен контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

**4 *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?***

Данную манеру руководства называют делегированием дается распоряжение о том, что требуется а выполнение поручается самому сотруднику Контроль осуществляется, как правило, уже после того, как письмо отправлено

**Задание 5. Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим для команды в вашей организации? Обоснуйте свою позицию. Нельзя, однако, утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства командами, который всегда "срабатывает". Ведь ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли стиль руководства командами быть гибким и когда он необходим.**

Обычно выделяются пять основных типов руководства

1 "*Невмешательство*" - низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель часто работает как исполнитель Он добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того чтобы сохранить должность в данной организации

2 "*Теплая компания*" – высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений приятной атмосферы и удобного темпа работы, при этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты

3 "*Задача*" – внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве Человеческому фактору уделяется крайне мало внимания либо

оно вообще отсутствует

4 *"Золотая середина"* – руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать ориентацию как на интересы человека, так и на решение задачи. Он не требует слишком многого от сотрудников, но и не допускает попустительства.

5 *"Команда"* – руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального сочетания интересов производства и людей (проблема состоит в том, чтобы быть и деловым и человечным). Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, способствуют доверию и уважению в коллективе.

## **Тема 5. Конфликты и стрессы в организации**

### **1. Практическое упражнение «Оценка ролевого давления»**

#### **Шаг 1.**

Представьте себе ситуацию, когда вы столкнулись с ролевым конфликтом, ролевой перегрузкой или ролевой неопределенностью.

1. Опишите эту ситуацию.
2. Какое ролевое давление вы испытывали в то время?
3. Что вызвало его?
4. Как вы справились с ним?

#### **Шаг 2.**

Разбившись на группы по 4-6 человек, сравните ваши ответы на вопросы 1-4.

Описание.

Определите общие моменты в ситуациях.

Оценка.

1. Перечислите типы ролевых конфликтов, с которыми вы сталкивались.

2. Укажите их причины.

Рекомендации.

Опишите способы их преодоления.

Предложите дополнительные пути преодоления ролевых конфликтов.

#### **Шаг 3.**

Обсудите ответы вашей подгруппы со всей группой.

1. Какие основные типы ролевого давления вы знаете?
2. Каковы его основные причины?
3. Назовите эффективные способы его снижения.

### **2. Практическое упражнение «Автомобильный салон»**

#### **Цель.**

Отработать навыки анализа реальной ситуации.

#### **Задание.**

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.

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

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

4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

### **Ситуация.**

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

Все работники – специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терехов – «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев – «педант», запросто обращается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам – женщинам.

Бекетов – «ас продаж» - может работать с любым клиентом, и реко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет – кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия – продажи, а не возня с бумажками».

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем, чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки. Устранить панибратство, повисить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский – хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы

продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

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

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

Коллектив начинает лихорадить: социально- психологический климат испортился, работа ухудшилась.

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

## **Тема 6. Управление поведением организации**

### **1. Практическое упражнение «Понятие карьеры»**

**Цель.** Закрепить знание понятия карьеры.

**Задание.** Выделите наиболее точное определение понятия карьеры работника и заполните таблицу 14.

Таблица 14- Комплекс определений понятия карьеры

№	Определение понятия	Ранг
1.	Скорость продвижения конкретного работника по карьерной лестнице.	
2.	Периодическое назначение работника на более высокую должность.	
3.	Последовательность должностного продвижения работника в организации.	

### **2. Практическое упражнение «Управления карьерой работника»**

**Цель.** Получить навыки организации и управления карьерой работника.

**Задание.** Расставьте порядковые номера штатной (наиболее часто реализуемой) последовательности основных этапов и стадий одного цикла процесса управления карьерой работника (табл. 15).

Таблица 15- Последовательность этапов и стадий управления карьерой работника

Этапы	№	Этапы	№	Этапы	№	Этапы	№
образование		подбор		работа		соответствие	
ориентация		подготовка		развитие		соперничество	
отбор		предложение		распределение		сотрудничество	
оценка		продвижение		расстановка		стажировка	

### 3. Практическое упражнение «Формирование управленческих команд»

Для российских компаний в настоящее время важной проблемой становится формирование и эффективное функционирование управленческой команды (команды менеджеров). Об этом говорят неоднократно проводившиеся опросы руководителей компаний.

