

ФГБОУ ВО БРЯНСКИЙ ГАУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Хохрина О.М.

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие для практических занятий студентов  
направления подготовки 13.04.02 - «Электроэнергетика и электротехника»

Брянская область  
2018

УДК 338 (076)  
ББК 65.052.2  
Х 86

Хохрина, О. М. **Организационное поведение:** учебно-методическое пособие для практических занятий студентов направления подготовки 13.04.02 Электроэнергетика и электротехника / О. М. Хохрина. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2018. - 33 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для освоения студентами области знаний, связанной с практикой эффективного управления современными организациями. Пособие содержит контрольные вопросы, тесты и практические задания по темам, предусмотренным учебным планом дисциплины «Организационное поведение».

Рецензент: доцент, к.э.н. Е.М. Подольникова.

*Рекомендовано учебно-методической комиссией института энергетики и природопользования Брянского государственного аграрного университета протокол №6 от 10 апреля 2018 г.*

© Брянский ГАУ, 2018  
© Хохрина О.М., 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Общие понятия организационного поведения	5
Тема 2. Личность как объект организационного поведения	8
Тема 3. Формирование группового поведения в организации Управление конфликтами в группах	11
Тема 4. Коммуникативное поведение в организации	13
Тема 5. Лидерство в организации	16
Тема 6. Мотивация как основа результативности функционирования и развития организации	19
Тема 7. Управление поведением организации. Корпоративная культура.	22
Тема 8. Управление карьерой	25
Тема 9. Самоменеджмент	29
Рекомендуемая литература	32

## ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Организационное поведение» является формирование у обучающихся системных знаний о закономерностях поведения человека, группы, организации в целом и на этой основе формирование умений и навыков управления индивидуальной и совместной деятельностью в рамках определенных организационных структур, выявления причин недостаточной результативности организации для повышения эффективности ее функционирования в постоянно меняющейся внешней среде.

Задачи освоения дисциплины:

- раскрыть представление о современном состоянии и тенденциях развития организационного поведения;
- показать многообразие проблем, с которыми сталкивается личность в коллективе;
- исследовать природу организации как системы и продемонстрировать влияние этой системы на отдельных сотрудников;
- представить возможные схемы разработки проектов организационных систем, которые ставят в центр человека, его способности и потребности;
- раскрыть методы описания поведения работников, групп, организаций;
- показать способы изменения поведения индивида, группы в соответствии с критериями эффективности работы организации.

Предметом организационного поведения являются основные закономерности и движущие силы, которые определяют поведение людей в условиях совместного труда и межличностного общения. Необходимость такого рода знаний и навыков определяется повышением внимания к человеческим ресурсам и широким признанием значения психологической культуры в достижении организационных процессов.

Особенностью «Организационного поведения» является междисциплинарный подход к его изучению. «Организационное поведение» тесно взаимосвязано с такими дисциплинами, как психология (изучает основы поведения личности), социология (предметом которой является социальная система), экономика, история, философия.

Учебно-методическое пособие содержит контрольные вопросы, тесты и практические задания в соответствии с рабочей программой дисциплины «Организационное поведение» и может быть использовано студентами при подготовке к зачету наряду с основной рекомендуемой литературой.

# ТЕМА 1. ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

## Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой предмет ОП как учебной дисциплины?
2. Почему вид организации предопределяет поведение сотрудников?
3. Какой вклад в становление организационного поведения внесли классическая школа, школа «человеческих отношений» и системный подход к управлению.
4. Что нового вносит в организационное поведение осознание того, что люди – главный ресурс организации?
5. Почему организация нуждается не просто в квалифицированных сотрудниках, а в развитых личностях?
6. Каковы тенденции развития организационного поведения?
7. В чем состоит влияние организации на поведение сотрудников?
8. Назовите критерии эффективности деятельности организации. Каковы краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии эффективности организации?
9. Какие методы могут быть использованы при исследовании поведения личности в организации?
10. Назовите характеристики новых моделей организационного поведения, которые соответствуют изменениям, происходящим во внешней и внутренней среде организаций.

## Контрольные тесты

1. Поведение людей и групп в организации и самой организации во внешней среде – это....
2. Отношения в системе управления на всех уровнях, возникающие по поводу разработки и использования результативных методов управления в условиях конкурентной среды – это ....
3. Объяснении поведения работников и в выработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности как работников, так и организации в целом – это.....
4. Основные задачи изучения организационного поведения:
  - a) описание поведения людей в различных, возникающих в процессе труда ситуациях;
  - b) объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях;
  - c) предсказание поведения работника в будущем;
  - d) овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.
  - e) все ответы верны

5. Методы исследования организационного поведения:

- a) опросы
- b) наблюдения
- c) эксперименты
- d) фокус-группы
- e) метод физиологических измерений

6. Из предложенных определений выберите *неверное*:

Инструментами организационного поведения являются:

- a) механизмы мотивации работников;
- b) методы формирования групп, распределение в них ролей и осуществление эффективного лидерства;
- c) модели коммуникационного процесса, формирования организационной структуры и разрешения конфликтов;
- d) методы построения сценариев стратегического развития и снижения сопротивления изменениям в организации.
- e) метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы

7. Относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели – это....

8. Перечислите 4-5 основных признаков организации.

9. Приведите в соответствие основание классификации и виды организации:

Основание классификации	Виды организации
1. Способ социальной организованности	A) Реальные Виртуальные
2. Форма собственности	Б) Коммерческие Некоммерческие
3. Отношение к прибыли	В) Формальные Неформальные
4. Формирование отношений внутри организаций	Крупные Г) Малые Средние
5. Характер потребностей клиентов	Д) Корпоративные Индивидуалистские Эдхократические Партисипативные
6. Характер существования	Е) Государственные Частные Муниципальные

10. Приведите в соответствие термины и их определения:

1. Корпоративные организации	А) предполагают участие работников в управлении
2. Индивидуалистские организации	Б) основаны на знаниях и компетенции исполнителей
3. Эдхократические организации	В) представляют собой объединение людей по социальным и профессиональным критериям для осуществления совместной деятельности
4. Партиципативные организации	Г) добровольное объединение индивидов

### Практическое задание «Роль организации в вашей жизни»

*Цель.* Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

*Задание:*

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

*Этапы работы.*

1. Составить перечень из двух-трех организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время.

