

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 18.09.2023 12:30:34

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Методические указания

по выполнению практических работ
по дисциплине «Организационное поведение»
для студентов направления подготовки
38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):
Управление бизнесом

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

**Пятигорск
2021**

СОДЕРЖАНИЕ

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	1
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ».....	1
ПЯТИГОРСК 2021.....	1
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.....	6
Практическое занятие 1.....	6
Организационное поведение: концептуальные основы.....	6
Практическое занятие 2.....	9
Модели организационного поведения.....	9
Дополнительная литература:.....	12
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938	12
ТЕМА 2. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.....	12
Практическое занятие 3.....	12
Роль личности в организационном поведении.....	12
Практическое занятие 4.....	14
Мотивы поведения личности в организации.....	14
Дополнительная литература:.....	16
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938	16
ТЕМА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	16
Практическое занятие 5.....	16
Групповая динамика в организации.....	16
Практическое занятие 6.....	18
Анализ группового поведения в организации.....	18
Дополнительная литература:.....	22
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938	22
ТЕМА 4. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПОВЕДЕНИИ.....	22
Практическое занятие 7.....	22
Власть и лидерство в организации.....	22
Практическое занятие 8.....	24

Прогрессивная практика лидерства в организации.....	24
Дополнительная литература:.....	25
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938	26
ТЕМА 5. АНАЛИЗ И КОНСТРУИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	26
Практическое занятие 9.....	26
Процесс анализа отношений в организации.....	26
.....	26
Практическое занятие 10.....	27
Социометрическая структура организации.....	27
Социометрическая карточка.....	37
Дополнительная литература:.....	38
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938	38
ТЕМА 6. КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	38
Практическое занятие 11.....	38
Коммуникационный процесс в организации.....	38
.....	38
Практическое занятие 12.....	40
Эффективность организационных коммуникаций.....	40
.....	40
Задача 1. «Средства невербального общения».....	40
Задача 2 «Проксемические средства невербального общения».....	41
Задача 3 «Определение вида коммуникации».....	41
Повышенный уровень.....	42
Задача 4 «Цели и виды коммуникаций».....	42
Задача 5 «Виды информации и виды коммуникаций».....	43
Задача 6 «Коммуникационные барьеры».....	44
Дополнительная литература:.....	45
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938	45
ТЕМА 7. СОЦИАЛИЗАЦИЯ ИНДИВИДА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	45
Практическое занятие 13.....	45
Проблемы организационной социализации.....	45

Практическое занятие 14.....	47
Девиянтное поведение в организации.....	47
Дополнительная литература:.....	48
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938	48
ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ.....	49
Практическое занятие 15.....	49
Конфликт в организации.....	49
Практическое занятие 16.....	50
Преодоление конфликта в организации.....	50
Дополнительная литература:.....	56
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938	56
ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ НОВОВВЕДЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	56
Практическое занятие 17.....	56
Организационные изменения: причины и последствия.....	56
Практическое занятие 18.....	58
Процесс внедрения организационных изменений.....	58
Дополнительная литература:.....	62
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938	62

Введение

Целью освоения дисциплины Организационное поведение является формирование набора профессиональных компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Эту цель предполагается достичь при решении следующих основных **задач**:

- ознакомление с категориальным аппаратом курса «Организационное поведение»;
- формирование системных знаний о поведении людей в различных социальных организациях;
- изучение социально-психологических особенностей взаимодействия людей;
- формирование знаний о структуре мотивационных факторов поведения людей в организации;
- формирование практических навыков управления поведением людей в организации.
- изучение основных концепций организационного поведения, индивидуального поведения людей в организациях.

Дисциплина Организационное поведение является дисциплиной базовой части ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 Менеджмент (профиль: Управление бизнесом) и реализуется в 6 семестре.

Объектом изучения данной дисциплины является организация как целостная система.

Предметом изучения дисциплины является организационное поведение как форма проявления специфики организации.

Тема 1. Теоретические основы организационного поведения

Практическое занятие 1.

Организационное поведение: концептуальные основы

Цель: ознакомиться с теоретико-методологическими основами построения организационной культуры

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие «организационное поведение», его основные компоненты;
- основные уровни анализа организационного поведения;

Студент будет уметь:

- различать основные концепции организационного поведения;
- системно описывать роль организационного поведения в управлении организацией.

Формируемые компетенции: ПК-4, ПК-7

Актуальность темы: в условиях рыночной экономики организационное поведение становится основой достижения конкурентного преимущества.

Теоретическая часть

Организационное поведение – это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека.

Объекты изучения ОП

- поведение индивидов в организации;
- проблемы межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или пары «начальник – подчиненный»);
- динамику отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных);
- возникающие межгрупповые отношения;
- организации как целостные системы, основу которых образуют внутриорганизационные отношения (например, стратегические альянсы и совместные предприятия).

Целями ОП являются:

1. *систематизированное описание* поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях;
2. *объяснение причин* поступков индивидов в определенных условиях;
3. *предсказание поведения* работника в будущем;
4. *овладение навыками управления поведением* людей в процессе труда и их совершенствование.

Фундамент организационной концепции образуют три основных «камня» – положение о том, что организации представляют собой социальные системы, которые формируются на базе учета взаимных интересов, а отношения менеджмента и наемных работников основываются на определенных этических принципах.

СОЦИАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ. В социологии принято считать, что организации являются социальными системами, деятельность которых регулируется как законами общества, так и психологическими законами. Фактически в организации бок о бок существуют две социальные системы. Одна из них – формальная (официальная) социальная система, другая – неформальная.

Социальная система предполагает, что окружающая среда организации подвержена динамическим изменениям, все ее элементы взаимозависимы и каждый из них подвержен влиянию любого другого элемента.

ОБЩНОСТЬ ИНТЕРЕСОВ. Организации нуждаются в людях, в свою очередь, люди нуждаются в организациях. Каждая организация имеет определенные социальные

цели. Они формируются и ведут свою деятельность на основе определенной общности интересов их членов. Менеджерам необходимы наемные работники, ибо без них невозможно выполнение задач организации; сотрудники нуждаются в компании, так как она способствует достижению их личных целей. При отсутствии взаимности отсутствует и общая база, на которой создается нечто ценное для социума. Как показано на рисунке 3, общность интересов определяет сверхзадачу организации, которая решается только объединенными усилиями наемных работников и работодателей.

ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ. Для того чтобы привлечь и удержать ценных сотрудников (спрос на которых постоянно возрастает), организации строят свою деятельность на соблюдении этических принципов. Все большее число фирм осознают эту необходимость и разрабатывают различные программы, способствующие обеспечению высоких моральных стандартов как для менеджеров, так и для работников. Компании принимают этические кодексы, проводят обучение этике отношений, поощряют сотрудников за этическое поведение, рекламирует положительные образцы поведения и устанавливают внутренние процедуры, призванные контролировать соблюдение моральных принципов.

Этичность целей и действий организации является основной предпосылкой возникновения системы тройного вознаграждения, т.е. достижения целей индивидов, организаций и общества. Сотрудничество и работа в командах способствует повышению степени удовлетворения индивидов характером труда, ибо они получают возможность обучения и личностного роста, ощущают, что вносят ценный вклад в достижение общих целей. В свою очередь, возрастает и эффективность организации в целом: повышается качество продукции, улучшается обслуживание, сокращаются затраты. Но, возможно, наибольшую выгоду получает общество, пользующееся высококачественными товарами и услугами, возрастают потенциальные возможности его граждан, формируется атмосфера сотрудничества и прогресса.

В современной теории организационного поведения широко используются заимствованные из гештальтпсихологии принцип системности и идея приоритета целого в динамике мотивации человеческого поведения. Однако само поведение личности описывается в ней только в его функционально-динамическом аспекте с помощью понятийного аппарата топологии (греч. **topos** — место — раздел математики, изучающий свойства фигур, не изменяющиеся при любых деформациях). Это не позволяет достаточно достоверно прогнозировать на основе ее положений трудовое поведение людей, которое, как правило, не укладывается в строгие математические рамки.

Очень серьезное влияние на современные концепции организационного поведения оказали работы известного австрийского психопатолога **З. Фрейда** (1856—1939). Суть его теории прямо противоположна ключевым положениям бихевиоризма и сводится к отрыву психики человека от материальных условий и причин, ее порождающих. Поступки человека главным образом объяснялись в ней борьбой между сферой бессознательного "**Оно**" (**Id**); сознания "**Я**" (**Ego**), с помощью которого человек идентифицирует себя, и "**Сверх-Я**" (**Super-Ego**), представленного системой моральных и социальных запретов.

Объясняя поступки людей, З. Фрейд исходил из того, что **Id** функционирует по произвольно выбранной программе получения наибольшего удовольствия, как правило, основанного на сексуальных влечениях. Но поскольку в удовлетворении своих страстей индивидум сталкивается с внешней реакцией, в нем выделяется **Ego**, стремящееся обуздать бессознательные влечения и направить их в русло социально одобренных форм поведения, т.е. "**Оно**" диктует свои условия "**Я**". (Например, человек не просто удовлетворяет свои сексуальные потребности, а выполняет трудовые действия, чтобы получить материальное вознаграждение или карьерное повышение, обеспечивая тем самым большую привлекательность и значимость для избранного им сексуального объекта.)

Образующееся в психике человека *Super-Ego* отражает влияние на его поведение: заповедей, социальных запретов, власти родителей и авторитетов, которые фильтруют его поступки путем формирования в его сознании чувства вины.

Слабость теории З. Фрейда — в плане ее использования в системе управления организационным поведением — состоит в том, что человек в ней рассматривается в некой абстракции от среды, что, если рассуждать логически, делает малоэффективным внешнее регулирование его поведения.

Вместе с тем многие положения фрейдизма широко используются в теории организационного поведения для объяснения механизмов конфликтов и сбоев в трудовом поведении персонала.

Последователи З. Фрейда, к которым в первую очередь относятся **К. Хорни** (1885-1952), **Э. Фромм** (1900-1980) и **Г. Салливен** (1892—1949), сделали попытку преодолеть биологизм классического фрейдизма и внести в его основные положения социальный контекст.

Так, К. Хорни выделяла три группы потребностей человека, объединенных по принципу отношения личности к окружающим ее людям:

- потребности, направленные к людям;
- потребности, направленные от людей;

— потребности, направленные против людей. Соотношение этих потребностей и определяет, по ее мнению, результирующую любого поведения человека, в том числе и трудового. Основу же мотивации человека она усматривала в чувстве беспокойства, которое заставляет человека стремиться к безопасности и в котором заключена потребность в его самореализации.

Похожую позицию занимал и Э. Фромм, рассматривая побудительные процессы поведения человека не как биологические компоненты человеческой природы, а как результат социальных процессов.

Рассматривая механизм мотивационного поведения человека, Г. Салливен признавал наличие сферы бессознательного, однако особое значение он придавал социальным факторам, и особенно межличностным отношениям.

Важнейшие положения неопрейдизма не были на достаточно репрезентативном уровне доказаны практикой управления персоналом. Однако ряд его научных достижений широко применяется в организационном поведении для объяснения различных форм межличностных отношений и стрессового поведения.

Начиная с 1930-х гг. развитая в рамках психологии теории организационного поведения благодаря работам **М. Паркет-Фоллет** (1863-1933), **Э. Мэйо** (1880-1949), **А. Маслоу** (1908—1970) начала быстро внедряться в практику менеджмента в США в виде "**Школы человеческих отношений**". Данное направление в менеджменте впервые поставило вопрос о мотивации трудовой деятельности персонала, влиянии на эффективность труда удовлетворенности им, потребностях, групповой динамике и др.¹

В дальнейшем эти проблемы получили глубокое развитие в трудах известных современных ученых: К. Анджириса, Р. Лайкерта, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга, В. Врума и др. До сих пор их исследования вопросов индивидуальной мотивации и трудового поведения, поведения рабочих групп, лидерства руководителя, межгруппового поведения относятся к "классике менеджмента" и используются руководителями в своей профессиональной деятельности.

Вопросы для собеседования

Базовый уровень

1. Понятие организационного поведения.
2. Уровни анализа организационного поведения
3. Интерпретация организационного поведения в категориях механического детерминизма.

Повышенный уровень

1. Эволюционная теория Ч.Дарвина и ее влияние на концепцию организационного поведения личности.
2. Бихевиоральные и необихевиоральные теории организационного поведения.
3. Использование в теории организационного поведения основных положений гештальтпсихологии, фрейдизма и неофрейдизма.
4. Развитие теорий организационного поведения в системе менеджмента.
5. Модели организационного поведения. Азбука теорий X, Y и Z.

Практическое занятие 2. Модели организационного поведения

Цель: ознакомиться с особенностями построения и функционирования моделей организационного поведения

Организационная форма: решение типовых задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие «модель организационного поведения»;
- модели организационного поведения по Р.Лайкерату;

Студент будет уметь:

- различать основные характеристики моделей организационного поведения;
- системно описывать преимущества и недостатки каждой модели организационного поведения.

Формируемые компетенции: ПК-4, ПК-7

Актуальность темы: специфика деятельности организации должна учитываться при выборе модели организационного поведения.

Задачи для решений Базовый уровень

Задача 1:

Изучите таблицу. Разбейтесь на 4 группы. Каждая группа берет одну из моделей и определяет ее достоинства и недостатки, сферу применимости. Находит или придумывает пример. Затем кратко докладывает остальным.

Таблица 1.