**Цель.** Получить представление о принципах формирования управленческой команды.

#### **Задание.**

Проанализируйте приведенные в табл. 4.5 формулировки, раскрывающие сущность принципов формирования управленческой команды. Определите, какому из указанных ниже принципов соответствует каждая из них, заполнив табл. 4.5.

*Основные принципы формирования управленческих команд.*

1. Принцип «дополнения».
2. Принцип «согласия целей».
3. Принцип конкретности, персонификации заданий, ролей, ответственности каждого члена команды.
4. Принцип делового сотрудничества.
5. Принцип обмена информацией.

**Таблица Характеристика принципов формирования управленческих команд**

Сущность принципа	Название принципа
Функции, роль, ответственность каждого члена команды должны быть четко определены, исходя из его знаний, умений, способностей	
Работа команды предполагает готовность к сотрудничеству, деловому общению, открытость к мнениям других и к новым идеям, а также готовность/поступиться собственными позициями	

## **Тема 7. Организационная социализация работников**

### **2. Практическое упражнение «Процесс социализации»**

#### **Шаг 1.**

Описание.

Представьте себе две ситуации:

- когда вы проводили процесс социализации другого человека;
- когда проводился процесс вашей социализации.

Опишите каждую из ситуаций.

#### **Шаг 2.**

Оценка.



Определите, какие стратегии социализации использовались в каждой ситуации. Затем обсудите их с одним из товарищей по группе и придите к общему выводу.

### **Шаг 3.**

Вместе со всей группой или разбившись на маленькие подгруппы сравните стратегии, использовавшиеся в этих ситуациях, ответив на следующие вопросы.

1. С помощью каких стратегий проводился процесс социализации участников? Какие модели вы видите?

2. Какие стратегии использовали участники, когда они сами проводили процесс социализации других людей? Какие модели вы видите?

3. Какие чувства вы испытывали при реализации каждой из этих стратегий?

4. В каких случаях вы сталкивались с ролевым конфликтом, ролевой неопределенностью?

5. В каких случаях вы испытывали стресс?

6. Какие стратегии были эффективны и почему?

7. Какие стратегии связаны с ролевым конфликтом? ролевой неопределенностью? стрессом?

## **2. Практическое упражнение «Логика»**

### **Цель.**

Выявить положительные последствия конфликтов в организации.

### **Задание.**

1. Определите причину создавшейся ситуации.

2. Выявите, насколько рационально действовали руководители организации в этой ситуации и предложите свой вариант выхода из нее.

### **Ситуация.**

В отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела Ковальчук в.Л. проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников.

В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука В.Л. на другую, более высокую должность в «Логике».

В коллективе отдела есть неформальный лидер – Петрович И.И., которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела пророчат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место.

Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании.

Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности видели одного «из своих».

Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник Сеницын И.Е. – специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет.

С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие ее сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Сеницыным И.Е. и Петровичем И.И. возник спор о качестве выполняемой работы. Петрович И.И. настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он даже не работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Сеницын И.Е. ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист.

После такого совещания Петрович И.И. счел себя оскорбленным, обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

## **Тема 8. Организационная культура**

### **1. Практическое упражнение «Организационная культура»**

#### **Цель.**

Отработка навыков анализа сущности организационной культуры.

#### **Задание.**

Определите, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.

#### **Этапы работы.**

1. Выполните предложенное задание индивидуально.
2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

#### **Утверждения:**

1. Организационная культура отличает одну организацию от другой.
2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.
3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.
4. Организационная культура относится к факторам внешней среды.
5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.
6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой - это предсказуемое изменение.
7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.
8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии

роста.

9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.

10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления

## **2. Ситуация для анализа «Новый сотрудник в компании «Спейс»**

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный и научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности, он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сару Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников - маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков

началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Раис, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

Вопросы и задания

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».
2. Каковы проявления организационной культуры на фирме?
3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?