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 1.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

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

Таблица 1 - Организация и ее характеристики

Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 2.

Таблица 2 - Последствия существования организации

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

5. Провести по результатам заполнения табл. 1 и 2 групповое обсуждение полученных данных.

## **ТЕМА 2. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы особенности взаимодействия «организация-личность» в разных моделях организационного поведения?
2. Почему в современных условиях формируется новая модель организационного поведения?
3. Как можно учитывать типы людей по их способности адаптироваться к окружению?
4. Какие индивидуальные различия работников должны учитывать менеджеры, формируя и прогнозируя организационное поведение?
5. Какие факторы оказывают влияние на формирование личности? Как влияет процесс социализации?
6. В чем будут заключаться различия в управлении интерналом-подчиненным и экстерналом-подчиненным?
7. Как формируются ценности? Каким образом ценности влияют на установки? Приведите примеры.
8. Какие личностные характеристики людей необходимо учитывать при прогнозировании поведения в организации?
9. Для решения каких задач подойдет работник, ориентированный на достижения?
10. Какие основные функции выполняют установки? Назовите их и приведите примеры.
11. Что подразумевается под термином «удовлетворенность работой»? Как это связано с установками? Почему менеджерам в своей работе необходимо ее учитывать?
12. Какие характеристики работы способствуют вовлеченности в работу и большей удовлетворенности трудом?
13. Как взаимосвязаны между собой результативность (производительность труда) и удовлетворенность работой? Что является следствием, а что причиной?
14. От каких факторов зависит степень приверженности организации?



## Контрольные тесты

1. Основой взаимодействия «организация - личность» является:

- a) система взаимных ожиданий
- b) система межличностных отношений
- c) система взаимных требований

2. Приведите в соответствие термины и определения:

1. Авторитарная модель	А) опирается не на деньги или власть, а на лидерство, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации.
2. Опекающая модель	Б) основана на партнёрстве, работе в команде, ответственности за выполнение рабочего задания, самодисциплине.
3. Поддерживающая модель	В) основана на знаниях, творчестве, развитии организации через развитие личности
4. Коллегиальная модель	Г) опирается на патерналистскую политику, обеспечивающую повышение степени защищённости работников программами социального обеспечения
5. Новая модель поведения	Д) основана на власти менеджера, который опирается на формальные полномочия, централизованную структуру, обеспечивающие ему право отдавать приказы подчинённым

3. Какие модели организационного поведения свойственны для условий России?

4. Особое качество человека, приобретаемое им в социокультурной среде в процессе совместной деятельности и общения – это...

5. В научных исследованиях существует три основных подхода к пониманию личности. Назовите их.

6. Представителями какой школы являются:

- a) А. Маслоу, К. Роджерс
- b) Зигмунд Фрейд, Альфред Адлер, К. Г. Юнг
- c) Гордон Олпорт, Рэймонд Кэттел

7. В процессе формирования и развития личности выделяют следующие компоненты:

- a) детерминанты
- b) стадии
- c) социализация
- d) черты личности

8. Индивидуальные различия людей делятся на три группы:

- a) ориентация на достижения
- b) демографические характеристики
- c) компетентность
- d) психологические особенности

9. Приведите в соответствие термины и определения:

1. Удовлетворенность трудом	А) это то, в какой мере человек идентифицирует себя со своей работой
2. Вовлеченность в работу	Б) это позитивное эмоциональное состояние, связанное с оценкой своей работы как обеспечивающей удовлетворение важных потребностей
3. Приверженность организации	В) степень психологической идентификации с организацией, в которой работает человек

### Практическое задание

1. Проанализируйте рис. 1 и ответьте на вопросы.
2. Всегда ли удовлетворенные своей работой сотрудники остаются в компании, а недовольные уходят из нее?
3. Сколько сотрудников российских компаний готовы сменить место работы?
4. Сколько сотрудников российских компаний привержены работе?
5. Как приведенная статистика по России отличается от данных по другим странам мира?

<i>Удовлетворенность</i>	<i>Высокая</i>	<b>Ориентированные на карьеру</b>		<b>Энтузиасты</b>	
		14% Весь мир	18% Москва	43% Весь мир	30% Москва
	<i>Низкая</i>	<b>Недовольные</b>		<b>Ориентированные на компанию</b>	
		35% Весь мир	42% Москва	8% Весь мир	10% Москва
		<i>Высокая</i>			<i>Низкая</i>
<b>Приверженность</b>					

Рис. 1. Четыре типа сотрудников

Объясните, почему больше всего российских «энтузиастов» работает в сфере образования (43%), информационных технологий и СМИ (38%), а также в сфере профессиональных услуг (38%); большинство работников, ориентированных на компанию, заняты в сфере торговли (16%), в государственных (15%), а также в финансовых и страховых учреждениях (14%). Сотрудники, ориенти-

рованные на карьеру, чаще работают в маркетинговых и рекламных компаниях, а также в институтах права (31%), а самое большое количество «недовольных» работает на транспорте (53%), производстве (54%) и в государственных организациях (52%).

### **ТЕМА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ГРУППАХ**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Почему возникает необходимость в создании групп?
2. Охарактеризуйте виды групп.
3. Какими признаками обладает формальная группа?
4. Кто и зачем создает неформальные группы?
5. Перечислите и охарактеризуйте стадии развития групп.
6. Назовите преимущества и недостатки работы в группе.
7. Какие условия и факторы эффективности групповой работы можно выделить?
8. Как менеджер может определить неформального лидера группы? Почему это необходимо делать?
9. Охарактеризуйте статус личности в группе, в организации, чем он определяется?
10. Кто и как формирует групповые нормы поведения? Приведите пример групповых норм в вашей организации.
11. Что является основной характеристикой межгруппового конфликта? Приведите пример такого конфликта.
12. Что понимается под разрешением конфликта?
13. Приведите пример конфликта (основываясь на вашем опыте, опыте ваших знакомых, родственников), который был урегулирован с помощью привлечения «третьей стороны».