Модели организационного поведения по Р. Лайкерту

ХАРАКТЕРИСТИКИ	АВТОРИТАРНЫЕ		С УЧАСТИЕМ СОТРУДНИКОВ	
	МОДЕЛЬ 1: ГРУБОЕ ПРИНУЖДЕНИЕ	МОДЕЛЬ 2: МЯГКОЕ ПРИНУЖДЕНИЕ (опека)	МОДЕЛЬ 3: ПОДДЕРЖКА	МОДЕЛЬ 4: КОЛЛЕГИАЛЬНАЯ
БАЗИС МОДЕЛИ	ВЛАСТЬ	ЭКОНОМИЧЕСК. РЕСУРСЫ	РУКОВОДСТВО	ПАРТНЕРСТВО
Ориентация менеджера	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работника	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение.
Процесс принятия решений	На верхушке пирамиды	Стратегические решения – на верхушке, в малой степени – делегирование вниз.	Стратегические решения - на верхушке; в высокой степени – делегирование вниз.	На всех уровнях; обсуждение в коллективе по группам с привлечением других групп

Задание цели	Приказы без обсуждения	Приказы с возможностью обсуждения.	После обсуждения с подчиненными	Результат интенсивных обсуждений в группах.
Методы руководства	Прямое принуждение, администрирование	Мягкое давление, ограничения.	Психологические методы, направление.	Совместное принятие решений, просьбы, советы.
Коммуникация	По вертикали сверху вниз.	По вертикали, в основном, сверху вниз.	В основном, по вертикали.	По вертикали и по горизонтали.
Контроль	Из центра. Сопротивление со стороны неформальной организации сотрудников.	Главным образом из центра. Неформальная организация частично противодействует.	Главным образом из центра. С привлечением неформальной организации сотрудников	Децентрализован и передан коллективу. Неформальный и формальный контроль организации во многом идентичны.
Мотивация (потребности)	В существовании.	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации.
Взаимодействие руководства и сотрудников	Ничтожно.	Ничтожно.	Умеренно.	Интенсивно.
Психол. результат для сотрудн.	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина. Самоуправление
Конфликты.	Саботаж. Границы сферы обязанностей. Деструктивные.	Саботаж. Границы сферы обязанностей. Информация. Приближенность к руководству. Деструктивные.	Сферы влияния. Деловые споры. Информация. Как конструктивные, так и деструктивные.	Творческое решение проблем. Деловые споры. В основном конструктивные решения.
Производительность.	Средняя.	Довольно высокая.	Высокая.	Очень высокая.
Себестоимость	Высокая.	Довольно высокая.	Умеренная.	Низкая.
Текучесть	Высокая.	Довольно высокая.	Умеренная.	Низкая.
Брак, сбои и т.п.	Высокие.	Довольно высокие.	Умеренные.	Низкие.
Особенности этики:				
Сфера применения:				

Повышенный уровень

Задача 2:

Прочитайте приведенную ниже ситуацию «Фирма». Определите:

1. К какой модели организационного поведения относится рабочая обстановка, созданная владельцем предприятия?
2. К какой модели тяготеет исполняющий обязанности менеджера?
3. С чем, по вашему мнению, связаны возникшие проблемы в поведении сотрудников?

4. На какую модель Вы бы посоветовали ориентироваться новому менеджеру?
5. С какими этическими проблемами может столкнуться этот человек?

СИТУАЦИЯ «ФИРМА»

Создатель, владелец и руководитель небольшой торгово-закупочной компании попал в автомобильную катастрофу, чудом остался жив и свыше полугода находится в больнице. Когда стало ясно, что о возвращении к работе в ближайшее время не может быть и речи, для управления компанией самим владельцем-руководителем был приглашен новый генеральный менеджер.

Когда новый генеральный менеджер пришел на предприятие, деятельность компании без постоянного руководства уже стала крайне неэффективной и последние несколько месяцев приносила убытки. Перед ним встала задача исправить ситуацию, так как фирма была очень перспективным предприятием. При анализе ситуации новый менеджер выяснил следующее:

Один из сотрудников, исполнявший временно обязанности генерального менеджера, держал всю имеющуюся информацию о работе у себя. Крайне неохотно делился ею, давал очень узкие, конкретные поручения, значительно ниже уровня квалификации остальных сотрудников, не поясняя своих требований к их выполнению. Он категорически запрещал сотрудникам самим выходить на клиентов и проявлять инициативу. Он стремился полностью контролировать деятельность всех сотрудников, и выдвигал при этом очень высокие критерии при контроле и приемке работы. Он имел очень высокое мнение о себе как о руководителе и был убежден, что если бы ему с самого пришлось бы управлять компанией, то фирма имела бы большую прибыль, работала бы гораздо лучше, чем при прежнем руководстве, а сотрудники лучше знали бы свое дело. Это мнение ничем не подтверждалось.

Создатель и руководитель компании считал этого сотрудника неплохим помощником, ответственным исполнителем, но часто укорял в недостатке инициативы и творческого подхода. Он предпочитал универсалов, поощрял инициативу и предоставлял сотрудникам широкие возможности для проявления профессиональной активности, придерживался принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости среди сотрудников. Поэтому сотрудники не имели четких должностных инструкций и не очень четко представляли себе свои прямые обязанности, работая по принципу «один - за всех, все - за одного».

В связи с отсутствием описания должностей, из-за неожиданной болезни руководителя фирмы (генерального менеджера) они не могли предъявить претензии к исполняющему его обязанности менеджеру и только саботировали выполнение его распоряжений. Многие из них, являясь превосходными специалистами, начали подыскивать себе новую работу, соответственно не прилагали слишком много усилий для выполнения текущей. Даже те, кто не хотел уходить, старались делать поменьше, чтобы не помогать «зарвавшемуся самодуру» и ждали выздоровления главы фирмы.

Появление нового менеджера на фирме явилось неожиданностью для всех на предприятии. Но большинство сотрудников восприняли это как возможный поворот к лучшему. Они ждут действий нового руководителя по изменению ситуации, в целом готовые ему помочь, если он «поставит самодура на место».

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Петросян, Д. С. Организационное поведение : учеб. пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина ; под. ред. Б.А. Райзберга. - М. : Инфра-М, 2011. - 272 с.
2. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : [учебник] / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 487 с. - На учебнике гриф: Доп.МО.

Дополнительная литература:

1. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938>

Тема 2. Личность как объект организационного поведения

Практическое занятие 3

Роль личности в организационном поведении

Цель: закрепление теоретических знаний о роли личности и ее индивидуальности в системе организационного поведения

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие «личность в организационном поведении»;
- индивидуальные различия личности;
- основные установки личности к трудовой деятельности;

Студент будет уметь:

формулировать влияние индивидуальных различий личности на эффективность профессиональной деятельности

Формируемые компетенции: ОПК-7, ПК-31

Актуальность темы: личность является основополагающим элементом и транслятором особенностей организационного поведения.

Теоретическая часть

Личность - это сочетание стабильных характеристик человека. По определениям социальных психологов, личность проявляется через характеристики отдельного человека и его поведения, которые отражают уникальный характер приспособления конкретного человека к окружающей среде. Основой любой организации и её главным богатством являются люди. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников на работе и для интенсивного развития из потенциала, и также заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. Руководители должны совершенствовать свои способности направлять поведение работников таким образом, чтобы добиться целей организации,

используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, но и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт.

НАУЧЕНИЕ, изменение поведения, происходящее в результате приобретения опыта. В том частном случае, когда приобретение опыта — знаний, навыков, умений — определяется познавательными мотивами и целями, говорят об обучении (и соответственно об обучении как процессе передачи такого опыта).

ТИПЫ НАУЧЕНИЯ

Ассоциативное научение. Со времен Аристотеля до наших дней основной принцип научения — ассоциация по смежности — формулируется сходным образом. Когда два события повторяются с небольшим интервалом (временная смежность), они ассоциируются друг с другом таким образом, что возникновение одного вызывает в памяти другое.

Инструментальное научение. Осуществляется методом проб и ошибок.

Последовательное научение. Некоторые виды научения требуют выполнения отдельных поведенческих актов, каждый из которых по отдельности осваивается легко, но затем они объединяются в определенную последовательность.

ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО НАУЧЕНИЯ

1. Кодирование информации в памяти. Многие виды обучения включают три важнейших элемента: звук, смысл и зрительный образ.

2. Организация практики. При освоении навыка, как и во многих других ситуациях, полезно делать частые перерывы для отдыха, а не практиковаться непрерывно. То же количество занятий приведет к более эффективному научению, если они распределены во времени, а не сконцентрированы в единый блок, как это делается при т. н. массированном обучении.

Процесс восприятия — сложное взаимодействующее единство избирательности, систематизации и интерпретации, направленное на познание того, что в данный момент воздействует на нас, и построение значимой логически последовательной картины окружающего мира. Процесс восприятия как сложный интерактивный процесс состоит из нескольких подпроцессов: 1) Регистрации (наблюдения); 2) селекции (избирательности, отбора); 3) организации; 4) категоризации, хранения и интерпретации в психологическом опыте различных стимулов в логически последовательную картину мира.

Для понимания человека в организации важную роль играет социальный контекст. Особую значимость для социального восприятия имеет **атрибуция** (как люди объясняют причины собственного поведения и других людей) и важные «эффекты» (ошибки) восприятия: стереотипизация, «ореолы», проекции и др. В процессе социального познания люди имеют склонность игнорировать ситуационные причины действий и их результатов в пользу диспозиционных (личностных), т. е. совершают **фундаментальную ошибку** атрибуции.

Управление впечатлением — приложение усилий для формирования, управления и контроля впечатления других людей о себе. Большинство тактик управления впечатлениями распадаются на две категории: *тактика усиления собственной позиции* и *тактика усиления позиции собеседника*, включающая попытки вызвать позитивные чувства или реакции у другого человека.

Вопросы для собеседования

Базовый уровень

1. Роль личности в организационном поведении.

2. Индивидуальные различия и их влияние на эффективность профессиональной деятельности.
3. Взаимосвязь демографических характеристик с эффективностью и производительностью труда, текучестью кадров, абсентеизмом, удовлетворенностью работой и организационной приверженностью.

Повышенный уровень

1. Установки: удовлетворенность трудом, вовлеченность в процесс труда, лояльность.
2. Процесс восприятия и оценки.
3. Фундаментальная ошибка атрибуции.

Практическое занятие 4 ***Мотивы поведения личности в организации***

Цель: закреплении теоретических знаний о существующих мотивационных теориях поведения личности в организации

Организационная форма: круглый стол

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие «мотивация личность в организационном поведении»;
- индивидуальные различия личности;
- основные установки личности к трудовой деятельности;

Студент будет уметь:

- определять принципы и специфику применения содержательных теорий мотивации;
- определять принципы и специфику применения процессуальных теорий мотивации;

Формируемые компетенции: ОПК-7, ПК-31

Актуальность темы: личность является основополагающим элементом и его мотивация влияет на особенности организационного поведения.

Теоретическая часть

Мотивация – одна из основных функций управления, т. е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь. Потребность—это нужда, необходимость в чем-либо; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Важнейшим понятием концепции мотивации является мотив. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение желаемого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. Если благо формирует мотив труда, оно становится стимулом труда. Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.

Сила мотива зависит от степени актуальности потребностей для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

Базовый уровень:

1. Соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование трудовой деятельности».
2. Метод «кнута и пряника» и ограниченность его применения в современных условиях для регулирования организационного поведения.

Повышенный уровень:

1. Теории содержания мотивации: иерархия потребностей по А. Маслоу; модель ERG К. Альдерфера; двухфакторная модель Ф. Герцберга; теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
2. Процессуальные теории мотивации: теория подкрепления Б. Скиннера; теория постановки целей; теория ожидания В. Врума; теория справедливости С. Адамса; комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Петросян, Д. С. Организационное поведение : учеб. пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина ; под. ред. Б.А. Райзберга. - М. : Инфра-М, 2011. - 272 с.

2. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : [учебник] / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 487 с. - На учебнике гриф: Доп.МО.

Дополнительная литература:

1. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938>

Тема 3. Формирование группового поведения в организации.

Практическое занятие 5 ***Групповая динамика в организации***

Цель: построение дискуссии для выявления степени влияния лидера и групп на организационное поведение

Организационная форма: круглый стол

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- общую характеристику групп и их типов;
- подходы к описанию различных групп в организации.

Студент будет уметь:

- характеризовать причинно-следственные связи между лидерством и группами в организации;
- описывать причины межгруппового противостояния.

Формируемые компетенции: ПК-4, ПК-7

Актуальность темы: организационное поведение формируется под воздействием особенностей стиля руководства и групповой динамики в организации

Теоретическая часть

Группы играют все большую роль в развитии организации. Групповое поведение – важная составляющая организационного поведения.

Группа — союз двух людей и более, объединившихся, чтобы достичь конкретной цели.

Понятие «группа» является достаточно сложным и крайне важным, так как группы и их работа оказывают огромное влияние на эффективность деятельности организации в целом и отдельно взятого работника в частности.

Менеджеру крайне важно знать особенности группового поведения и уметь так выстраивать свою политику, чтобы группа была созидательной, а не деструктивной.

Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т.д.

Выделяют ряд параметров, по которым целесообразно классифицировать группы. К их числу относятся размер, природа образования и целевое назначение группы.

На каждом из этапов развития группы людям поручают выполнение определенных функций, и они играют свои индивидуальные роли, а также следуют определенным групповым нормам поведения.

Функции в данном случае понимаются как заданная деятельность внутри группы. Например, проектная команда нуждается в выполнении таких функций, как кабинетные исследования, опросы клиентов, анализ и интерпретация полученных данных.

За каждым членом группы обычно закрепляются определенные *роли*, т.е. модели поведения, ожидаемые от него в соответствии с тем местом в группе, которое он занимает. Каждому приходится играть несколько ролей. Например, менеджер по персоналу одновременно может являться председателем комиссии по разрешению трудовых споров, членом комиссии по высвобождению рабочей силы с предприятия, вице-президентом ассоциации специалистов кадровых служб.

В ряде случаев эти роли могут оказаться несовместимыми и противоречить одна другой. Если поведение работника приходит в противоречие с тем, чего от него ожидают окружающие, возникает ролевой конфликт. Типичный пример: работающая женщина, которой с трудом удастся совмещать успешное выполнение своей роли на производстве с ролью жены и матери.