### **3. Ситуация для анализа «Красный Октябрь» — российские традиции качества**

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» — это 20% производства всего российского шоколада, 10% — карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на

площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий — «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой.

Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX в.: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны.

Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы — пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская Фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На

фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Св. Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

Вопросы и задания

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем»

конца XIX в. и ОАО «Красный Октябрь» начала XXI в.?

2. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей ОАО «Красный Октябрь»?

3. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

**Тема 9. Организационное поведение в системе международного бизнеса**

**Практическое упражнение «Межкультурная адаптация»**

**Цель.**

Выявить факторы, препятствующие культурной адаптации.

**Задание.**

В таблице 16 приведены типичные причины возникновения культурного шока у работников международной компании, направленных на новое место в другую культурную среду. Дополните этот перечень, перечислив еще 10-15 причин, и предложите способы возможного преодоления культурного шока.

**Методические рекомендации.**

Упражнение может выполняться индивидуально или в группах по 5-7 человек.

Таблица 16-Причины и способы преодоления культурного шока

Типичные причины культурного шока	Способы преодоления культурного шока
Чужой язык	
Другая система ценностей	
Иные нормы поведения	

Полностью оценочные средства представлены в учебном - методическом комплексе дисциплины

Типовые задания для промежуточной аттестации

*Промежуточная аттестация* по дисциплине проводится в форме экзамена. Экзамен проводится в форме тестирования (бланкового и / или компьютерного).

Для тестирования используются контрольно - измерительные материалы (КИМ) - задания в тестовой форме, составляющие банк тестовых заданий (БТЗ) по дисциплине, утвержденный в установленном в университете и порядке.

Проверяемыми на промежуточной аттестации элементами содержания являются темы дисциплины, указанные в разделе 4 настоящей программы. Все темы дисциплины отражены в КИМ в разных долях (%). БТЗ включает в себя не менее 100 заданий и постоянно пополняется.

Для проверки *знаний* используются вопросы и задания в различных формах:

- закрытой (с выбором одного или нескольких правильных ответов),
- открытой (необходимо вписать правильный ответ),
- на установление правильной последовательности,
- на установление соответствия.

*Умения, навыки и компетенции* проверяются с помощью задач (ситуационных, производственных или кейсового характера) и различного вида конструкторов. Все задачи являются многоходовыми. Некоторые задачи, проверяющие уровень сформированности компетенций, являются многовариантными. Часть умений, навыков и компетенций прямо не отражена в формулировках задач, но они могут быть проявлены обучающимися при их решении.

В каждый вариант КИМ включаются задания по каждому проверяемому элементу содержания во всех перечисленных выше формах и разового уровня сложности. Такой формат КИМ позволяет объективно определить качество освоения обучающимися основных элементов содержания дисциплины и уровень сформированности компетенций.



## **6 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **6.1 Основная учебная литература**

1. Шапиро, С.А. Организационное поведение [Текст] : учебное пособие / С. А. Шапиро. - Москва : КНОРУС, 2012. - 352 с. - (Для бакалавров). - ISBN978-5-406-012 87-1 : 259.00 р.

2. Мухаев, Р.Т. Система государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] : учебник / Р.Т. Мухаев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 687 с. // Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

3. Коробко, В.И. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Коробко. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. // Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

4. Рогач, О.В. Основы теории управления и организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Рогач, Е.В. Фролова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 189 с. // Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

### **6.2 Дополнительная учебная литература**

5. Захаров, Н.Л. Организационное поведение государственных служащих [Текст] : учебное пособие / Н. Л. Захаров. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 237 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-0034 45-4 : 129.63

6. Крупенков, В.В. Государственные и бизнес-коммуникации [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / В.В. Крупенков, Н.А. Мамедова, А.Н. Грачев. - М. : Евразийский открытый институт, 2011. - 115 с. // Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

7. Государственное и муниципальное управление в России: вопросы теории и практики [Текст] : [учебное пособие для подготовки к комплексному государственному экзамену по специальности 080504 Государственное и муниципальное управление] / И. В. Минакова [и др.]. - Курск : VIP, 2012. - 488 с.

8. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 271 с. // Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

9. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 450 с. // Режим доступа: <http://biblioclub.ru>.