#### **Контрольные тесты**

1. Создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей, являются частью структуры организации и имеют юридический статус:
  - a) формальные группы
  - b) вертикальные группы
  - c) неформальные группы
2. Спонтанно образованная группа людей, которая вступают в регулярное взаимодействие для удовлетворения тех потребностей, которые по тем или иным причинам не удовлетворяются в рамках формальной группы – это .....

3. Укажите, какие виды групп выделяют в зависимости от целей существования:

- a) целевые
- b) венчурные
- c) управленческие
- d) производственные

4. Проставьте верную последовательность в стадии развития групп:

- a) становление норм поведения
- b) формирование
- c) функционирование
- d) стадия разногласий и противоречий
- e) расформирование

5. Выделите основные и ситуационные характеристики группы:

- a) задачи, решаемые группой
- b) система вознаграждений
- c) статус членов группы
- d) роли членов группы
- e) размер группы
- f) пространственное расположение работников
- g) структура группы
- h) состав группы

6. Такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок) – это ....

7. К какой группе методов управления конфликтами относят *административные*:

- a) методы профилактики конфликтов
- b) методы воздействия на конфликтную ситуацию

8. К какой группе методов управления конфликтами относят *структурные методы*:

- a) методы профилактики конфликтов
- b) методы воздействия на конфликтную ситуацию

9. Авторитетные и известные люди в организации; являются:

- a) официальными медиаторами
- b) неофициальными медиаторами

10. Государственные комиссии по своей роли в конфликте являются:

- a) официальными медиаторами
- b) неофициальными медиаторами

## Практическое задание

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы плохо знаете сотрудников фирмы, и сотрудники не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору и проходите мимо курительной комнаты, где замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников на том же месте за беседой.

*Вопросы:*

1. Каковы возможные реакции менеджера?
2. Возможно ли в данной ситуации избежать конфликта?
3. Как бы вы поступили в данной ситуации?

## ТЕМА 4. КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

### Вопросы для обсуждения

1. Какую роль в управлении играют коммуникации?
2. Опишите элементы и этапы процесса коммуникаций на примере обмена информацией между руководителем предприятия и главным специалистом.
3. Назовите виды коммуникаций в организации. Поясните примерами из собственной практики.
4. Приведите примеры барьеров на пути межличностного обмена информацией. Назовите коммуникативные барьеры, существующие в учебной аудитории.
5. Часто сообщение, которое мы пытаемся передать, встречает сопротивление. Какой вид и стиль межличностных коммуникаций будет предпочтительней, если существует вероятность его неприятия?
6. Раскройте пути улучшения коммуникаций в организации.
7. Чем формальная информационная система отличается от неформальной? Каковы их цели?
8. Какими способами руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации? Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
9. Почему прямые, непосредственные коммуникации с исполнителями считаются эффективными? При формулировке ответа используйте такие понятия, как богатство канала (насыщенность) и невербальные коммуникации.
10. Назовите основные типы первичных коммуникационных сетей. Какой из них наиболее устойчив? Какой наиболее подходит для выполнения творческой работы?

## Контрольные тесты

1. Основными элементами процесса коммуникации выступают:

- a) отправитель
- b) сообщение
- c) получатель
- d) каналы передачи информации
- e) кодирование

2. Какое из приведенных ниже утверждений верно:

- a) коммуникация состоялась, если коммуникатор отправил сообщение
- b) коммуникация состоялась, если получатель получил, понял и принял сообщение
- c) коммуникация состоялась, если получатель декодировал сообщение
- d) коммуникация состоялась, если отправитель передал сообщение

3. Что делает процесс коммуникации двусторонним:

- a) наличие получателя
- b) полученное сообщение
- c) декодирование сообщения
- d) обратная связь
- e) передача сообщения

4. Важнейшими характеристиками обратной связи являются:

- a) направленность на помощь работнику
- b) понятность
- c) своевременность
- d) полезность
- e) достоверность

5. Если руководители подразделений обеспечивают регулярную обратную связь с подчиненными и прислушиваются к их мнению, то это может привести к тому, что:

- a) подчиненные «погрязнут» в обсуждении заданий и затянут их выполнение
- b) подчиненные будут работать производительно, но не будут удовлетворены работой
- c) подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать «спустя рукава»
- d) подчиненные будут удовлетворены работой и повысят производительность труда и качество выполнения заданий
- e) руководитель в конечном счете пойдет на поводу у подчиненных

6. Подчиненный утаил информацию, боясь рассердить руководителя. Это пример того, что зависимые сотрудники:

- a) хотят произвести хорошее впечатление на руководителя

- b) работают более производительнее
- c) озабочены в основном тем, чтобы угодить своему руководителю, и не думают об улучшении работы подразделения
- d) рвутся в руководители сами, чтобы стать независимыми и обезопасить себя
- e) в конечном итоге «подсидят» руководителя и займут его место

7. Критериями классификации коммуникаций в организации выступают:

- a) каналы общения
- b) мотивы коммуникации
- c) средства коммуникации
- d) реальность осуществления коммуникаций
- e) пространственное расположение каналов
- f) тип коммуникационной сети

8. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- a) жестов
- b) определенного темпа речи
- c) установления определенной дистанции между общающимися
- d) устной речи
- e) похлопываний по плечу
- f) информационных технологий.

9. Невербальными средствами общения являются:

- a) рукопожатие
- b) походка
- c) телефон
- d) взгляд
- e) электронная почта

10. На пути эффективных коммуникаций встречаются следующие барьеры:

- a) экономические
- b) физические
- c) временные
- d) юридические
- e) культурные

### **Практическое задание** **«Определение вида коммуникации»**

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

*Задание.* Проанализируйте следующие ситуации и определите, о каких коммуникациях идет речь.

*Ситуация А.*

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».