Множество проблем может возникать при распределении ролей. Неправильное распределение порождает проблемы, связанные, например, с дублированием работ, если одно и то же задание поручают двум разным людям, и ведет к замедлению прогресса группы, снижает ее эффективность.

Когда группа распределяет индивидуальные задания, некоторые ее члены стремятся взять на себя наиболее, по их мнению, привлекательные из них. Остальным могут достаться непривлекательные или более трудные задания. Одни хотят получить работу полегче, а другие преследуют цель познать что-то новое, повысить свою квалификацию. За короткий период времени вряд ли удастся удовлетворить пожелания всех, но в долгосрочной перспективе, возможно, удастся увеличить производительность, приобрести опыт и повысить степень удовлетворенности членов группы, внимательно и открыто рассматривая их пожелания и должным образом оценивая способности. Распределение функций и ролей — основа построения организаций, непосредственно влияющая на ее эффективность.

Люди в группе имеют выбор: сотрудничать или конкурировать. Кроме того, объективные и субъективные факторы могут стимулировать ресурсы, необходимые для их достижения. Также сотрудничество стимулируется поощрением всей группы за достигнутые результаты. Когда организация поощряет только отдельных людей, то вероятный результат такого подхода — конкуренция, которая может очень неблагоприятно сказываться на деятельности организации: люди будут скрывать информацию, отказывать в поддержке или принимать такую модель поведения, которая давала бы им преимущество по сравнению с другими.

Неправильная система поощрений также может привести к неблагоприятной для организации конкуренции. Два подразделения компании могут эффективно конкурировать, если они имеют идентичные ресурсы и работают независимо друг от друга. Сотрудничество устанавливается очень легко, если работники понимают общие цели и имеют единую систему вознаграждений. Групповое вознаграждение является мощным стимулом к сотрудничеству. Независимо от индивидуального вклада, если поощряется вся группа, то это способствует обмену идеями, повышению интенсивности труда, вовлечению каждого работника в общее дело.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

Базовый уровень:

1. Формальные и неформальные группы: конфликт интересов
2. Групповая сплоченность. Условия эффективной командной работы.
3. Подходы к формированию эффективных групп

Повышенный уровень:

1. Потенциал группы и результативность групповой деятельности.
2. Проблемы группового взаимодействия

Практическое занятие 6 **Анализ группового поведения в организации**

Цель: закрепление теоретических знаний исследования группового поведения в организации

Организационная форма: решение типовых задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- общую характеристику групп и их типов;
- подходы к описанию разновидностей групп в организации.

Студент будет уметь:

- характеризовать причинно-следственные связи между лидерством и группами в организации;
- описывать причины межгруппового противостояния.

Формируемые компетенции: ПК-4, ПК-7

Актуальность темы: организационное поведение формируется под воздействием особенностей стиля руководства и групповой динамики в организации

Задачи для решения

Базовый уровень

Задача 1: Этапы развития группы

Цель.

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

Задание.

Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив табл. 1.

Таблица 1

Поведение руководителя на различных этапах развития группы

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

Варианты поведения руководителя.

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.

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

Ответы.

1. Формирование: 2, 4.
2. Бурление: 2, 9.
3. Нормирование: 3.
4. Выполнение работ: 1, 4, 5, 6, 8, 9.
5. Расформирование: 7.

Задача 2: Нормы поведения

Цель.

Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

Задание.

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив табл. 2.
2. Приведите примеры норм, существующих в ваших организациях или известных вам, которые отличаются от названных.

Таблица 2.

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.
- Ответы.**
1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, 11, 12.
 2. Нормы, регламентирующие форму одежды: 2, 5, 9, 13.
 3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8.

Задача 3: Поведение руководителя группы

Процессы решения проблем в группах могут либо удовлетворять членов группы, либо приносить им разочарование. От этого зависит их желание работать в группе, трудовая активность и производительность, а следовательно, и результаты групповой работы. Большую роль в организации и осуществлении групповых процессов играет руководитель группы.

Цель.

Отработать навыки анализа групповых процессов и научиться определять характер влияния поведения руководителя на членов группы.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 3 ситуации, характеризующие поведение руководителя в групповых процессах. Определите, какое поведение руководителя может удовлетворять членов группы, а какое нет, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица 3.

Ситуации, характеризующие поведение руководителя

№	Ситуация	Поведение руководителя	
		удовлетворяет членов группы	приносит разочарование
1	Руководитель сам принимает решения, не советуясь с членами группы		
2	Руководитель привлекает к обсуждению решений всех членов группы, но никогда не учитывает их мнение		
3	Руководитель привлекает к обсуждению и принятию решений всех членов группы.		
4	Руководитель привлекает к обсуждению решений всех желающих членов группы, но не прилагает усилий к тому, чтобы понять их точку зрения		
5	Руководитель направляет и обобщает мнение членов группы		
6	Руководитель старается привлечь к обсуждению решения как можно больше членов группы, однако принимает во внимание лишь мнение неформального лидера		
7	Руководитель спокойно и без эмоций выслушивает различные точки зрения, а затем принимает решение в соответствии со своими планами		
8	Руководитель создает спокойную деловую атмосферу в процессе обсуждения решений, допускает конструктивную критику и дискуссии, дает возможность высказаться		

	всем желающим членам группы		
9	Руководитель привлекает к обсуждению решений членов группы, своевременно предоставляя им достоверную и полную информацию для работы		

Ответы.

Удовлетворяют членов группы: 3, 5, 8, 9.

Приносят разочарование: 1, 2, 4, 6, 7

Повышенный уровень

Задача 4: Анализ ситуации «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 Иванчук 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, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть 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 уже 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 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 давно 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 и 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.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Петросян, Д. С. Организационное поведение : учеб. пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина ; под. ред. Б.А. Райзберга. - М. : Инфра-М, 2011. - 272 с.
2. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : [учебник] / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 487 с. - На учебнике гриф: Доп.МО.

Дополнительная литература:

1. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938>

Тема 4. Лидерство в организационном поведении

Практическое занятие 7

Власть и лидерство в организации

Цель: закреплении теоретических знаний о феномене власти и роли лидера в организации

Организационная форма: круглый стол

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- общую характеристику понятий «власть» и «лидерство»;
- подходы к описанию феномена лидерства в организации.

Студент будет уметь:

- характеризовать причинно-следственные связи между лидерством и группами в организации;

- описывать причины противостояния между формальным и неформальным лидером в организации.

Формируемые компетенции: ПК-4, ПК-7

Актуальность темы: организационное поведение формируется под воздействием особенностей стиля руководства и характерных особенностей организационного лидера

Теоретическая часть

Лидерство — это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, а руководство — это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Однако, несмотря на приведенные различия, и лидер, и руководитель имеют дело с одним и тем же типом проблем, связанных со стимулированием персонала организации, нацеливанием его на решение определенных задач, заботой о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены.

Таблица 1.

Матрица базовых стратегий

Руководство	Лидерство
1. Осуществляется регуляция официальных отношений группы как некоторой социальной организации	1. Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе
2. Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды	2. Является элементом макросреды (так же, как сама малая группа)
3. Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры	3. Возникает стихийно
4. Явление более стабильное	4. Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы
5. Более определенная система различных санкций	5. Менее определенная система различных санкций
6. Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой	6. Решения принимают непосредственно по групповой деятельности
7. Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе	7. Сфера деятельности лидера — в основном малая группа

Руководитель — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Руководители имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Официально назначенный руководитель подразделения обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе, поэтому он чаще, чем кто-либо другой, становится лидером. Однако необходимо помнить, что быть руководителем не означает автоматически считаться лидером, так как лидерство в значительной мере базируется на неформальной основе.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

Базовый уровень

1. Эволюционное развитие теорий лидерства.
2. Теории личностных качеств лидера.
3. Общая характеристика поведенческих теорий лидерства.
4. Общая характеристика ситуационных теорий лидерства.
5. Правила изменения стиля руководства в зависимости от характера текущей управленческой ситуации.

Повышенный уровень

1. Обучающие лидеры в организации
2. Роль лидера в процессе слияния или поглощения компаний
3. Эволюция культуры и лидерства

Практическое занятие 8

Прогрессивная практика лидерства в организации

Цель: приобретение знаний относительно имеющихся эффективных практик лидерства в организации

Организационная форма: круглый стол

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- общую характеристику понятий «власть» и «лидерство»;
- подходы к описанию феномена лидерства в организации.

Студент будет уметь:

- осуществлять поиск информации в рамках исследуемой проблемы лидерства в организации;
- описывать индивидуальные особенности и уникальные подходы к управлению лидеров современности.

Формируемые компетенции: ПК-4, ПК-7

Актуальность темы: организационное поведение формируется под воздействием особенностей стиля руководства и характерных особенностей организационного лидера

Теоретическая часть

В теории управления сформировались современные подходы к анализу феномена лидерства в организации.

- Теория эмоционального интеллекта Д.Голдмана

Составляющие эмоционального интеллекта: самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки. Эти качества должны быть присущи лидеру и развиты.

- Теория «внутреннего стимулирования» лидерства К.Кэшмана

Лидерские навыки необходимо развивать изнутри, достигая мастерства в семи областях: самопознание, целеполагание, управление изменениями, межличностные отношения, бытие, нахождение равновесия, умение действовать

- Теория опосредованного лидерства Р.Фишера и А.Шарпа

Для реализации процессной функции лидерства вовсе не обязательно занимать формальную позицию лидерства. В центре – мотивация к лидерскому поведению.

- Теория «двигателя лидерства» Н.Тичи

Должна быть система подготовки лидеров на всех уровнях организации. Для этого в организации должна быть «передаваемая точка зрения», которая становится мерилom деятельности для всех лидеров. По Тичи это система из трех взаимосвязанных элементов: бизнес-идеи, ценности и эмоциональная энергия и решительность.

- Идея «распределенного» или «разделяемого» лидерства

Проект делится на несколько этапов, на каждом из которых превалирует определенная компетенция, носитель которой становится временным лидером и осуществляет координацию. Происходит эстафетная передача лидерства с этапа на этап.

- Теория связующего лидерства и концепция «горячих групп»

Современный лидер должен уметь устанавливать связи между своими побуждениями и целями, а также целями и побуждениями других людей. «Горячая группа» - сплоченная эффективная группа людей полностью поглощенная выполнением задания. Человек, владеющий связующим лидерством, может создать горячую группу и либо руководить ею, либо быть ее членом, возможно реализуя идеологию распределенного лидерства.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

Базовый уровень:

1. «Идеальный» набор элементов эмоционального интеллекта лидера организации
2. Области внутреннего стимулирования лидера
3. «Передаваемая точка зрения» как двигатель лидерства в организации

Повышенный уровень:

1. Проектный подход в основе трансформации лидерских качеств
2. Роль «горячих групп» в связующем лидерстве
3. Портрет современного лидера (охарактеризовать одного из известных организационных лидеров)

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Петросян, Д. С. Организационное поведение : учеб. пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина ; под. ред. Б.А. Райзберга. - М. : Инфра-М, 2011. - 272 с.
2. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : [учебник] / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 487 с. - На учебнике гриф: Доп.МО.

Дополнительная литература:

1. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с.

- 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938>

Тема 5. Анализ и конструирование организации

Практическое занятие 9

Процесс анализа отношений в организации

Цель: закрепление теоретических знаний о направлении анализа и возможных вариантах конструирования организации

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- основные характеристики этапов анализа организационных отношений;
- основные факторы конструирования организации.

Студент будет уметь:

- исследовать сложившийся взаимоотношения в коллективе;
- описывать возможные направления конструирования организации.

Формируемые компетенции: ОПК-7, ПК-31

Актуальность темы: коммуникации обеспечивают распространение основных принципов поведения в организации и их восприятие на всех уровнях управления

Теоретическая часть

Целью анализа является получение знаний о сущности объекта и закономерностях его функционирования, развития, поведения, взаимодействия и связей элементов. Обычно это нужно для получения возможностей прогнозировать поведение, развитие, реакцию на изменения и/или для усовершенствования объекта.

Приступая к анализу чего бы то ни было, субъект имеет свои цели (не всегда даже их осознавая). Задачи организационного анализа также ставит субъект, осуществляющий анализ, он же определяет аспекты, предмет анализа, анализируемые показатели, выбирает метод, использует для сравнения эталон, образец, опирается на предпочитаемую им теорию и модель объекта анализа.

Очень важно установить соответствие формальной философии управления персоналом (декларируемой в основных документах компании) и реального положения дел в этой сфере.

Философия управления персоналом представляет собой совокупность основополагающих принципов (согласно определению философии в Словаре русского языка Ожегова). В отличие от принципов, количество которых может быть достаточно велико, при определении философии обнаруживается тенденция выразить ее в одной фразе. В этом она сходна с миссией компании. Кстати, миссии некоторых организаций включают философский тезис, определяющий основу управления персоналом, например, справедливое отношение к сотрудникам в компании. Но не следует пребывать в плену иллюзий. Философия, как и принципы, зачастую не отражает глубинных представлений, остается на уровне провозглашенных ценностей, а часто и не

распространяется на весь коллектив. Как правомерно можно говорить о двойном сознании (говорим одно, думаем другое), также правомерно говорить и о двойной философии, двойных принципах, двойных стандартах в отношении к персоналу. Одно дело – персонал, ближайший круг руководства компании, другое – все прочие работники; одно дело – красивая формула для поддержания имиджа

Факторы, оказывающие влияние на процесс конструирования организации, носят ситуационный характер. Такими ситуационными факторами являются:

- состояние внешней среды;
- технология работы в организации;
- стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- поведение работников.