10. Попович, А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : практикум / А.М. Попович, И.П. Попович, С.А. Люфт ; под ред. А.М. Поповича. - Омск : Омский государственный университет, 2012. - 268 с. // Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

11. Трубникова, В. В. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / В. В. Трубникова, Л. В. Бычкова ; Федеральное агентство по образованию, Курский государственный технический университет. - Курск : КурскГТУ, 2008. - 283 с.

12. Трубникова, В. В. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. В. Трубникова, Л. В. Бычкова ; Федеральное агентство

по образованию, Курский государственный технический университет. - Курск : КурскГТУ, 2008. - 283 с. - (Система дистанционного обучения). - Имеется печ. аналог. - ISBN 978-5-7681-04 27-6 : Б. ц.

13. Бычкова, Л. В. Практикум по менеджменту [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Л. В. Бычкова, В. В. Колчанова ; Курский государственный технический университет. - Курск : КурскГТУ, 2004. - 118 с. Имеется печ. аналог

14. Бычкова, Л. В. Практикум по менеджменту [Текст] : учебно-методическое пособие / Л. В. Бычкова, В. В. Колчанова ; Курский государственный технический университет. - Курск : КурскГТУ, 2004. - 118 с. - Имеется электрон. аналог. - 40.00 р.

Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации ; авт.-сост. Л.И. Горбенко, О.А. Борис. - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 132 с. // Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

### **6.3 Перечень методических указаний**

1. Теория управления [Электронный ресурс] : методические указания для подготовки к практическим занятиям для студентов очной формы обучения направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост.: В. Е. Бычкова, А. А. Бурдейный. - Электрон. текстовые дан. (583 КБ). - Курск : ЮЗГУ, 2016. - 42 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 42. - Б. ц.

2. Теория государственного управления [Электронный ресурс] : методические указания для подготовки к практическим занятиям для студентов очной формы обучения направления подготовки 036401.65 Таможенное дело / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. В. М. Кузьмина. - Электрон. текстовые дан. (650 КБ). - Курск : ЮЗГУ, 2015. - 33 с.

### **6.4 Другие учебно-методические материалы**

1. За рамками формальных отношений [Электронный ресурс] : учебный видеокейс / автор сценария С. А. Беззубцев. - Редакция II, дораб. и улучшенная. - СПб. : Решение: учебное видео, 2010. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) ; + Записка для преподавателя (24) с. - (Психология управления). - Систем. требования: Microsoft Windows 98/NT/ME/2000/XP, Microsoft DirectX ; процессор Pentium III с тактовой частотой не менее 600MHz ; объем оперативной памяти не менее 128 Мб ; видеокарта с памятью не менее 16Мб ; звуковая карта. - Загл. с контейнера. - Диск и сопровод. материал помещены в контейнер 19x14 см. - 4850.00 р.

2. Интервью с соискателем [Электронный ресурс] : учебный видеокейс / автор сценария С. А. Беззубцев. - Редакция 2, дораб. и улучш. - СПб. : Решение: учебное видео, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) ; + Записка для преподавателя (40) с. - (Управление человеческими ресурсами). - Систем. требования: Microsoft Windows 98/NT/ME/2000/XP, Microsoft

DirectX ; процессор Pentium 3 с тактовой частотой не менее 600MHz ; объем оперативной памяти не менее 128 Мб ; видеокарта с памятью не менее 16Мб ; звуковая карта. - Загл. с контейнера. - Диск и сопровод. материал помещены в контейнер 19x14 см.

### **6.5 Перечень ресурсов информационно - коммутативной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронно- библиотечная система « Университетская библиотека онлайн: <http://biblioclub.ru/>
2. Электронная библиотека диссертаций российской государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
3. Научная электронная библиотека eLibrary: <http://elibrary.ru>
4. Справочно-правовая система « Консультант Плюс»

### **7 Методические указания для обучающихся по усвоению дисциплины**

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Организационное поведение государственных и муниципальных служащих» являются лекции, практики и лабораторные. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин. На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал. Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают: контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов. Самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем. По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты решают задачи по освоенным темам дисциплины. Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, защиты отчетов по лабораторным работам. Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины «Организационное поведение государственных и муниципальных служащих»: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п. В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, промежуточный контроль путем отработки студентами пропущенных лекции, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой. Изучение литературы составляет значительную часть

