

**Государственное образовательное учреждение высшего
профессионального образования Московской области «Международный
университет природы, общества и человека «Дубна»
(университет «Дубна»)
Факультет Экономики и Управления
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»**

УТВЕРЖДАЮ

проректор по учебной работе

_____ С.В. Моржухина

« 01 » сентября 2011 г.

ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

по специальности

080504.65 – Государственное и муниципальное управление

Форма обучения: очная

Уровень подготовки: специалист

Курс (семестр): 5 курс 9 семестр

г. Дубна, 2011 г

Аннотация

Программа по курсу «Организационное поведение» предназначено для студентов всех форм обучения и подготовлено в соответствии с рекомендациями образовательного стандарта для высшего образования по специальности «Государственное и муниципальное управление».

По структуре и содержанию пособие может быть использовано студентами, аспирантами, соискателями и другими категориями слушателей, проходящими подготовку, профессиональную переподготовку и повышение квалификации в университете «Дубна»

Основная цель курса – овладение знаниями, методами и приемами управления поведением личности и группы в организациях.

Предметом курса является исследование отношений управления поведением на всех организационных уровнях с ориентацией на разработку результативных способов воздействия в условиях изменяющейся среды.

Задачи изучения курса:

- дать представление о современном состоянии и тенденциях развития организационного поведения;
- изучить методы управления поведением работников и групп в организациях;
- освоить методы построения организационных систем, центром которых является человек со своими потребностями, интересами, целями;
- развить навыки управления поведением человека и группы в целях повышения эффективности деятельности организации.

Изучив курс «Организационное поведение»,

Студент *должен знать:*

- сущность понятия «организация» и значение организационного поведения в системе менеджмента;
- факторы группового поведения и методы изучения взаимоотношений в профессиональной группе;

- организационно-распорядительные методы руководства;
- теории мотивации персонала;
- основы коммуникативного управления;
- основы взаимоотношений с подчиненными и делегирование полномочий;

- природу и значение лидерства в организации;
- методы управления конфликтами;
- понятие организационной культуры и ее структуру;
- методы управления карьерой;
- принципы управления изменениями в организации.

Слушатель *должен уметь*:

- управлять взаимоотношениями с коллегами, подчиненными и руководителем;
- целенаправленно формировать сплоченный трудовой коллектив;
- полнее раскрывать потенциал персонала организации;
- использовать методы мотивации и стимулирования;
- выработать стратегию изменений в условиях конкурентной среды;
- эффективно управлять группами людей;
- устанавливать межличностные отношения (лидерство, стили, навыки коммуникаций и т.д.)
- управлять организационными изменениями

Объем дисциплины и виды учебной работы (час.)

Виды занятий	Всего часов	семестр
		9
Общая трудоемкость	120	120
Аудиторные занятия:	68	68

Лекции	34	34
Семинары (С)	34	34
Самостоятельная работа:	52	52
Вид итогового контроля		зачёт

**Учебно-тематический план курса
«Организационное поведение»**

№№ п/п	Наименование темы	Количество часов			Всего часов
		Лекци и	Семинар ы (практ. занятия)	Самост. работа	
1	БЛОК 1 Личность в организации Тема1. Предмет, цели и задачи науки организационное поведение	4	4	6	
2	Тема2. Теории и школы поведения человека в организации	2	2	4	
3	Тема3. Мотивация и стимулирование организационного поведения	4	4	4	
4	Тема4. Мотивационные аспекты управленческих решений	2	2	4	
5	БЛОК 11 Групповая динамика Тема5. Формирование и развитие групп в организациях	4	4	6	
6	Тема6. Лидерство и власть	4	4	4	
7	Тема7. Управление конфликтами	2	2	4	
8	Тема8. Коммуникативное управление	2	2	4	
9	БЛОК111 Организация как субъект и объект управления Тема9. Организация в системе	4	4	4	

	менеджмента				
10	Тема10. Организационные изменения	2	2	4	
11	Тема11. Управление карьерой	2	2	4	
12	Тема12. Развитие организационной культуры	2	2	4	
	Зачет				4
	Итого	34	34	52	120

Программа курса «Организационное поведение»

БЛОК 1 Личность в организации

Тема 1. Предмет, цели и задачи науки организационное поведение

Лекция

План:

1. Организационное поведение как междисциплинарная научная дисциплина
2. Предмет и область применения организационного поведения как науки и искусства

Краткое содержание:

Организационное поведение – междисциплинарная отрасль науки, возникшая в середине XX века в ответ на потребности развивающегося общественного производства на стыке гуманитарных (социологических, психологических, экономических, управленческих) и естественных (математических, биологических, инженерных) наук.