Вопросы для собеседования

Базовый уровень:

1. Ключевая цель анализа взаимоотношений в организации
2. Последовательность этапов анализа взаимоотношений в организации
3. Соотношение декларируемой и реальной философии управления персоналом организации
4. Методы анализа взаимоотношений в организации

Повышенный уровень

1. Система факторов конструирования организации
2. Разнообразие элементов конструирования организации
3. Формирование организационных ценностей как элемент конструирования организации

Практическое занятие 10 ***Социометрическая структура организации***

Цель: освоение метода социометрического исследования группового поведения

Организационная форма: решение типовых задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- общую характеристику групп и их типов;
- подходы к описанию разновидностей групп в организации.

Студент будет уметь:

- характеризовать причинно-следственные связи между лидерством и группами в организации;
- описывать причины межгруппового противостояния.

Формируемые компетенции: ОПК-7, ПК-31

Актуальность темы: организационное поведение формируется под воздействием особенностей стиля руководства и групповой динамики в организации

Методологическая часть

Термин "социометрия" (от латинского societies – общество и metreo –измеряю) возник в 19 в. и первоначально обозначал применение математических методов в социальных науках.

В 30-х гг XXв американский социальный психолог Джекобс (Яков) Морено придал этому термину новое значение, рассматривая социометрию как основной метод, позволяющей измерять социальную предпочтительность внутри групп.

Под социометрией психологи понимают метод исследования структуры межличностных взаимоотношений в малой группе путем изучения предпочтений, отданных ее членами в пользу тех или иных социометрических критериев.

Особенности метода:

1. с его помощью измеряются не характеристики респондентов, а отношения между ними;

2. представление полученных данных в виде социометрической матрицы (таблицы) и социометрической диаграммы (социограммы) сразу дает исследователю наглядную

картину иерархии межличностных отношений в группе и статусных позициях ее членов;

3. при обработке результатов социометрического опроса нет необходимости в применении статистических методов анализа социологической информации. Его результаты достаточно точны.

Задачи решаемые социометрией:

а) измерения степени сплоченности - разобщенности членов группы;

б) выявления соотносительного авторитета (статуса) членов группы по признакам симпатии-антипатии (лидеры, референтное ядро группы*, предпочитаемые, пренебрегаемые, отвергнутые);

в) обнаружения внутригрупповых сплоченных образований (контактные микрогруппы в коллективе);

г) выявления конфликтных зон в группе.

Как и любой другой метод, социометрический опрос включает в себя несколько этапов.

1.ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП - определяется проблема, выбирается объект исследования и происходит знакомство с социально-демографическими характеристиками коллектива.

2.ОСНОВНОЙ ЭТАП – состоит из двух фаз: **первая фаза** - установление прямого контакт исследователя с членами коллектива, целью которого является внушение им доверия к себе. Предварительный контакт исследователя с членами коллектива, называемый социометрической разминкой, повышает их психологическую готовность к предстоящему опросу. Одновременно на этой фазе устанавливается содержание социометрических критериев. **Вторая фаза** - собственно проведение социометрического опроса: инструктирование респондентов, раздачу социометрических анкет (карточек), заполнение их опрашиваемыми и сбор заполненного инструментария (индивидуальных анкет).

3. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП - обработка информации и представление ее в «свернутом» виде, а также выполняется проверка надежности полученных данных, подготовка выводов и практических рекомендаций. Исследователь строит социоматрицы и социограммы, осуществляет расчет статусных индексов членов группы. На данном этапе выявляются лидеры и аутсайдеры, устанавливаются контактные

группы и характер межличностных отношений членов коллектива, анализируются тенденции групповой динамики.

Основные понятия и содержание диагностических процедур социометрии

Выбор - это единица измерения и анализа в социометрии. *Выражает индивидуальные установки человека относительно взаимодействия с членами своей группы в определенных ситуациях. Является показателем симпатии или антипатии.*

В зависимости от вопроса социометрический выбор может быть **положительным** (или прямым), **отрицательным** (или обратным) и **нулевым** (отсутствие выбора).

Так, ответ на вопрос «Кого из членов группы Вы пригласили бы домой на День Рождения?» - это и есть положительный выбор. А ответ на вопрос «Кого из группы Вы не хотели бы иметь соседом по квартире?» - выбор отрицательный. При этом подразумевается, что в отношении тех, кто вообще не был упомянут при ответах, сделан нулевой выбор.

Как правило, один вопрос требует нескольких ответов (выборов).

Социометрический критерий - так называется конкретная ситуация выбора, которая формулируется в виде письменного или устного вопроса ко всем участникам.

Разновидности критериев. В зависимости от характера исследовательской задачи выделяют критерии:

- ✓ коммуникативные, направленные на выявление взаимоотношений в группе (например, «Кого бы Вы выбрали для...»),

- ✓ гностические, выясняющие степень осознания человеком своих взаимоотношений с членами группы (типа «Кто, по Вашему мнению, выбрал бы Вас...»).

По характеру выявляемых взаимоотношений критерии подразделяются на

- ✓ двойные, предполагающие отношения партнерства, равенства позиций выбирающего и выбираемых им (например, «С кем бы Вы не согласились пойти в поход?»),

- ✓ одинарные, связанные с установлением иерархических отношений лидерства и подчинения («Кого бы Вы выбрали бригадиром на субботнике?»).

По характеру ответов критерии могут быть предполагающими

- ✓ положительные выборы (типа «Кого бы Вы выбрали для...?»)

- ✓ отрицательные выборы («Кого бы Вы отвергли при...?»).

По количеству ответов критерии подразделяют на

- ✓ непараметрические, или без ограничения числа возможных выборов

- ✓ параметрические, или с четким ограничением числа выборов.

Оптимальной величиной лимита выборов для студенческой группы при социометрии считается четыре-пять человек.

Правила использования критериев:

1. *Используемые критерии должны интересовать как опрашиваемых, так и исследуемый коллектив в целом, т. е. быть значимыми для них..*

2. *Социометрический критерий должен описывать конкретные ситуации, для того чтобы у респондента было конкретное основание для выбора или отклонения партнера.*

3. *Формулировки критериев (т. е. вопросов анкеты) должны быть лояльными и не нарушать этики взаимоотношений между членами группы. Как правило, используются такие варианты вопросов: «Кого Вы хотели бы выбрать...?», «Кто Вам больше (меньше) нравится...?» и т.п.*

Организация проведения социометрии

1. **опрос можно проводить только в группах, имеющих некоторый опыт совместной деятельности** (обычно не менее шести месяцев), на основе которого уже возникли устойчивые взаимоотношения между его членами (совместная работа, учеба и

т. д.). **В противном случае исследователь рискует зафиксировать лишь случайную структуру отношений в группе.**

2. размер группы должен предоставлять его членам возможность активного и непосредственного общения. **Поэтому оптимальное количество членов исследуемого коллектива должно составлять 7-25 человек.** Большой размер группы снизит качество получаемой информации, поскольку человек может с определенностью выражать свое отношение не более чем к семи (± 2) индивидам. Кроме того, большое количество членов исследуемой группы сделает практически невозможной полную и качественную обработку информации — таблицы результатов выборов и схема предпочтений будут лишены наглядности.

3. **задаваемые вопросы должны представлять собой критерии, на основании которых респондент осуществляет личный выбор кого-либо из членов коллектива для участия в какой-то определенной совместной деятельности.** Содержание выбранного критерия (работать на одной операции, сидеть за одной партой, жить в одной квартире и т. д.) должно быть ясным и понятным для всех членов исследуемой малой социальной группы. При этом в анкете следует указать возможное количество выборов при ответе на вопросы.

4. важным требованием является **соблюдение границ социометрического опроса.** Таким образом, каждый член коллектива, может выбрать себе партнеров для совместной деятельности только в пределах своего коллектива, и должен сделать этот выбор самостоятельно, не советуясь с другими.

Описание процедуры социометрического исследования

Перед началом опроса проводится инструктаж (социометрическая разминка). В ходе него респондентам следует объяснить цель исследования, подчеркнуть важность его результатов для группы, показать, как нужно выполнять задания, гарантировать сохранение тайны ответов.

Основная функция обращения заключается в том, чтобы заинтересовать респондента, побудить его к внимательному и правдивому заполнению социометрической карточки.

Перед проведением социометрического опроса необходимо постараться установить атмосферу доверия в отношениях с группой.

После подготовки группы и инструментария исследования, необходимо приступить непосредственно к социометрическому опросу респондентов. Ему подвергаются все члены группы.

Основным инструментом сбора информации при социометрическом опросе являются социометрические анкеты (карточки), которые выдаются респондентам для заполнения.

Обработка эмпирических данных в социометрическом исследовании

После того, как испытуемые заполняют свои мини-анкеты, экспериментатор приступает к их обработке. Обработка полученной с помощью социометрического опроса информации включает построение социометрических матриц, социограмм, а также расчет социометрических индексов.

Первым этапом обработки информации обычно является построение социоматрицы, т. е. сведение всех результатов опроса, зафиксированных на индивидуальных социометрических карточках, в общую таблицу.

Социометрическая матрица представляет собой матрицу связей, с помощью которой анализируются межличностные отношения в группе. Социоматрица дает

возможность провести анализ существующих связей путем преобразования карточек. Она строится по следующему принципу: в горизонтальных строках, количество которых соответствует количеству членов коллектива, указывают выборы всех членов группы (тех, кто выбирает), а в вертикальных столбцах — количество выборов, полученных теми же лицами, но уже в роли выбираемых. Социометрическая матрица, таким образом, фиксирует отношение членов коллектива друг к другу.

«+» - положительный односторонний выбор,

«-» - отрицательный выбор (в том случае, если экспериментатор использовал бинарный вариант опроса),

«0» - равнодушие

В социоматрицу заносится информация, полученная в ходе социометрического опроса и устанавливающая связи индивидов друг с другом и действиями в форме числовых значений или символов. Из сумм в столбцах можно установить, кто из членов коллектива является наиболее авторитетным лицом, а кого коллектив полностью отклоняет, т. е. кто является лицом изолированным. С помощью социоматрицы исследователь получает реальную возможность изучить различные социальные связи в группе. Посредством преобразования матриц проводится анализ связей и взаимоотношений внутри изучаемого коллектива.

Таблица 1.

Классификация испытуемых по итогам социометрического эксперимента

Статусная группа	Количество полученных выборов
«Звезды»	В два раза больше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым
«Предпочитаемые»	В полтора раза больше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым
«Игнорируемые»	В полтора раза меньше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым
«Изолированные»	Равно нулю или в два раза меньше, чем число полученных выборов одним испытуемым

Среднее число полученных выборов одним испытуемым (**К**) вычисляется по формуле:

$$K = \frac{\text{Общее число сделанных положительных выборов}}{\text{Общее количество испытуемых}}$$

Для нашего примера $K = 60:10 = 6$.

Одним из показателей благополучия складывающихся отношений является коэффициент взаимности выборов. Он показывает, насколько взаимны симпатии в детской общности. Коэффициент взаимности (**КВ**) вычисляется по формуле:

$$KB = \frac{\text{Количество взаимных выборов}}{\text{Общее число выборов}}$$

Вторым этапом обработки результатов социометрического исследования является построение социограмм - графических изображений связей внутри коллектива, устанавливаемых на основании выбора. Социограмма строится по результатам опроса, занесенным в социоматрицу, и является более наглядным графическим отображением

связей в группе. Она предоставляет информацию об ответах всех членов группы на вопрос. Членов группы (респондентов) на социограмме изображают кружками, их выборы — сплошной стрелкой, отклонения — штриховой стрелкой. Отсутствие стрелки между кружками свидетельствует об опускании, т. е. об оставлении одного индивида другим без внимания.

Структура социограммы. Социограмма состоит из пяти окружностей, размещенных одна внутри другой.

В центральный (внутренний) круг (будем называть его первым) мы вписываем номер лидера, т.е. того, кто набрал больше всего баллов. Если это представительница женского пола, то обводим номер кружочком, а если это представитель мужского пола, то номер будет внутри треугольника.

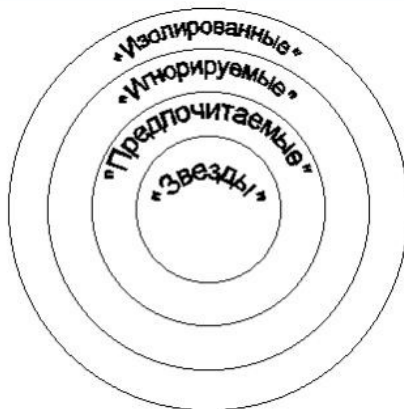
Во второй круг заносим тех, чья сумма баллов близка к лидеру, но превышает суммы предпочтений большинства. Это так называемое «референтное ядро» группы. Оно влияет на нормативную, нравственную сферу отношений в группе, является «совестью» группы.

Третий круг — это предпочитаемые (золотая середина).

В четвертом круге находятся пренебрегаемые — это те, кто получил один балл.

Пятый круг — это круг отвергаемых. В нем помещаются порядковые номера тех, кто набрал ноль баллов.

После того, как номера всех членов группы будут занесены в соответствующие рангам круги, необходимо между ними графически обозначить связи. Эта процедура заключается в следующем. Смотрим по социоматрице, кого выбрал первый номер, и соединяем линией его номер (в кружочке или в треугольнике) с номерами его избранных. Стрелочка линии будет указывать, кто кого выбирает. Аналогичную операцию проделываем последовательно со всеми остальными номерами.



- > позитивный односторонний выбор,
- <——> позитивный обоюдный выбор,
- > негативный односторонний выбор,
- <-----> негативный обоюдный выбор.

Социоматрицы и социограммы выполняются отдельно по каждому критерию (деловых и неформальных отношений). В противном случае очень трудно разобраться в иерархии предпочтений и в целостной структуре группы.

Анализ социограммы начинается обычно с отыскания центральных, наиболее влиятельных членов группы, затем - взаимных пар и группировок, объединяющих людей, выбравших друг друга. Особое внимание обращают на наличие «отверженных» или «изолированных» в группе, а также на несовпадающие по знаку связи между ее отдельными членами.