#### *Ситуация Б.*

В ООО «XYZ» 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 (человеком, обеспечивающим успешную групповую коммуникацию), после чего они выносятся на обсуждение общего собрания коллектива подразделения.

## **ТЕМА 5. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы истоки и классические исследования лидерства?
2. В чем заключается властный аспект организационного лидерства?
3. Раскройте управленческий аспект лидерства.
4. В чем различие между управлением и лидерством?
5. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
6. Что предлагают новые концепции лидерства?
7. Какое влияние на стиль руководства оказывает внешняя среда организации?
8. Назовите преимущества и проблемы делегирования.
9. Выберете наиболее подходящее описание сути делегирования: создание новых должностей; перераспределение решаемых задач между руководителем и подчиненными; придумывание менеджером дополнительных заданий подчиненным; отказ руководителя от ответственности за действия подчиненных.
10. В чем особенность современного феномена лидерства?

### **Контрольные тесты**

1. Власть в организации подразумевает:
  - а) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать



- b) возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп каким-либо способом
- c) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей
- d) приказы руководителя
- e) подчинение

2. Негативный неформальный лидер в организации — это:

- a) лидер, который добивается своих целей путем неявного воздействия на коллег
- b) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя
- c) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели
- d) лидер, который способствует работе группы
- e) лидер, призванный заменить официального руководителя

3. Необходимость власти в организации определяется тем, что:

- a) власть служит для укрепления организации
- b) власть существует во всех структурных образованиях
- c) власть существует для подавления личности
- d) власть является организующим началом
- e) власть приводит к дезорганизации

4. Лидерство в организации предполагает:

- a) влияние на других для достижения поставленных целей
- b) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном в конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели
- c) манипулирование людьми
- d) отношения доминирования и подчинения
- e) взаимоотношения между лидером и последователем

5. Лидерство в теории менеджмента можно определить как...

- a) победу в конфликте
- b) условия функционирования организации
- c) размер заработной платы руководителя
- d) способность оказывать влияние на личность и группы людей

6. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают \_\_\_\_\_ лидерство:

- a) неформальное
- b) формальное
- c) деструктивное
- d) харизматическое

7. В каких случаях говорят о формальном лидерстве?

- а) если окружающие не признают право на лидерство в то время, как сама личность стремится на ведущие роли
- б) процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности
- в) стереотип восприятия, который закрепляется за личностью, которая выступала лидером в одной ситуации, но уже в другой не является таковым

8. Выберите ситуации, когда отсутствие лидера не влияет на результаты работы группы (при необходимости выберите два ответа):

- а) высококвалифицированный, опытный сотрудник, если только он не сталкивается с новыми задачами, не нуждается в директивном руководстве
- б) высокая конкуренция среди сотрудников организации, занимающих одинаковые должности
- в) сплоченный коллектив, члены которого ориентированы на достижения

9. Какое из приведенных определений лидерства кажется Вам самым точным:

- а) лидерство – это способность влиять на других
- б) лидерство – это оказать давление на других ради достижения собственных целей
- в) лидерство – это абсолютная диктатура власти одного человека над другими.

### Практическое задание

Американский социолог Э. Вогель изучал работу конвейеров по сборке автомобилей в США и Японии. При этом он описывает две совершенно разные картины.

Американский сборочный цех напоминает армейский плац. На переднем плане маячат фигуры мастеров, которые только и делают, что смотрят, как бы рабочие где-нибудь не схалтурили. Мастера кричат на рабочих, рабочие огрызаются.

На японском предприятии все совершенно по-другому. Там и мастеров-то не видно. Рабочие заняты своим делом. Им незачем высказывать свое недовольство. Создается впечатление, что рабочие озабочены лишь тем, чтобы постоять за престиж своей компании.

*Вопросы:*

1. Почему такие разные картины на аналогичных производствах?
2. Какой тип власти используют мастера?
3. Какой стиль управления у американских и японских менеджеров: ориентированный на работу или на человека?
4. Используя модель руководства Ф. Фидлера, опишите эти две ситуации и определите наиболее подходящий стиль управления для них.
5. Какой стиль руководства для этих ситуаций будет наилучшим по модели Херси и Бланшарда? Совпадают ли эти стили с выбранными в четвертом вопросе?
6. Присутствуют ли здесь заменители и нейтрализаторы руководства?

## ТЕМА 6. МОТИВАЦИЯ КАК ОСНОВА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### Вопросы для обсуждения

1. Перечислите и раскройте сущность основных понятий концепции мотивации.
2. Каковы место и роль мотивации в поведении человека?
3. В каких трех процессах отражается содержание понятия мотивации?
4. Какие теории включает в себя современная концепция мотивации?
5. Что предполагают содержательные теории мотивации для формирования требуемого поведения работников?
6. Каким образом руководитель, знакомый с теорией справедливости, мог бы использовать свои знания при разработке системы оплаты труда?
7. От чего зависит выработка эффективного инструментария стимулирования работника?
8. Охарактеризуйте такие инструментарии стимулирования как доходы и собственность.
9. Перечислите инструменты материального и нематериального стимулирования
10. Какие формы проявления результативности мотивации конкретного работника существуют?

### Контрольные тесты

1. Одна из основных функций управления, то есть обособившийся вид деятельности, представляющий собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации....
2. В структуру мотива труда входят:
  - a) потребность
  - b) благо
  - c) трудовое действие
  - d) цена
  - e) все вышеперечисленное
3. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется:
  - a) процессом инициирования
  - b) процессом мотивирования
  - c) процессом стимулирования
4. Что люди принимают во внимание, оценивая справедливость своего вознаграждения?
  - a) величину заработной платы

- b) соответствие заработной платы затраченным усилиям
- c) соотношение между оценками своих действий и действий других людей
- d) соответствие между затратами и результатами своего труда

5. Теория ожиданий предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений...