самостоятельной работы студента. Это большой труд, требующий усилий и желания студента. В самом начале работы над книгой важно определить цель и направление этой работы. Одним из приемов закрепление освоенного материала является конспектирование, без которого немислима серьезная работа над литературой. Систематическое конспектирование помогает научиться правильно, кратко и четко излагать своими словами прочитанный материал. Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному усвоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам дисциплины «Организационное поведение государственных и муниципальных служащих» с целью усвоения и закрепления компетенций. Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Организационное поведение государственных и муниципальных служащих» - закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельного анализа особенностей дисциплины.

Приложение А  
**Вопросы к зачету по дисциплине**  
**«Организационное поведение государственных и**  
**муниципальных служащих»**

1. Основные подходы к трактовке понятия организационное поведение.
2. Предмет, цели и задачи ОП как дисциплины
3. Предпосылки возникновения организационного поведения как науки
4. Основные этапы развития организационного поведения как науки
5. Междисциплинарный характер организационного поведения
6. Модели организационного поведения
7. Типы организационного поведения
8. Вариативность организационного поведения
9. Работник как личность и член коллектива. Детерминаты поведения личности
10. Влияние окружения и идеологии на трудовое поведение работников
11. Характерные качества личности работника
12. Способы формирования у работников ориентации на достижение
13. Сущность и модель восприятия
14. Основные факторы, влияющие на восприятие
15. Влияние ценностных ориентаций на трудовое поведение
16. Аттитюды как фактор формирования трудового поведения
17. Научение как фактор формирования трудового поведения
18. Принципы научения: поощрение и наказание
19. Режимы поощрений и особенности их применения
20. Формирование поведения работников через научение
21. Факторы изменения роли персонала в современных условиях
22. Понятие и виды мотивации
23. Процесс мотивации работников
24. Формирование удовлетворенности работой и мотивации сотрудников
25. Современные теории мотивации
26. Сущность карьеры, ее состав и содержание
27. Формирование карьеры работника. Этапы карьеры
28. Стрессы в организации и их последствия
29. Организационные факторы стресса
30. Неорганизационные факторы стресса
31. Модель стресса
32. Сущность коммуникативного поведения
33. Коммуникативные действия и отношения
34. Коммуникативное поведение и социальная среда организации
35. Понятие и классификация групп
36. Общие характеристики группы
37. Факторы, влияющие на создание групп
38. Этапы формирования группы
39. Функции и роли в группах

40. Основные показатели групповой динамики
41. Организационная социализация и факторы ее формирования
42. Стадии социализации и план социализации работников
43. Взаимосвязь организационной социализации и социальной стратегии организации
44. Место обратной связи в управлении организационными изменениями
45. Принципы эффективной коммуникационной политики
46. Организации информационной кампании
47. Понятие и источники организационной культуры
48. Неоднородность организационной культуры
49. Методы диагностики организационной культуры
50. Области проявления организационной культуры
51. Многоуровневая модель организационной культуры
52. Проблемы изменения организационной культуры
53. Методы изменения организационной культуры и их эффективность
54. Типология организационной культуры
55. Управление изменениями организационной культуры
56. Сущность организационного развития
57. Основные подходы к процессу изменений
58. Модель организационных изменений
59. Процесс организационных изменений
60. Программы организационного развития и оценка их эффективности
61. Методы проведения индивидуальных преобразований
62. Методы групповых изменений
63. Методы развития организации
64. Природа сопротивления организационным изменениям
65. Планирование преодоления сопротивления
66. Организация процесса управления изменениями
67. Методы управления сопротивлением организационным изменениям
68. Структура и состояние внешней среды
69. Дезорганизационное поведение в организации
70. Сущность и виды репрезентатного поведения
71. Факторы формирования репрезентатного поведения
72. Влияние международной среды на организационное поведение
73. Национальные аспекты организационного поведения
74. Модель ценностной ориентации А. Клухона и Ф. Стродтбека
75. Модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде
- 76. Модель культурного сходства С. Ронена и О. Шенкара**