Социометрические индексы служат для выявления количественных характеристик отношений в группе. Различают индексы персональные (п.с.и.) и групповые (г.с.и.).

Основными П.С.И. являются: индекс социометрического статуса (для выбираемого), индекс эмоциональной экспансивности (для выбирающего) и индекс адекватности оценки своего положения в группе.

Социометрический статус - это характеристика позиции члена группы, в нем отражается степень влияния человека, потенциальная способность к лидерству. Такой индекс может быть положительным и отрицательным.

Интегральную характеристику сплоченности в группе можно получить с помощью индекса сплоченности группы ($I_{сп}$). Он рассчитывается как отношение разности взаимно положительных и взаимно отрицательных выборов по группе к общему количеству всех возможных выборов:

$$I_{сп} = [(ВП-ВО)/N(N-1)] 100, \quad (1)$$

где ВП – число взаимно положительных выборов в группе;

ВО – число взаимно отрицательных выборов в группе;

N - число членов группы, участвовавших в опросе.

Полученное значение подтверждает ранее сделанный вывод о среднем уровне сплоченности группы.

Анализ уровня связанности группы по выделенному критерию следует проводить, используя индекс социометрической когерентности. Данный индекс можно рассчитать как отношение количества отданных (или полученных) выборов к общему количеству всех возможных выборов:

$$I_{ког} = K_o \text{ (или } K_n) / N(N-1), \quad (2)$$

где K_o - число отданных выборов по группе;

K_n - число полученных выборов по группе;

N – число членов группы, участвовавших в опросе.

Сплоченность группы может быть изменена с помощью индекса взаимности (I_v). Сплоченность группы проявляется прежде всего в количестве положительных взаимных связей, поэтому индекс сплоченности рассчитывается по формуле:

$$I_v = ВП / N(N-1). \quad (3)$$

Наиболее распространенными персональными социометрическими индексами являются социометрический статус члена группы, индекс эмоциональной экспансивности и индекс объема взаимодействия.

Социометрический статус (C_i) отражает отношение членов группы к каждому ее представителю.

$$C_i = K_n^i / (N-1), \quad (4)$$

где K_n^i - количество голосов, полученных i-м членом группы.

Одновременно принято исчислять положительный и отрицательный статусы, являющиеся частями общего социометрического статуса индивида:

$$C_i^+ = K_n^{i(+)} / (N-1), \quad C_i^- = K_n^{i(-)} / (N-1), \quad (5)$$

где C_i^+ (C_i^-) – положительный (отрицательный) социометрический статус i-го члена группы

$K_n^{i(+)}$ - количество положительных выборов, полученных i-м членом группы

$K_n^{i(-)}$ - количество отрицательных выборов, полученных i-м членом группы.

Для характеристики степени активности каждого из членов группы, его отношения к окружающим можно использовать индекс эмоциональной экстенсивности

$$E_i = K_o^i / (N-1), \quad (6)$$

где K_o^i - количество выборов, отданных i-м членом группы.

Аналогично рассчитываются индексы положительной и отрицательной экспансивности:

$$E_i^+ = K_0^{i(+)} / (N - 1) \quad E_i^- = K_0^{i(-)} / (N - 1), \quad (7)$$

где E_i^+ (E_i^-) – положительный (отрицательный) индекс эмоциональной экспансивности;

$K_0^{i(+)}$ - количество положительных выборов, отданных i-м членом группы;

$K_0^{i(-)}$ - количество отрицательных выборов, отданных i-м членом группы.

Дополняет эти показатели индекс объема взаимодействия, который характеризует каждого члена группы одновременно и как субъекта выбора и как объекта:

$$A_i = K_n^{i(+)} - K_n^{i(-)} / (N - 1) \quad (8)$$

На основе заполненной социометрической матрицы строится социограмма.

Наиболее распространенный вид социограммы — «мишень». Она представляет собой набор концентрических окружностей, число которых соответствует наибольшему количеству выборов для одного члена группы.

Многолетняя практика применения социометрического метода позволяет утверждать, что построение социограммы вида «мишень» не вызывает особых сложностей (даже в группе из 15 человек максимальное количество выборов редко превышает 10). Если группа состоит из 15–20 человек, то для ее построения нужно использовать лист ватмана подходящего формата — А3 (420х297), так как на социограмме будет много линий. Мужчин и женщин желательно отображать с помощью разных значков (например, квадрат и круг). Внутри такого значка указывается номер участника, соответствующий его порядковому номеру в матрице. Наносить данные на социограмму рекомендуется в том порядке, в каком они записаны в матрице, а не в зависимости от количества полученных выборов (в таком случае меньше вероятность ошибки).

Выборы членов группы отображаются красными стрелками, отклонения — синими. Возможны варианты взаимных выборов и отклонений, такие случаи отображаются двухсторонними стрелками. Для того чтобы они выделялись на общем фоне, целесообразно использовать более толстые линии.

Построив социограмму, надо перейти к описательной части интерпретации результатов социометрического исследования. Прежде всего, необходимо отдельно выписать, кто является лидером (их может быть и двое), кто составляет референтное ядро группы. Какова структура взаимоотношений между членами референтного круга. Если между ними нет взаимных выборов, то оно диффузно, т.е. не является референтным ядром. Члены референтного круга в данном случае являются просто вторичными лидерами. Руководство в группе считается надежным, если лидера выбирают члены референтного круга, а если между лидером и членами референтного ядра имеются взаимные выборы, то лидирующие позиции «звезды» особенно надежны. Чаще всего, в рассматриваемом случае, группа является сплоченной или имеет тенденции к сплочению. Могут быть 2–3 лидера, тогда они и являются референтным ядром группы, а внутренний круг остается пуст. Далее необходимо выписать отдельные микрогруппы. Чем они больше, тем сплоченней данный коллектив. Наиболее прочны структуры микрогрупп: триад, тетрад, звезд и их сочетаний.

Задачи для решения

Базовый уровень

Задача 1: Используя социометрические карточки членов группы необходимо рассчитать показатели, характеризующий социально-психологический климат в коллективе

Социометрическая карточка

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирают среди членов группы					Количество отданных выборов		
		1	2	3	4	5	+	-	всего
1	Иванов	*	-	0	+	0	1	1	2

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирают среди членов группы					Количество отданных выборов		
		1	2	3	4	5	+	-	всего
2	Васильева	0	*	0	+	+	2		2

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирают среди членов группы					Количество отданных выборов		
		1	2	3	4	5	+	-	всего
3	Сидоров	+	0	*	+	+	3		3

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирают среди членов группы					Количество отданных выборов		
		1	2	3	4	5	+	-	всего
4	Соколов	-	+	+	*	+	3	1	4

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирают среди членов группы					Количество отданных выборов		
							+	-	всего
5	Субботина	-	+	+	+		3	1	4

«+» - положительный выбор (желание вместе работать);
«-» - отрицательный выбор (нежелание вместе работать);
«0» - безразличный выбор.

Таблица 2

Групповая социометрическая матрица

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирают					Количество отданных выборов		
		1	2	3	4	5	+	-	всего
1	Иванов	□	-	-	+	0	1	2	3
2	Васильева	0	□	0	+	+	2	0	2
3	Сидоров	+	0	□	+	+	3	0	3
4	Соколов	0	+	0	□	+	2	0	2
5	Субботина	-	+	+	+	□	3	1	4

Количество	+	1	2	1	4	3	11	-	-
полученных	-	1	1	1	0	0	-	3	-
выборов	всего	2	3	2	4	3	-	-	14

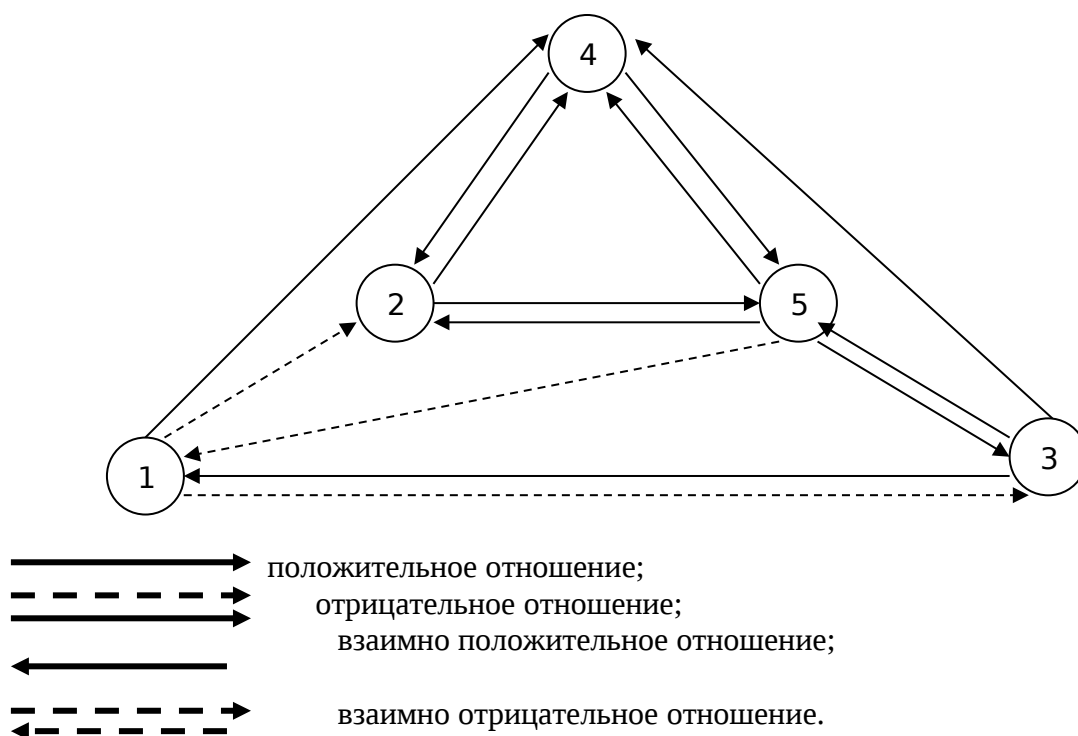


Рис. 1 – Социограмма групповых отношений

Используя данные таблицы 2 и социограммы, можно сделать вывод о том, что наивысшим статусом в группе обладает Соколов (№ 4) – 4 положительных выбора. Члены группы – Васильева, Соколов, Субботина образуют неформальную группу, выбирая друг друга. Иванов (1) испытывает неприязнь к Васильевой (2) и к Сидорову (3). Единая рабочая группа с учетом сложившихся отношений не может быть сформировано из сотрудников № 1,2,3, так как есть угроза постоянного конфликта.

Сплоченность группы может быть охарактеризована соотношением положительных, отрицательных и нейтральных выборов. Используя исходные данные, можно получить соотношения, приведенные в таблице 3.

Таблица 3

Всего получено выборов по группе		Соотношение выборов					
		В том числе					
шт.	%	положительных		отрицательных		нейтральных	
		шт.	%	шт.	%	шт.	%
20	100	11	55	3	15	6	30

По полученным результатам группа характеризуется средней степенью сплоченности (55 % составляют положительные выборы).

Интегральную характеристику сплоченности в группе можно получить с помощью индекса сплоченности группы ($I_{сп}$).

$$I_{сп} = [(8-0)/5 (5-1)] 100 = 40 \%$$

Полученное значение подтверждает ранее сделанный вывод о среднем уровне сплоченности группы.

Анализ уровня связанности группы по выделенному критерию следует проводить, используя индекс социометрической когерентности.

$$I_{ког} = 14 / 20 = 0.7.$$

Сплоченность группы может быть изменена с помощью индекса взаимности ($I_{\text{в}}$). Сплоченность группы проявляется прежде всего в количестве положительных взаимных связей, поэтому индекс сплоченности рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{в}} = 8 / 20 = 0,4 - \text{это среднее значение межгрупповой взаимности.}$$

Наиболее распространенными персональными социометрическими индексами являются социометрический статус члена группы, индекс эмоциональной экспансивности и индекс объема взаимодействия.

В таблице 4 приведены расчетные значения указанных выше персональных социометрических индексов. Если расположить полученные значения индекса взаимности членов группы в порядке убывания, то можно сформировать относительные оценки авторитетности.

Таблица 4

Значения персональных социометрических индексов

№ п/п	Члены группы	Социометрический статус			Эмоциональная экспансивность			Индекс с взаимности
		положительный	отрицательный	общий	положительная	отрицательная	общая	
1	Иванов	0,25	0,25	0,5	0,25	0,5	0,75	0
2	Васильева	0,5	0,25	0,75	0,5	0	0,5	0,25
3	Сидоров	0,25	0,25	0,5	0,75	0	0,75	0
4	Соколов	1	0	1	0,5	0	0,5	1
5	Субботина	0,75	0	0,75	0,75	0,25	1	0,75

Таким образом, наибольшим авторитетом в коллективе пользуется Соколов, далее в порядке убывания: Субботина, Васильева, Иванов и Сидоров. Проведенные расчеты показали, что для предотвращения конфликта в коллективе руководству предприятия целесообразно рассмотреть вопрос о возможности карьерного роста Соколова, так как это повлияет на эффективность работы в целом подразделения.

Повышенный уровень

Задача 2: Используя приведенные критерии в таблице 5, студенту необходимо провести социометрию студенческой группы.

Таблица 5.

Социометрическая карточка

№	Критерии	Выборы		
1.	Кого из студентов Вы хотели бы выбрать старостой своей группы?			
2.	Кого бы Вы не хотели выбрать старостой группы?			
3.	Кого из группы Вы хотели бы пригласить домой на встречу Нового года?			
4.	Кого из группы Вы не пригласили бы к себе домой на встречу Нового года?			