- a) да
- b) нет

6. К формам нематериального стимулирования относятся:

- a) соцпакет
- b) обещание руководителя помочь реализовать интересы работника за хорошую работу
- c) субсидии на питание
- d) бонусы на обучение;
- e) публичное признание заслуг работника перед предприятием
- f) премия по итогам соревнования
- g) оплата транспортных расходов.

7. Негативное подкрепление означает наказание сотрудников за «неправильное» поведение

- a) верно
- b) неверно

8. Подкрепление с переменным уровнем включает следующие методы:

- a) похвала
- b) сдельная оплата труда
- c) бонусы, увязанные с числом обслуженных покупателей

9. Вознаграждениями, не связанными непосредственно с процессом труда, являются:

- a) отпуск
- b) оплата сверхурочных
- c) вознаграждения за выслугу лет
- d) оплата срочных вызовов на работу
- e) пенсия

10. Современная концепция мотивации включает в себя следующие теории...

### **Практическое задание**

#### ***«Типы мотивации и стимулирования персонала»***

Прочитайте задание и ответьте на поставленные вопросы.

В.И. Герчиков выделяет пять основных мотивов трудовой деятельности в

организации:

- могу заработать деньги;
- могу использовать свои знания и опыт;
- чувствую себя нужным коллективу;
- могу самостоятельно решить, что и когда мне делать;
- привычная работа, стабильность.

Исходя из этих представлений, он выделяет пять типов мотивации среди российских работников:

- инструментальную;
- профессиональную;
- патриотическую;
- хозяйскую;
- недостижимую.

Главное в *инструментальной мотивации* – ощущение заработанности денег, справедливая оценка труда. Такая мотивация характерна для 35-50% работников. Работа для человека выступает инструментом, т.е. ему важно знать, что за определенную работу он получит определенную сумму денег, и эта сумма будет соответствовать трудовому вкладу.

*Профессиональная мотивация* характерна для 15-20% работников. Для людей с такой мотивацией важны:

- разнообразие, сложность, творческий характер работы;
- возможность проявить себя и доказать, что они могут справиться с трудным заданием, которое не каждому по плечу;
- профессиональное совершенствование;
- самостоятельность в работе;
- развитое профессиональное достоинство.

Люди с профессиональным типом мотивации часто выступают альтруистами в организации, они во вторую очередь спрашивают о зарплате, для них важна профессиональная самореализация (нередко даже в ущерб личной жизни), т.е. принятие их в обществе за счет профессионального успеха, умений, навыков.

*Патриотическая мотивация* характерна для 5-15% работников. Для людей с данным типом мотивации важны:

- убежденность в своей «нужности» организации, незаменимости;
- участие в реализации общего, очень важного для организации дела;
- общественное признание участия в общих достижениях;
- возможность взять на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела.

Обычно эти сотрудники очень преданы своей организации, гордятся принадлежностью к ней, если ощущают себя принятыми, понятыми, реализованными и, самое главное, востребованными. Востребованными не в профессиональной сфере, а именно в области социального взаимодействия. Для них важно ощущать себя соучастниками общего, важного процесса, при этом вопрос зарплаты может тоже отодвигаться на второй план. Однако если такой человек не слышит достаточно часто в качестве поддержки «мы сделали это вместе!»,

он начинает скучать, демотивироваться.

*Хозяйская мотивация* характерна для 5% работников. Для нее характерны:

- добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу;
- стремление к максимальной самостоятельности в работе, неприязнь к контролю.

Таких людей выгодно отправлять на открытие новых филиалов, офисов - они любят нести ответственность за конечные результаты деятельности. Ими движет потребность определения границ собственных возможностей, причем не только в рамках профессии, а в полном ведении некоего вверенного им хозяйства.

*Недостижимая мотивация* характерна для 25-35% работников. Эта мотивация не ориентирована на достижения. Сотрудникам мало что интересно в организации, они работают потому, что работать просто нужно, а во-вторых, потому, что работа приносит деньги. В недостижимой мотивации практически отсутствуют мотивы содержательности труда, ответственности, большого заработка, полезности и нужности выполняемой работы. Присутствуют следующие мотивы:

- низкая ответственность;
- малые трудовые усилия;
- привычки;
- страх;
- гарантированный заработок.

*Вопросы:*

1. Каким теориям мотивации и каким потребностям соответствуют представленные пять мотивов мотивации?
2. Почему у работников формируется недостижимая мотивация?
3. Какие из пяти мотивов необходимо поддерживать в организациях для выживания в долгосрочной перспективе?
4. Можно и нужно ли менять процентное соотношение между представленными типами мотивации?
5. Как можно изменить тип мотивации? Какой тип, по вашему мнению, должен преобладать, чтобы организация была эффективной?

## **ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что понимается под поведением организации, каковы его свойства, функции, механизм?
2. Какими характеристиками можно описать поведение организации?
3. Какие инструменты использует организация для адаптации к среде своего функционирования?

4. Почему прибыль, норма прибыли сами по себе не являются конечными результатами деятельности предприятия?

5. Что такое жизненный цикл организации, из каких стадий он состоит?

6. Каковы особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла?

7. Что понимается под термином «корпоративная культура»? Каковы ее основные элементы?

8. Как должна формироваться и изменяться организационная культура? Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры?

9. Перечислите и охарактеризуйте составляющие репутации организации?

10. Каково содержание процесса управления репутацией?

### Контрольные тесты

1. При изменении культуры организации нужно руководствоваться:

- a) изменением организационной структуры
- b) действиями конкурентов
- c) геополитическими факторами
- d) наличием в организации малых групп
- e) различными факторами, т.к. это процесс эволюционный, затрагивающий все аспекты деятельности организации

2. Позволяет ли корпоративная культура работникам идентифицировать себя как некое целостное образование, отличное от других:

- a) нет, не позволяет, у нее другие функции
- b) да, позволяет, т. к. она, объединяя людей в организацию, делает возможным достижение общей цели
- c) позволяет только в малых организациях
- d) частично, если сотрудники работают в одном подразделении
- e) позволяет только руководству организации

3. Одинакова ли глубина воздействия культуры на членов организации:

- a) да, одинакова
- b) нет, она зависит от того, на каком уровне иерархии находится сотрудник
- c) нет, она определяется системой стимулирования в организации
- d) нет, она зависит от того, насколько члены организации разделяют общие ценности и идеи
- e) да, одинакова, но только для малых предприятий.