Сформулировать выводы

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Петросян, Д. С. Организационное поведение : учеб. пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина ; под. ред. Б.А. Райзберга. - М. : Инфра-М, 2011. - 272 с.
2. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : [учебник] / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 487 с. - На учебнике гриф: Доп.МО.

Дополнительная литература:

1. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938>

Тема 6. Коммуникативное поведение в организации

Практическое занятие 11

Коммуникационный процесс в организации

Цель: построение эффективного процесса обмена информацией позволяет существенно повысить эффективность совместного взаимодействия

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- дефиницию понятия «коммуникация»;
- основные функции коммуникаций.

Студент будет уметь:

- исследовать типологию коммуникаций;
- описывать причины возникновения коммуникационных барьеров в организации.

Формируемые компетенции: ПК-4, ПК-7

Актуальность темы: коммуникации обеспечивают распространение основных принципов поведения в организации и их восприятие на всех уровнях управления

Теоретическая часть

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи.

2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.

Коммуникационные каналы различаются техническими возможностями, например, пропускной способностью, то есть реальной величиной информации, которая может проходить через них за единицу времени, скоростью ее движения и возможными потерями. Другой характеристикой каналов является направленность коммуникации. Она может быть односторонней, когда, например, управленческая информация движется только в одном направлении — от источника к получателю (доска приказов в организации), или двусторонней, скажем при беседе, в процессе которой имеет место обратная связь и получатель информации может должным образом доводить свою реакцию до сведения отправителя.

Коммуникационные каналы внутри организации могут быть формальными и неформальными. Первые связывают между собой должности или подразделения, а вторые — частных лиц. По формальным каналам осуществляются передача только официальной информации; по неформальным — как официальной, так и личной.

Если коммуникационные каналы связывают элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням, они являются вертикальными, а если к одному — горизонтальными. Каналы, связывающие элементы, относящиеся не только к разным уровням, но и к различным частям структуры могут быть названы диагональными. Обычно они предназначены для осуществления не административных, а в основном информационных и технических связей между участниками различного рода комитетов, комиссий, специальных групп. Большинство горизонтальных и диагональных каналов сегодня еще относятся к разряду неофициальных или полуофициальных.

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в так называемые коммуникативные сети, связывающие элементы управленческой структуры в единое целое, и столь же многоуровневые, как она сама. Они объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы, как дублирующие, так и дополняющие друг друга.

Коммуникативная сеть представляет собой определенное соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает коммуникационные отношения между субъектами, построенных соответственно на потоках посланий или сигналов. При этом здесь не имеет значения удалось ли передать смысл послания, однако коммуникативная сеть может увеличить или сократить время разрыва между посланием и полученным значением.

Модель коммуникации как процесса отражает взаимодействие только между двумя субъектами, но в организации коммуникация строится между значительным количеством людей, групп, подразделений. Руководитель должен соединить их информационными потоками как внутри организации, так и вне ее. Соответственно формируется внутренняя и внешняя коммуникативная сеть. Коммуникативная сеть должна быть встроена в формальную организационную структуру. В результате деятельность группы зависит от организации коммуникационных потоков в общем коммуникативном пространстве.

Структуры коммуникативных сетей могут быть различными. Наиболее распространенными являются следующие виды сетей: цепочная, звездная, иерархическая, многосвязная, веерная, круговая.

Вопросы для собеседования

Базовый уровень:

1. Дефиниция понятия «коммуникация».
2. Функции коммуникаций.

3. Двухсторонний коммуникационный процесс и его основные элементы.
4. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления.

Повышенный уровень:

1. Виды коммуникаций. Вертикальные и горизонтальные коммуникации.
2. Вербальное и невербальное коммуникативное поведение.
3. Неформальное общение: организационные слухи и толки, умение их создавать и использовать в целях организации

Практическое занятие 12 **Эффективность организационных коммуникаций**

Цель: построение эффективного процесса обмена информацией позволяет существенно повысить эффективность совместного взаимодействия

Организационная форма: решение типовых задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- дефиницию понятия «коммуникация»;
- основные функции коммуникаций.

Студент будет уметь:

- исследовать типологию коммуникаций;
- описывать причины возникновения коммуникационных барьеров в организации.

Формируемые компетенции: ПК-4, ПК-7

Актуальность темы: коммуникации обеспечивают распространение основных принципов поведения в организации и их восприятие на всех уровнях управления

Задачи для решения **Базовый уровень**

Задача 1. «Средства невербального общения»

Цель.

Овладеть навыками анализа средств невербального общения.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 6.1 средства невербального общения. Определите, какие из них относятся к кинесическим, просодическим, экстралингвистическим, такесическим и проксеимическим, заполнив соответствующий столбец табл. 1.

Таблица 1.

Средства невербального общения и их классификация

№	Невербальные средства общения	Группы невербальных средств общения
1	Рукопожатие	
2	Смех	
3	Дистанция между общающимися	
4	Поза	
5	Плач	
6	Мимика	

7	Похлопывание по плечу	
8	Угол общения партнеров	
9	Паузы	
10	Взгляд	
11	Вздохи	
12	Покашливание	
13	Темп речи	
14	Жесты	
15	Поцелуй	
16	Интонация	

Ответ:

1. кинесические: 4, 6, 10, 14;
2. просодические: 13, 16;
3. экстралингвистические: 2, 5, 9, 11, 12;
4. такесические: 1, 7, 15;
5. проксемические: 3, 8.

Задача 2 «Проксемические средства невербального общения»

Цель.

Овладеть навыками анализа проксемических средств невербального общения.

Задание.

Определите, для какого вида дистанции характерны приведенные в табл. 2 расстояния между общающимися.

Таблица 2.

Виды дистанции

№	Расстояние между общающимися	Вид дистанции
1	Свыше 350 см	
2	50–120 см	
3	15—50 см	
4	120–350 см	

Ответ:

- 1) публичная дистанция;
- 2) персональная дистанция;
- 3) интимная дистанция;
- 4) социальная дистанция.

Задача 3 «Определение вида коммуникации»

Цель.

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

Задание.

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

Ситуация.

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

Ответ: формальные горизонтальные коммуникации.

Ситуация.

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

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

- уважение к работнику,
- стремление оказать активную помощь клиенту,
- работа в команде,
- инновации и высокие этические нормы.

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

Ответ: система восходящих коммуникаций.

Повышенный уровень

Задача 4 «Цели и виды коммуникаций»

Цель.

Развить навыки анализа различных видов коммуникаций и закрепить знания о целях, которые они преследуют.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 3 цели различных коммуникаций. Определите, какие из них ставят перед собой нисходящие, восходящие, горизонтальные и диагональные коммуникации, и заполните таблицу.

Таблица 3

Цели и виды коммуникаций

№	Цели коммуникаций	Виды коммуникаций
1	Постановка задач исполнителям	
2	Координация работ подразделений аппарата управления	
3	Получение достоверной информации о конечных результатах работы	
4	Интеграция усилий подразделений аппарата управления для решения комплексных	

	проблем	
5	Обеспечение обратной связи о полученных заданиях	
6	Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы	
7	Эффективное использование всех видов ресурсов в организации	
8	Разрешение межгрупповых конфликтов в организации	
9	Изучение мнения коллектива по интересующей проблеме	
10	Обмен информацией	
11	Обеспечение социальной поддержки подчиненных	
12	Инструктирование по выполнению работы	
13	Разрешение внутригрупповых конфликтов	
14	Повышение оперативности решения проблем	

Ответ:

- 1, 6, 7, 11, 12, 13, 14 — цели нисходящих коммуникаций
 2, 4, 7, 8, 10, 14 — цели горизонтальных коммуникаций;
 3, 5, 7, 9, 13, 14 — цели восходящих коммуникаций;
 4, 7, 14 — цели диагональных коммуникаций.

Задача 5 «Виды информации и виды коммуникаций»

Цель.

Развить навыки анализа различных видов коммуникаций и закрепить знания о том, какая информация передается по их каналам.

Задание.

Проанализируйте перечисленные в табл. 4 виды передаваемой в сообщении информации. Определите, о каких коммуникациях (нисходящих, восходящих, горизонтальных, диагональных) идет речь, и заполните таблицу.

Таблица 4.

Виды информации и виды коммуникаций

№	Виды информации	Виды коммуникаций
1	Информация о бюджете организации	
2	Предложения об улучшении деятельности подразделения и организации в целом	
3	Информация о предстоящих изменениях в составе акционеров	
4	Предложения в разрабатываемый в компании бизнес-план, вносимые различными отделами аппарата управления	
5	Обращение за консультацией по решению конкретной проблемы	
6	Информация о кадровых назначениях	

7	Должностные инструкции	
8	Предложения в проект положения об оплате труда в организа- ции и замечания по нему	
9	Информация о выводе компанией новых товаров на рынок	
10	Информация о ходе выполнения производственного задания	
11	Информация о ходе реконструкции в компании	
12	Жалобы подчиненных на плохие условия труда	
13	Информация о создании новых подразделений в компании	
14	Информация о введении нового положения об оплате труда и премировании в организации	
15	Предложения в коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом организации	
16	Информация о причинах увольнения из организации	
17	Мнение подчиненных о непосредственном руководителе	

Ответ:

1, 3, 6, 7, 9, 11, 13, 14, 15 — нисходящие коммуникации;

2, 5, 8, 10, 12, 15, 16, 17 — восходящие коммуникации;

4, 8, 15 — горизонтальные коммуникации;

5, 8, 15 — диагональные коммуникации.

Задача 6 «Коммуникационные барьеры»

Цель.

Овладеть навыками анализа коммуникационных барьеров.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 5 помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

Таблица 5

Помехи и барьеры

№	Помехи	Барьер
1	Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2	Фильтрация информации	
3	Жаргон, используемый в рабочей группе	
4	Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5	Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6	Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7	Расстояние между общающимися более 50 м	
8	Психологическая несовместимость общающихся	
9	Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	

10	Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
11	Неумение слушать собеседника	
12	Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

Ответ:

- 1, 12 — культурные различия;
- 2, 5, 8, 11 — личностный барьер;
- 3, 10 — языковой барьер;
- 4, 9 — организационный барьер;
- 6 — временной барьер;
- 7 — физический барьер.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Петросян, Д. С. Организационное поведение : учеб. пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина ; под. ред. Б.А. Райзберга. - М. : Инфра-М, 2011. - 272 с.
2. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : [учебник] / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 487 с. - На учебнике гриф: Доп.МО.

Дополнительная литература:

1. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938>

Тема 7. Социализация индивида в организации

Практическое занятие 13

Проблемы организационной социализации

Цель: закрепление теоретических знаний относительно построения эффективной индивидуальной социализации

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие «социализация индивида» в организации;

- классификацию методов социализации;
- Студент будет уметь:
- описывать задачи социализации в организации;
- анализировать взаимосвязь элементов процесса социализации.

Формируемые компетенции: ПК-4, ПК-7

Актуальность темы: эффективная социализация свидетельствует о благоприятной культуре, сложившейся в организации.

Теоретическая часть

Организационная социализация — это процесс, в ходе которого индивид постигает ценности, способности, нормы поведения и социальный кругозор, важные для приобретения веса в организации и полноценного участия в ней в качестве работника.

Основные составляющие процесса организационной социализации:

- изменение установок, ценностей и форм поведения;
- непрерывность процесса социализации в течение определенного периода времени;
- приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе организации;
- взаимное влияние новых сотрудников и руководителей;
- первостепенная важность этапа вхождения в организацию. Процессы социализации направлены на сочетание интересов индивида и организации.

Процессы социализации в организациях, в зависимости от ситуации, различаются по форме и содержанию. Методы социализации рассматриваются применительно к стадиям, этапам социализации (табл. 1).

Таблица 1.

Методы социализации

Этап социализации	Метод
Упреждающая социализация	1. Наем на основе действующего плана должностей. 2. Подбор и назначение с использованием плана продвижения по карьерной лестнице
Приспособительная социализация	1. Специальные и индивидуальные программы обучения. 2. Обучение социальным и техническим навыкам. 3. Точная и поддерживающая обратная связь. 4. Назначение на ответственные должности. 5. Требовательность, но справедливость со стороны руководителей. 6. Стимулирование отношений наставничества
Ролевая управленческая социализация	1. Предоставление профессиональных консультаций. 2. Адаптивные, гибкие производственные задания. 3. Учет менеджерами индивидуальности подчиненного

Вопросы для собеседования

Базовый уровень:

1. Опишите сущность процесса социализации личности в организации
2. Какова роль обучения при вхождении в организацию?
3. Перечислите основные направления развития личности в организации

Повышенный уровень:

1. Перечислите ключевые проблемы процесса социализации индивида
2. Особенности социализации поколений в условиях России и ее виды
3. Социальный статус и социальная роль личности в организации

Практическое занятие 14
Девиянтное поведение в организации

Цель: закрепление теоретических знаний относительно выявления девиантного поведения

Организационная форма: круглый стол

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие «девиантное» поведение индивида в организации;
- виды девиантного поведения;

Студент будет уметь:

- описывать возможные причины и последствия девиантного поведения индивида;
- разрабатывать направления воздействия на девиантное поведение индивида.

Формируемые компетенции: ПК-4, ПК-7

Актуальность темы: девиантное поведение выступает одним из факторов, снижающих эффективность деятельности организации .

Теоретическая часть

При всей сложности процессов социализации работников самым труднопреодолимым является девиантное поведение.

Любое общество не может нормально функционировать без разработанных систем правил и норм поведения, предписывающих выполнение каждым человеком требований и обязанностей, необходимых для общества. В масштабе всего общества формирование и совершенствование таких систем происходит непрерывно. При использовании данной системы средством наказания в случаях нарушения установленных требований и правил поведения является общественный контроль, осуществляемый государственными органами управления.

Трудно себе представить общество, в котором все его члены вели бы себя согласно общим нормативным требованиям. В случае, когда человек нарушает нормы, правила поведения, законы, то его поведение в зависимости от характера нарушения называется девиантным.

С точки зрения социологии девиантное поведение может отличаться большим разнообразием: от попусков занятий до кражи, разбоя, убийства и так далее. Нас же интересует более узкое определение девиантного поведения.

В менеджменте термин «девиация» обозначает помимо действий, которые не вписываются в рамки закона, любое недозволенное поведение работника на рабочем месте. Сюда можно отнести воровство и обман на всех уровнях, кража рабочего времени, уклонения, избегания налогов, подделки ведомостей заработной платы, саботажа и так далее. Таким образом, девиантное поведение – это любое поведение,

официально не одобряемое руководством организации и включающее недозволенные перемещения ресурсов к работникам и руководителям. Надо заметить, что это явление имеет довольно длительную историю – от Египта времени фараонов через период классической Древней Греции и до сегодняшнего дня.

Попытки объяснить отклонения в поведении с точки зрения психологии основываются на выявлении наклонностей, присущих определенному психологическому типу личности, и ее способностям увлекать этим других. Однако, более плодотворными представляются ситуационные объяснения, для которых условия рабочего места исследуются в социальном контексте.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

Базовый уровень

1. Система социальных норм организации
2. Причины возникновения девиантного поведения работников в организации
3. Формы девиантного поведения работников в организации

Повышенный уровень

1. Система поведенческих реакций по Р. Мертону
2. Проблемы социального контроля в организации
3. Эффективная профилактика девиантного поведения в организации

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Петросян, Д. С. Организационное поведение : учеб. пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина ; под. ред. Б.А. Райзберга. - М. : Инфра-М, 2011. - 272 с.
2. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : [учебник] / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 487 с. - На учебнике гриф: Доп.МО.

Дополнительная литература:

1. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938>

Тема 8. Управление конфликтами и стрессами

Практическое занятие 15

Конфликт в организации

Цель: построение дискуссии относительно последствий конфликта в организации

Организационная форма: круглый стол

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие «конфликт» в организации;
- классификацию конфликтов;

Студент будет уметь:

- описывать функции конфликта в организации;
- анализировать последствия конфликтов.

Формируемые компетенции: ОПК-6, ОПК-7, ПК-31

Актуальность темы: результаты диагностики вероятности конфликта позволяют оценить систему организационного поведения.

Теоретическая часть

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами (лицами или группами), проявляющиеся при попытке разрешить противоречие, причем часто на фоне острых эмоциональных переживаний.

Возможность конфликтов заложена в существе самой человеческой жизни. Причины конфликтов коренятся в аномалиях общественной жизни и несовершенстве самого человека. К основным причинам, порождающим конфликты, относятся:

- социально-экономические;
- политические;
- нравственные;
- психофизиологические и биологические особенности людей.

Следует различать объективные причины и их восприятие индивидуумами.

Объективные причины можно представить в виде нескольких групп: ограниченность ресурсов, подлежащих распределению; различие в целях и ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования; взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности; плохие коммуникации.

Конфликты в настоящее время являются ключевой проблемой жизни, как отдельных личностей, так и целых коллективов в коммерческой деятельности.

Деятельности человека могут противостоять в конфликте интересы других людей или стихийные силы природы. В одних конфликтах противоположной стороной выступает сознательно и целенаправленно действующий активный противник, заинтересованный в нашем поражении, сознательно препятствует успеху, старается сделать все от него зависящее, чтобы добиться своей победы любыми средствами.

В других конфликтах такого реального противника нет, а действуют лишь «слепые силы природы»: погодные условия, состояние торгового оборудования на предприятии, болезни сотрудников и т. п. Природа не злонамеренна и выступает пассивно, причем иногда во вред человеку, а иногда к его выгоде, однако ее состояние и проявление влияют на результат коммерческой деятельности.

Движущей силой в конфликте является любопытство или стремление человека или победить, или сохранить, или улучшить свое положение, например, безопасность, устойчивость в коллективе или надежда на успех достижения поставленной в явном или не явном виде цели.

Характерной особенностью любого конфликта является то, что ни одна из участвующих сторон не знает заранее точно и полностью всех решений, принимаемых другими сторонами, их будущее поведение и, следовательно, каждый вынужден действовать в условиях неопределенности.

Следует заметить, что вовлечение в конфликт в коммерческой деятельности большого количества людей позволяет резко увеличить и обнаружить множество альтернатив и исходов, что является важной позитивной функцией конфликта, связанной с увеличением кругозора.

Конфликты могут выполнять функции, как позитивные, так и негативные. К **позитивным** следует отнести следующие:

- ✓ разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- ✓ получение новой информации об оппоненте;
- ✓ сплочение коллектива организации при противоборстве;
- ✓ стимулирование к изменениям и развитию;
- ✓ снятие синдрома покорности у подчиненных;
- ✓ диагностика возможных оппонентов.

Негативные факторы конфликтов включают в себя:

- ✓ большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте;
- ✓ увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально - психологического климата в коллективе;
- ✓ чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- ✓ уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива после завершения конфликта;
- ✓ сложное восстановление деловых отношений.

Перечень дискуссионный тем для круглого стола

Базовый уровень:

1. Понятие о конфликтах и их классификация.
2. Причины конфликтов.
3. Стресс. Причины возникновения стрессов.
4. Классификация организационных факторов стресса.

Повышенный уровень:

1. Методы управления конфликтами.
2. Влияние конфликта на организационное поведение.
3. Способы элиминирования организационных факторов стресса: со стороны подчиненного и руководителя.

Практическое занятие 16 **Преодоление конфликта в организации**

Цель: отработка навыков преодоления последствий конфликта в организации

Организационная форма: решений типовых задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие «конфликт» в организации;
- классификацию конфликтов;

Студент будет уметь:

- описывать функции конфликта в организации;
- анализировать последствия конфликтов.

Формируемые компетенции: ОПК-6, ОПК-7, ПК-31

Актуальность темы: результаты диагностики вероятности конфликта позволяют оценить систему организационного поведения.

Задачи для решения

Базовый уровень

Задача 1. Производственный конфликт

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли наконец автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придётся платить значительный штраф за простой.

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим): Разгружайте.

Рабочие: Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает. Мастер: Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать! Бригадир (нерешительно): Надо разгружать, ребята.

Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да ещё бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, и мы разгрузим.

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой.

Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха (не вникая в подробности): Что ещё за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

Мастер: Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

Начальник цеха: Не твоё дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От её имени выступает Крюков, требуя оплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

Начальник цеха: Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

Крюков: Пошли домой, ребята!

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идёт в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с её мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу). Мастер, показав, куда складывать материал, ушёл, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и ещё трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.

Начальник цеха: Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

Начальник ОТиЗ: Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

Заместитель директора (выслушав начальника цеха): По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные.

Вызывает начальника отдела снабжения.

Заместитель директора: Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

Начальник ОМТС: А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин.

Надо узнать у диспетчера.

Заместитель директора (звонит диспетчеру): Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

Диспетчер: Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъёмник.

Заместитель директора (звонит заведующему складом): Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

Заведующий складом: Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошёл вовремя инструктаж и был неожиданно отстранён с работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезённого накануне гетинакса, явившемся следствием повреждения фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

Заместитель директора издаёт распоряжение:

Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчинёнными ему работниками.

С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подаёт заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволились пять человек [33, С. 16–20].

Задание

1. К какому типу относится данный конфликт: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?
2. Кто виноват в этой производственной ситуации?
3. Какой ущерб нанесён цеху?
4. Как можно было разрешить производственный конфликт?

Повышенный уровень

Задача 2. Конфликт между директором и замом

Даже в процветающих компаниях не всё бывает гладко. Так случилось и в фирме «Вектор», занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов. Неожиданно для самого себя генеральный директор оказался номинальной фигурой. Всё больший авторитет стал приобретать технический директор, который сосредоточил в своих руках слишком много функций и надеется вскоре сам стать полноправным руководителем. Рассмотрим данную ситуацию с двух точек зрения.

Точка зрения генерального директора.

Меня зовут Алексей Никодимович Петров. Я генеральный директор и собственник компании «Вектор». Мне 53 года, образование я получил во времена СССР, закончив заочно Московский институт электронной техники и Высшую партийную школу. Я принадлежал к так называемому партийнохозяйственному активу и до перестройки работал на руководящих должностях в различных государственных структурах, связанных с развитием электронной техники. В это время я приобрёл обширные связи в номенклатурной среде.

Мой бизнес зародился в первые годы становления рынка в России. Начальный капитал я заработал на спекулятивных операциях с приватизационными ваучерами. Кто-то из топ-менеджеров некоторых банков оказались моими однокашниками по Высшей партийной школе. Банки в ту пору остро нуждались в создании электронной системы документооборота и в автоматизации своей работы. Тогда-то и была основана компания «Вектор». Мне удалось убедить руководство нескольких крупнейших банков стран СНГ в том, что только моя компания в состоянии решить их проблемы. Опыт работы с людьми позволил мне набрать команду молодых, бедствовавших в те годы программистов, которые и создали АБС (автоматизированную банковскую систему) «Вектор», функционирующую уже около 20 лет. Большинство сотрудников

«Вектора» работают со мной со дня её основания. Я уверен, что они преданы мне, потому что когда-то я фактически спас их семьи от голода.

Компания «Вектор» – успешно развивающийся и перспективный бизнес, созданный исключительно благодаря моему начальному капиталу и моим связям. Я считаю, что этот бизнес уже невозможно остановить, как разогнавшийся локомотив. Я устал от непрерывной беготни и уже не так активен. Я уже не чувствую эйфории от успешно проведённых сделок. Я теперь уже не провожу 24 часа в сутки в офисе и позволяю себе иногда отдыхать недельку-другую в своём особнячке в Доломитовых Альпах.

Всё было бы прекрасно, если бы не напряжённые отношения с техническим директором компании Максимом Максимовичем Богаевским. Богаевский – некогда моя правая рука. Отличный специалист, пользующийся авторитетом в коллективе. Трудоголик. Выпускник МГУ, неосмотрительно избравший карьеру военного. Кандидат технических наук. Работал на «ракетный щит Родины». Я вытащил его «из грязи», как и остальных. Богаевский амбициозен. Чего только стоит электронный адрес, который он себе завёл – bog@vector.com! На фирме может быть только один Бог – Я!!!

Поначалу наши отношения складывались хорошо, и я передоверил ему большую часть текущих дел по управлению фирмой. Много лет Богаевский превосходно выполнял свои обязанности. Но несколько месяцев назад что-то в его поведении изменилось. Я стал подмечать во взгляде Максима Максимовича недобрую усмешку. Спустя какое-то время я заметил, что когда после моих отъездов в Доломиты я требую его в свой кабинет с докладом, он, ссылаясь на неотложные дела, не является по несколько часов. Если бы

подобная ситуация возникла лет пять назад, я бы, не раздумывая, Богаевского уволил: незаменимых людей нет. Но сегодня... Слишком много функций сосредоточено в руках технического директора, а мне самому возвращаться к активному управлению фирмой не хочется, тем более что мой отлаженный бизнес этого и не требует. Я считаю, что вполне заслужил размеренную, спокойную и комфортную жизнь. Но я чувствую, что ситуация выходит из-под контроля. Мне известно, что рабочие совещания, которые Богаевский проводит с сотрудниками, в последнее время участились, хотя, по моему мнению, в этом нет никакой необходимости. На эти совещания меня не приглашают, об их повестке я узнаю только, если спрошу Богаевского или кого-либо из сотрудников лично. При этом рядовые сотрудники стыдливо прячут глаза и мямлят нечто невразумительное.

Я понимаю, что за моей спиной Богаевский затеял нечестную игру. Вчера мне донесли, что за глаза он отзывается обо мне крайне неуважительно, называя «нашим сибаритом» или «доломитовым боссом». Я понимаю, что в наших отношениях с техническим директором назрел конфликт, который требует скорейшего разрешения, пока в него не оказались вовлечены все сотрудники компании. Я предпочёл бы решить все проблемы мирным путём, но ситуация может вынудить меня действовать очень жёстко.

Я почти уверен, что цель Богаевского – оттеснить меня полностью от руководства компанией. Что ж, в крайнем случае, я готов предоставить ему такую возможность. По правде говоря, от бизнеса я устал, хотя и не готов уйти полностью «на покой». Я могу надеть на зарвавшегося технаря прочную узду. Хочет Богаевский возглавлять фирму – фирма его! Но деньги этой фирмы – мои. И у меня есть возможность легально вывести все наличные средства из оборота фирмы и перевести их на свой личный банковский счёт.

Точка зрения технического директора

Меня зовут Максим Максимович Богаевский. Я технический директор компании «Вектор». Мне 49 лет, образование я получил во времена СССР, закончив факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ. После окончания университета я предпочёл карьеру военного учёного. Я работал в закрытом институте Министерства обороны, участвовал в создании программного обеспечения по управлению ракетными комплексами ПВО. Там же защитил кандидатскую диссертацию. За короткое время дослужился до чина подполковника. Будущее моё казалось предопределённым, но вмешалась перестройка. С начала 1990-х годов моя зарплата, считавшаяся по меркам СССР весьма приличной, сразу «потеряла в весе». Это понизило мой социальный статус, прежде всего, в собственных глазах, а ведь когда-то я мечтал о генеральских лампасах, госдаче и персональном автомобиле.