4. На какой стадии жизненного цикла организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечил бы поддержание стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего:

- a) на стадии создания

- b) на стадии роста
- c) на стадии зрелости
- d) на стадии спада

5. Для какой стадии жизненного цикла организации характерны следующие символы: снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет ее форму; возрастает роль цены в конкурентной борьбе:

- a) для всех стадий
- b) для стадии спада
- c) для стадии зрелости
- d) для стадии роста
- e) для стадии создания

6. Жизненный цикл организации характеризуется:

- a) временем существования организации на рынке
- b) временем, в течение которого организация проходит этапы своего функционирования
- c) периодом активности организации
- d) периодом продвижения своего товара
- e) временем завоевания рынка

7. Зависимость репутации организации от поведения ее сотрудников проявляется в том, что:

- a) сотрудники формируют репутацию организации
- b) сотрудники разрушают репутацию организации
- c) сотрудники управляют репутацией организации
- d) сотрудники участвуют в формировании, поддержании
- e) защите репутации организации
- f) сотрудники никак не влияют на репутацию организации

8. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры:

- a) миссия и цели деятельности, национальные особенности
- b) стратегия развития
- c) организационная структура управления
- d) разделение и кооперация труда в организации
- e) личность руководителя, его принципы и ценности

### **Практическое задание**

#### **«Стадии жизненного цикла организации»**

*Цель.* Понять особенности управления на различных стадиях жизненного цикла организации (ЖЦО).

*Задание.* В таблице 3 приведены основные задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла. Определите, какой стадии цикла соответствует каждая из задач, и заполните таблицу. Обоснуйте



свой выбор.

Упражнение выполняется индивидуально или в группах по 3-4 человека.

Таблица 3. Задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла

Задача	Стадия жизненного цикла организации
Создание условий для экономического роста	
Доступ к необходимым ресурсам	
Обеспечение высокого качества товаров и услуг	
Овладение механизмом конкуренции	
Обеспечение своей стратегической дееспособности	
Сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке	
Фокусирование внимания на оптимизации издержек	
Сужение номенклатуры производимой продукции	
Увеличение продаж уже имеющимся клиентам	

## ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

### Вопросы для обсуждения

1. Чем определяется содержание карьеры работника?
2. Как определяется сущность карьеры?
3. Каковы место и роль карьеры в формировании организационного поведения работника?
4. Кто заинтересован в развитии карьеры работника?
5. Как процесс социализации связан с развитием карьеры?
6. Что обуславливает выделение жизненного цикла работника как объекта управления?
7. Какие этапы выделяются в карьерном цикле работника?
8. На каком этапе карьеры наступает пик совершенствования квалификации, творческое самовыражение?
9. Чем обуславливается необходимость управления карьерой работника?
10. Назовите показатели результативности карьеры.

### Контрольные тесты

1. Понятие «карьер» определяет:
  - a) должность
  - b) статус
  - c) перспективу
  - d) продвижение
  - e) успех

2. Карьера работника формируется:

- a) случайно
- b) вероятно
- c) эволюционно
- d) целенаправленно
- e) субъективно

3. Управление карьерой заключается в:

- a) прогнозировании
- b) продвижении
- c) отборе
- d) подготовке
- e) планировании

4. Эффективность карьеры проявляется в:

- a) стабильности
- b) предсказуемости
- c) развитии
- d) продвижении
- e) отдаче

5. Основа построения карьеры — это:

- a) знания
- b) навыки
- c) качества
- d) культура
- e) искусство

6. Результативность карьеры определяется:

- a) должностями
- b) достижениями
- c) отношением
- d) продвижением
- e) удовлетворением

7. Карьерный рост отражает:

- a) опыт
- b) оценку
- c) подготовку
- d) достижения
- e) квалификацию

8. Эффективность работы руководителя определяется:

- a) объемом производства продукции
- b) развитием рыночных отношений

- с) предпринимательской деятельностью подчиненных
  - д) объединением людей с целью совместной работы
  - е) ростом экономического потенциала предприятия
9. Стремительная карьера руководителя отражает:
- а) неподготовленность ресурса, резерва и состава руководителей
  - б) дефицит реальных лидеров в организации
  - с) необходимость в обновлении приоритетов и подходов
  - д) потенциал координации и сотрудничества кандидата
  - е) отсутствие кадровой стратегии в организации
10. Быстрое карьерное продвижение обуславливает:
- а) обострение конфликтов в организации
  - б) изменение организационной структуры управления
  - с) перераспределение должностных обязанностей
  - д) сокращение персонала управления
  - е) большую ответственность персонала за результаты работы

### Практическое задание «Карьерный рост»

*Цель.* Отработать навыки исследования и планирования карьерной перспективы менеджера на основе анализа, проектирования и оценки приемственности продвижения кандидата.

*Задание.* На примере конкретных вариантов карьерного роста двух выпускников ВУЗа (инженеров) сравните и проанализируйте последовательность и перспективы их должностного продвижения для условий функционирования Брянского машиностроительного завода (рис. 2 и рис. 3).

Ответьте на предложенные ниже вопросы.