И тут один из бывших однокашников по учёбе в МГУ познакомил меня с Алексеем Никодимовичем Петровым, человеком, на мой взгляд, недостаточно умным и компетентным, но хватким и удачливым, со связями и с деньгами. К тому же Петров обладал недурными организаторскими способностями. Алексей Никодимович был владельцем и генеральным директором недавно созданной компании «Вектор». Он пригласил меня на собеседование и предложил стать начальником отдела внедрения. В банковском деле я ничего не смыслил, о чем было хорошо известно и мне, и Петрову. Но на тот момент у Петрова подходящей кандидатуры на данную должность не было, и, назначив мне полу- годовой испытательный срок с зарплатой, лишь ненамного превышавшей зарплату рядового программиста «Вектора», Петров, по сути, ничем не рисковал. Брал он меня на эту должность, руководствуясь принципом: «Кинем щенка в воду. Выплывет – хорошо, а утонет – не жалко». Но я-то «щенком» себя не считал. Первые месяцы работы в «Векторе» показались мне адом. Я не знал даже, что такое бухгалтерская проводка. А продемонстрировать клиенту свою несостоятельность я не

имел права. Приходилось лгать, притворяться, изворачиваться. И это было унижением. Этого унижения я Петрову не прощу никогда.

На то, чтобы полностью войти в курс дела, у меня ушёл год. Мой аналитический ум позволил мне освоиться с банковским делом фактически без посторонней помощи. Я месяцами пропадал в командировках, мне непременно нужно было доказать и себе, и другим, что и в этой сфере я на многое способен. Жажда успеха была настолько сильной, что я перестал заниматься делами семьи, и мне пришлось развестись с женой.

Петров оценил моё рвение и сделал меня техническим директором «Вектора». Я стал вторым лицом в компании. А через несколько лет я фактически стал первым лицом на фирме.

Сегодня Алексей Никодимович Петров – фигура скорее номинальная. Петров – сибарит. Бизнес его интересует не как процесс, а как средство удовлетворения своих потребностей. Он человек ограниченный, его вполне удовлетворяет годовой доход в XXXX долларов, пятикомнатная квартира в Москве, автомобиль БМВ и небольшой особняк в Доломитовых Альпах. Он, по сути дела, прекратил заниматься делами, проводя большую часть времени в этом самом особнячке.

Благополучие «Вектора» обманчивое. Петров стал тормозом собственно- го бизнеса. Он не прилагает усилий к расширению клиентской базы, полагая, что старые клиенты от него никуда не денутся. Петров не поощряет предлагаемые мною новшества, направленные на развитие фирмы. Он надеется на свои старые связи, помогавшие ему много лет выигрывать тендеры. Но теперь-то это уже не столько его связи, сколько мои, и при решении серьёзных вопросов банки-клиенты предпочитают иметь дело именно со мной. Виноват в этом Петров сам, фактически передоверив мне управление фирмой. К тому же, раздражение клиентов против «падающей» время от времени АБС настолько велико, что наиболее крупные из них начали переговоры с конкурентами «Вектора». Но я и только я знаю, что нужно сделать, чтобы фирма зажила новой жизнью.

В рядах сотрудников «Вектора» зреет глухое недовольство генеральным. Он надеется на свои «патерналистские» методы работы с персоналом, не чувствуя, что «отцом родным» для большинства сотрудников он уже не является. Стагнация в развитии фирмы привела к тому, что уровень оплаты труда стал уже ниже, чем в компаниях-конкурентах. И на этом фоне я как технический директор начинаю приобретать всё больший авторитет. Если бы генерального выбрали всеобщим голосованием, очень многие отдали бы сегодня свой голос не за Петрова, а за меня. Я поощряю эти настроения, с одной стороны, устанавливая все более тесные контакты с сотрудниками, с другой – не упускаю случая, чтобы выставить напоказ непрофессионализм и отсталость Петрова.

Откровенно говоря, я столько вложил в «Вектор» сил и стольким пожертвовал ради будущего компании, что считал бы справедливым, если в один прекрасный момент стал бы хозяином фирмы и реализовал намеченную программу развития.

У Петрова, хотя и притупившееся, но неплохое аппаратно- номенклатурное чутьё. Думаю, что он почуял опасность. Я пока не знаю, что конкретно он может предпринять, но ожидаю демарша с его стороны. Однако кое-чего Петров не знает. Он не знает о козырных картах в моём рукаве.

Самый неблагоприятный исход для меня – это увольнение под благовидным предлогом. Что ж, я готов уйти из компании и увести за собой часть сотрудников. Ключевых сотрудников! Я уже зарегистрировал новую фирму под названием «Корвет» и новую торговую марку. Кое-кто из руководства банков- клиентов готов посодействовать при участии «Корвета» в тендерах. Мною произведено копирование всех «исходников» АБС «Вектор», причём так, что доказать факт кражи интеллектуальной собственности будет практически невозможно. Возглавив фирму «Корвет», я готов полностью вытеснить

«Век- тор» с рынка и завоевать новые рынки. Единственная загвоздка заключается в том, что для стартапа у меня не хватает наличных средств.

Задание

1. Является ли конфликт, описанный в ситуации, конструктивным или деструктивным?
2. К какому типу относится данный конфликт – внутриличностный, межличностный, между личностью и группой?
3. Данный конфликт носит открытый характер или закрытый?
4. На каком этапе развития находится данный конфликт?
5. Какой вклад сделал каждый участник конфликта в развитие фирмы?
6. Какие последствия могут ожидать фирму, если каждый участник конфликта реализует свои потенциальные планы?
7. На чьей вы стороне? Почему?
8. Можно ли на данном этапе разрешить конфликт, избежав негативных последствий для компании?

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Петросян, Д. С. Организационное поведение : учеб. пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина ; под. ред. Б.А. Райзберга. - М. : Инфра-М, 2011. - 272 с.
2. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : [учебник] / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 487 с. - На учебнике гриф: Доп.МО.

Дополнительная литература:

1. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938>

Тема 9. Управление нововведениями в организации

Практическое занятие 17

Организационные изменения: причины и последствия

Цель: формирование представлений относительно процесса разработки и внедрения изменений в организации

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- факторы, влияющие на изменение поведения компании
- причины внедрения организационных изменений поведения;
- взаимосвязь этапов разработки и проведение изменений в организации;

Студент будет уметь:

- различать основные типы изменений в организации;
- строить причинно-следственные связи между факторами и типами организационных изменений.

Формируемые компетенции: ОПК-6, ОПК-7, ПК-31

Актуальность темы: Процесс развития организаций в современных условиях характеризуется неравномерностью, дискретностью, цикличностью, а также наличием устойчивости и неустойчивости. Вследствие этого одним из главных свойств организации являются гибкость и адаптивность.

Теоретическая часть

Изменения в организации абсолютно необходимы, если они не происходят, то организация обречена. Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений играют руководители, т. к. несут ответственность за разработку стратегии изменений и планирования мероприятий по их осуществлению. Носителями сопротивления изменениям являются люди. Они боятся не самих изменений, а быть измененными.

Нахождение личности в организации, выполнение различного рода заданий, освоение нововведений достаточно часто сопровождается усилением стрессовых состояний человека. В главе показаны особенности стресса личности и способы выхода из стрессовых ситуаций. Наряду со стрессом на рабочем месте возможен и так называемый организационный стресс, когда организация попадает в полосу затяжного кризиса и становится неэффективной по многим параметрам. К такой организации практически неприменимы те управленческие воздействия, которые бывают эффективными по отношению к организациям, находящимся в обычном состоянии.

Одним из самых распространенных типов изменений в организации являются структурные изменения, к которым относятся:

Изменения в принципах управления – оперативное изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в зависимости от изменения стратегических приоритетов; усиление программно-целевого управления для концентрации ресурсов компании на наиболее перспективных направлениях различных исследований и крупных проектов.

Изменения в аппарате управления – перегруппировка подразделений, изменения в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, деления на отделы, управленческой иерархии.

Изменения в функциях управления – упор на стратегическое планирование, контроль качества продукции на всех этапах жизненного цикла, придание большего значения вопросам, связанным с производством и управлением персоналом, мотивирование работников на разработку новых идей, направленных на повышение эффективности деятельности фирмы, усиление внимания к маркетинговой деятельности.

Изменения в хозяйственной деятельности – изменение технологии и технологического процесса в организации, изменение структуры рабочей силы, применение гибких систем автоматизированного производства, углубление межфирменного сотрудничества в кооперации и специализации.

Вопросы для собеседования Базовый уровень

1. Какие внутренние и внешние силы вызывают необходимость изменений? Определите, какие из них являются планируемыми, а какие – непредвиденными?
2. Какие силы являются главной причиной изменений?
3. Что происходит на каждом этапе в процессе управления переменами? На каком из них возникает наибольшее сопротивление изменениям?
4. Опишите три формы распределения власти, которые можно использовать при управлении изменениями.
5. Следует ли все изменения в организации планировать заранее? Может ли незапланированное изменение быть полезным для организации?
6. Как наиболее эффективно инициировать изменения в организации?
7. В чем заключается роль руководителя при реализации изменений?
8. Определите роли, связанные с отстаиванием и внедрением нововведений. Почему они так необходимы на этапе инициирования изменений?

Повышенный уровень

1. Каковы основные типы изменений в организации?
2. Почему организации испытывают сопротивление переменам? Какова природа этих сил? Какие методы существуют для их преодоления?
3. Почему важно не только провести анализ силового поля изменений, но и выявить и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям?
4. Оцените этические проблемы, связанные с упрощением структуры организации путем сокращения персонала с целью повысить шанс долговременного выживания организации.
5. Раскройте концепцию организационного развития, ее достоинства и ограничения.
6. Как создание инновационного климата способствует инициированию изменений?

Практическое занятие 18 **Процесс внедрения организационных изменений**

Цель: формирование представлений относительно процесса разработки и внедрения изменений в организации

Организационная форма: решение типовых задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- факторы, влияющие на изменение поведения компании
- причины внедрения организационных изменений поведения;
- взаимосвязь этапов разработки и проведение изменений в организации;

Студент будет уметь:

- различать основные типы изменений в организации;
- строить причинно-следственные связи между факторами и типами организационных изменений.

Формируемые компетенции: ОПК-6, ОПК-7, ПК-31

Актуальность темы: Процесс развития организаций в современных условиях характеризуется неравномерностью, дискретностью, цикличностью, а также наличием устойчивости и

неустойчивости. Вследствие этого одним из главных свойств организации являются гибкость и адаптивность

Задачи для решения

Базовый уровень

Задача 1

Изменения и сопротивление их проведению

Цель.

Закрепить понимание смысла организационных изменений, сопротивления их проведению и методов его преодоления.

Задание.

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

Этапы работы.

Выполните предложенное задание индивидуально.

Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

Утверждения.

1. Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.
2. Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.
3. Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.
4. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям — это период до их возникновения.
5. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.
6. Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений — обстоятельства.
7. Одна из важных причин сопротивления — культура.
8. Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.
9. Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.
10. К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

Задача 2

«Преодоление стереотипов»

Цель.

Понять роль стереотипов в сопротивлении организационным изменениям и овладеть навыками их преодоления.

Чем существеннее изменения, происходящие в организации, тем сильнее проявляется действие психологических охранительных механизмов, т. е. имеет место противоположный изменению процесс — сопротивление сотрудников этим изменениям. Одним из таких психологических охранительных механизмов являются стереотипы. Формы стереотипов могут быть таковы, что делают их носителей неуязвимыми для общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «да, но...».

Некоторые из этих вариаций, подробно проанализированных А. И. Пригожиным, приведены в табл. 1.

Задание.

Проанализируйте перечисленные в табл. 1 вариации стереотипов. Определите, какие методы преодоления сопротивления подходят для каждого конкретного случая и какой стиль проведения изменений наиболее целесообразно использовать.

Таблица 1.

Стереотипы и пути их преодоления

Вариации стереотипов	Форма проявления сопротивления	Методы преодоления сопротивления	Стиль проведения изменений
«Это у нас уже есть»	Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением		
«Это у нас не получится»	Приводится целый перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменения		
«Это не решает наших главных проблем»	Поскольку может быть несколько точек зрения на главные проблемы, то и изменение может быть оценено как неадекватное		
«Это требует доработки»	Изменение оценивается как «сырое» и отклоняется		
«Здесь не все равноценно»	От предлагаемого изменения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл		
«Есть и другие предложения»	Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними		

Повышенный уровень

Задача 1

Воронежский механический обанкротил два завода американской фирмы Американская фирма «Камерон» – одна из ведущих в мире по выпуску оборудования для нефтегазодобывающих предприятий – вынуждена закрыть свои заводы в Германии и Франции. Заводы были ориентированы на изготовление оборудования для российских нефтяников и газовиков. Воронежский механический завод, известный создатель двигателей для космических ракет, проводя программу конверсии, сумел организовать производство запорной арматуры, соответствующей мировым стандартам и более дешевой.

Американцы были вытеснены с российского рынка. Но воронежцы на этом не остановились. Их продукция уже пользуется спросом в странах Персидского залива, в Индокитае. Экспансия ракетостроителей на мировом рынке производителей нефтегазового оборудования продолжается.

1. Почему изменения на Воронежском заводе были столь успешными?
2. Какого типа изменения были осуществлены?
3. Почему американская фирма «Камерон» закрыла свои заводы? Какие движущие и противодействующие силы, по-вашему, в пользу этого решения?

Задача 2

«Проведение изменений в ПАО «Хлебопродукт»

Цель.

Отработать навыки анализа практики проведения изменений в организации.

Задание.

1. Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:
2. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?
3. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?
4. Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

Ситуация.

ПАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината — 21%, а по комбикормам — 10%.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40%, а комбикормов — почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30%), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

Создание системы управления персоналом.

Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.

Формирование команд по главным направлениям деятельности.

Создание команды единомышленников.

Активизация сбыта и маркетинга.

Ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания.

Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.

Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что в целом рыночная ситуация улучшилась.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Петросян, Д. С. Организационное поведение : учеб. пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина ; под. ред. Б.А. Райзберга. - М. : Инфра-М, 2011. - 272 с.
2. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : [учебник] / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 487 с. - На учебнике гриф: Доп.МО.

Дополнительная литература:

1. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 406 с. : ил., схем., табл. - Библигр. в кн. - ISBN 978-5-4475-5269-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426938>