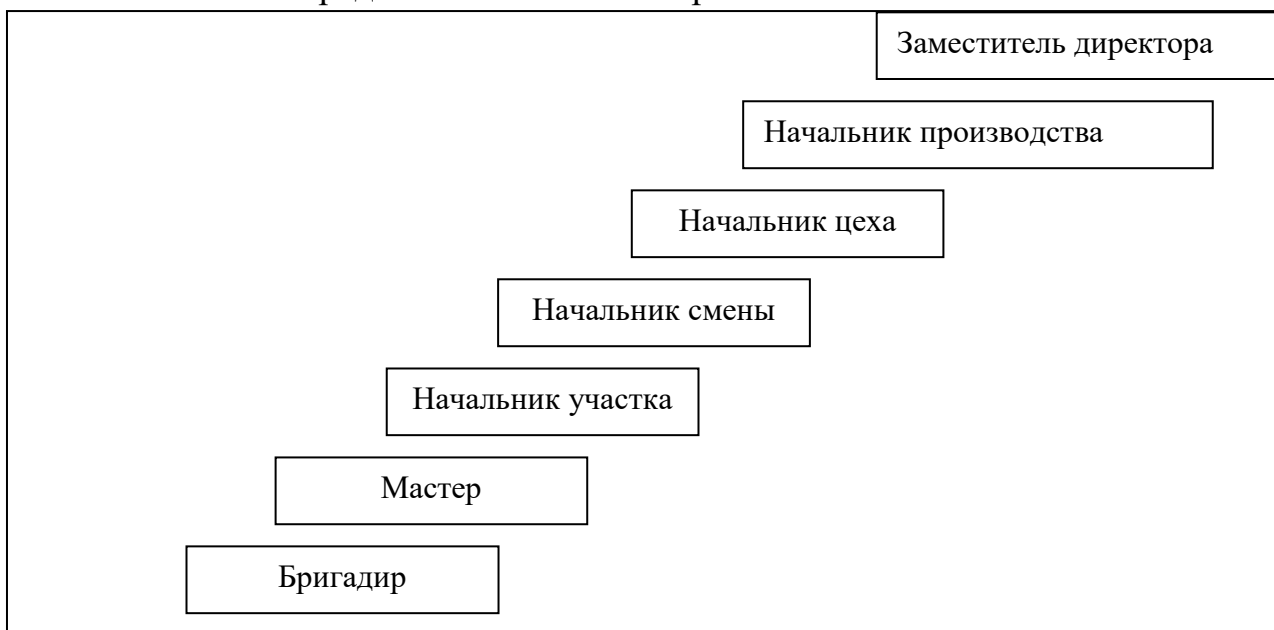


Рисунок 2 – Карьера сотрудника. Вариант А

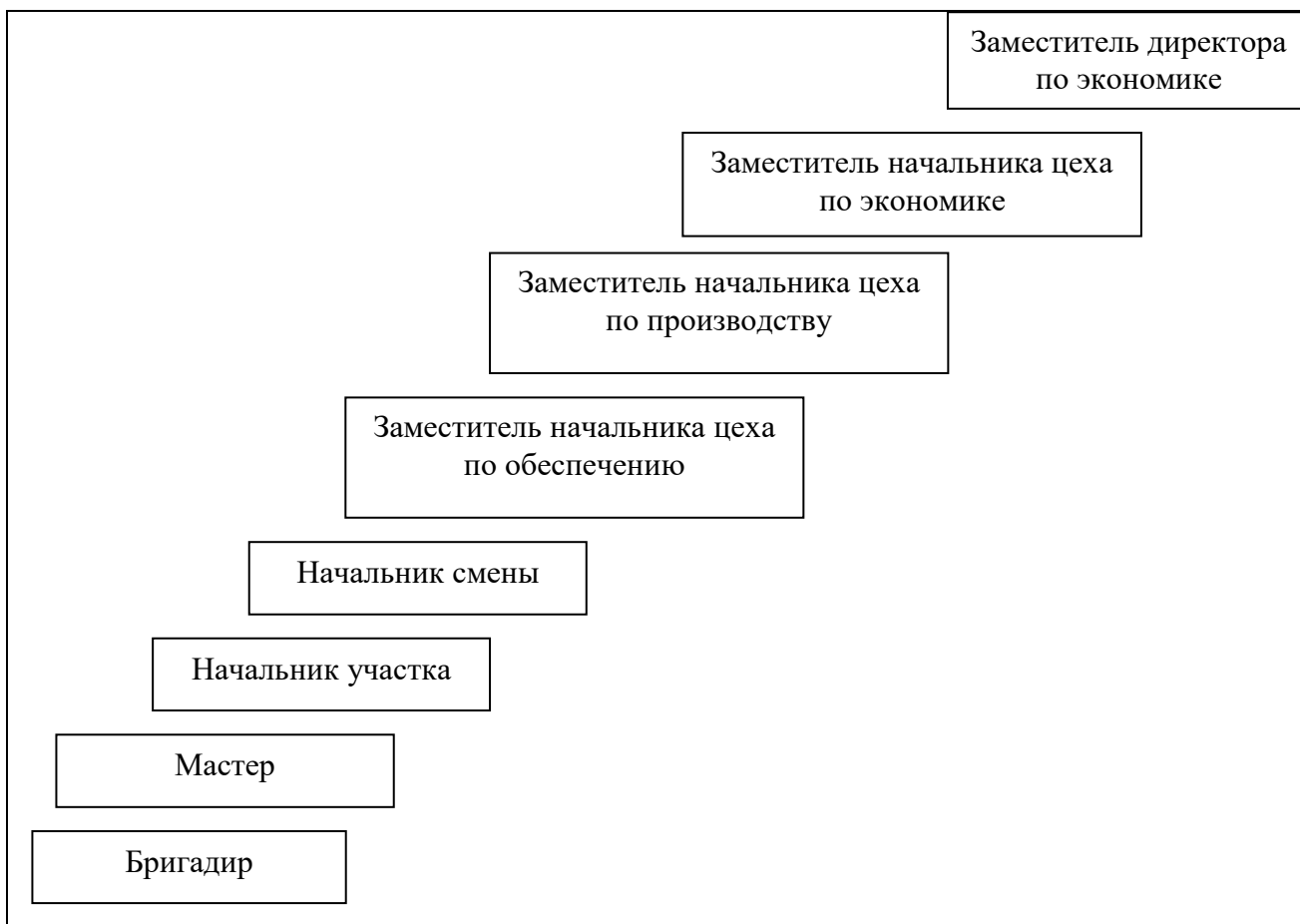


Рисунок 3 – Карьера сотрудника. Вариант Б

*Вопросы:*

1. Какой из представленных вариантов оценивается в коллективе завода как «блестящая карьера»?

2. Какой из вариантов карьеры потребовал более длительного образования и профессиональной подготовки?

В каком из вариантов продвижение на вышестоящие должности более естественно и обоснованно?

3. На реализацию какого из вариантов карьеры потребовалось больше времени?

4. Какой из вариантов перспективнее с точки зрения продвижения на должность директора завода?

5. Какой из вариантов дает большие возможности карьерного продвижения в рыночных условиях?

6. Какой из вариантов карьеры оценивается осуществившим его работником как более успешный?

*Ответ:* 1) А; 2) Б; 3) А; 4) Б; 5) А; 6) Б; 7) А, Б.

## ТЕМА 9. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

### Вопросы для обсуждения

1. Каковы цель и преимущества самоменеджмента?
2. Какие процессы должен проанализировать менеджер, чтобы рационально использовать собственное рабочее время?
3. Почему важно формулировать свои личные и профессиональные цели? Из каких этапов состоит этот процесс?
4. Каково назначение «кривой жизни»?
5. Что означает работа по приоритетам, каковы ее преимущества и инструменты?
6. Какие этапы рекомендуется включать в процесс инвентаризации своего времени?
7. Какие инструменты существуют в арсенале самоменеджмента?
8. Почему важно рационализировать проведение совещаний и когда их следует проводить?
9. Какие инструменты самоменеджмента вы используете или хотите научиться использовать?
10. Опишите сущность таких популярных методов определения очередности важных дел, как принцип Парето, анализ АБВ и принцип Эйзенхауэра.

### Контрольные тесты

1. Под самоменеджментом традиционно понимают
  - a) усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности
  - b) фейсбилдинг
  - c) построение деловой карьеры
  - d) проектирование рабочего времени
2. Самоменеджмент – это:
  - a) умение проводить собрания
  - b) организация рабочего места;
  - c) организация личной работы руководителя
3. Самоменеджмент – это ...
  - a) саморазвитие индивида - менеджера или организационная наука управления самим собой
  - b) целенаправленное применение методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности, использование своего времени лучшим образом
  - c) процесс управления другими людьми
4. Функции самоменеджмента:
  - a) постановка цели
  - b) планирование

- c) принятие решений
- d) проектирование
- e) организация
- f) контроль

5. Самодисциплина – это

- a) обязательность, умение держать слово
- b) пунктуальность, точность исполнения
- c) умение принимать коллективные решения
- d) собранность
- e) чувство ответственности

6. Техника личной работы – это...

- a) умение организовать рабочее место
- b) умение работать с информацией
- c) коллективное решение
- d) умение планировать свои дела
- e) умение делегировать полномочия

7. Приемы самоменеджмента

- a) тренировка памяти
- b) управленческое консультирование
- c) рациональное чтение
- d) инструктаж

8. К формам проявления самообразования как составляющего самоменеджмента руководителя относятся...

- a) получение высшего профессионального образования
- b) проектирование имиджа руководителя внешними консультантами
- c) контроль использования рабочего времени
- d) самостоятельное изучение иностранного языка

9. Официальная программа продвижения работников по службе, помогающая работникам раскрыть свои способности, называется в менеджменте...

- a) самоменеджментом
- b) управление карьерой
- c) имиджменеджментом
- d) корпоративной стратегией

10. Правило Парето предполагает соотношение затрат и результата следующим образом:

- a) 50/50
- b) 100/100
- c) 20/80
- d) правило Парето относится к целеполаганию в самоменеджменте

Выберите правильные ответы

11. По принципу Эйзенхауэра приоритеты устанавливаются по таким критериям, как...

- a) срочность дела
- b) важность дела
- c) минимальность времени дела

### **Практическое задание**

#### ***«Составление плана рабочего времени в соответствии с принципом Парето»***

В соответствии с законом Парето 80% всех результатов достигается в течение 20% всего потраченного времени. Принцип Парето означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступать к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью: сначала — немногие «жизненно важные» проблемы, а потом — многочисленные «второстепенные».

Составьте план личного рабочего времени на следующий рабочий день в соответствии с принципом Парето.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

1. Веснин В.Р. Теория организации и организационного поведения [Электронный ресурс]: учебник. М.: Проспект, 2014. 472 с. — Режим доступа: <https://book.ru/book/916324>.

2. Федорова А.В. Теория организации и организационное проектирование [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: КноРус, 2018. 238 с. — Режим доступа: <https://book.ru/book/927837>.

### Дополнительная литература

3. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие / М.Н. Кулапов, В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. М.: КноРус, 2010. 227 с. — Режим доступа: <https://book.ru/book/933978>.

4. Захарова Т.И. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2010. 344 с. — Режим доступа: <https://book.ru/book/905327>.

5. Менеджмент персонала: основы управления в аспекте организационного поведения: учебно-методическое пособие / И.И. Савельев и др. М.: Русайнс, 2016. 94 с. — Режим доступа: <https://book.ru/book/922029>.

6. Чаган Н.Г. Public Relations: управление преднамеренными коммуникациями: учебное пособие. М.: Русайнс, 2018. 289 с. — Режим доступа: <https://book.ru/book/931049>.

### Перечень профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

<http://www.rbc.ru/> (Деловое информационное пространство)

<http://portal-u.ru/> (Информационно-управленческий портал «Портал «У»)

<http://hr-portal.ru/> (HR-Portal:Сообщество HR-Менеджеров)

[www.rsl.ru](http://www.rsl.ru) (Российская государственная библиотека)

[www.nns.ru](http://www.nns.ru) (Национальная электронная библиотека)

[www.businesslearning.ru](http://www.businesslearning.ru) (Бесплатная «Система дистанционного бизнес-образования» (СДБО))



Учебное издание

Оксана Михайловна Хохрина

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Учебно-методическое пособие для практических занятий студентов  
направления подготовки 13.04.02 - «Электроэнергетика и электротехника»  
всех форм обучения

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 02.12.2019 г. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага офсетная. Усл. п. л. 1,91. Тираж 100 экз. Изд. № 6578.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