Необходимость в ней возникла в силу осознания новой роли и значения человека в производстве на основе преобразования организаций в социотехнические системы с гибкими организационно-личностными отношениями, технико-технологическими возможностями, мощным влиянием внешней среды.

Организационное поведение как *отрасль науки* способствует выработке методологии познания поведения личности, групп в организации, их

гармоничного и эффективного развития. Формирование и реализация эффективного организационного поведения требует определенного *искусства* менеджмента, выражающегося в выработке комплекса навыков и умений, направленных на взаимоадаптацию человека и организации для достижения совместных целей в условиях меняющейся среды.

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие «поведение» и «организационное поведение».
2. Назовите и раскройте основные виды поведения в организации.
3. Охарактеризуйте эволюцию развития теории управления.
4. Что послужило толчком к развитию поведенческих школ управления?
5. Назовите критерии эффективности организации с позиций организационного поведения. Сравните параметры индивидуальной, групповой и организационной эффективности.

Тесты для самопроверки

	<p>1. Сущность организационного поведения состоит в:</p> <ul style="list-style-type: none">а) реализации целей деятельности организации;б) систематическом научном анализе поведения индивидов (работников), групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды;в) совокупности действий и поступков, в которых проявляются особенности характера;г) изучении взаимоотношений работников и поведения групп работников.
	<p>2. Какие признаки наиболее полно характеризуют организацию:</p>
	<ul style="list-style-type: none">а) объединение работающих вместе людей;б) сознательное объединение работающих совместно людей, преследующих определенные цели;в) наличие организационной структуры и организационной культуры;г) объединение работающих людей, взаимодействие с внешней средой, наличие общей цели и границ существования.
	<p>3. Какие методы, используемые в организационном поведении, наиболее эффективны:</p> <ul style="list-style-type: none">а) экономико-математические;б) социально-экономические;

в) социально-психологические;

г) социально-психологические и социально-экономические

Литература:

1. Карташова Л.В. Организационное поведение. Учеб. пособие.- М.:ИНФРА-М, 2010
2. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение: Учебник для вузов, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004
- 3.Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006

Тема 2. Теории и школы поведения человека в организации.

Лекция

План:

1. Обзор теорий и школ управления организационным поведением
2. Современные концепции организационного поведения

Краткое содержание:

Научно-практическое осмысление новых подходов к управлению организационным поведением формировалось постепенно по мере накопления изменений в системе производственных отношений. В своем развитии оно прошло ряд этапов, в рамках которых возникли и в целом успешно функционировали различные научные направления и школы организационного поведения.

Среди них можно выделить несколько наиболее известных и распространенных в мировом менеджменте:

научно-практическая (У.Ф.Тэйлор и др.), человеческих отношений (Э.Мэйо и др.), мотивационные (бихевиористские) – А.Маслоу, Ф.Херцберг, Д.МакКлеланд и др), рациональной бюрократии (М.Вебер), классическая

административная (А.Файоль), организационного поведения (К.Арджирис, Д.МакГрегор и др.), новые (современные) – У.Оучи, В.Врум, Р.Лайкерт и др). Представленные и более поздние теории и школы позволяют проследить эволюцию управленческой мысли, этапы формирования и становления эффективного организационного поведения в условиях исторически меняющегося общественного производства.

Основательное осмысление теории и практики прошлых лет способствует избежанию лишних ошибок и инициированию новых подходов в управлении организационным поведением в современных условиях.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем смысл и актуальность классических теорий и школ организационного поведения?
2. Обоснуйте основные различия теорий и школ организационного поведения различных исторических этапов.
3. В чем состоит универсальность концепции потребностей А.Маслоу?
4. Реально ли использовать классические теории организационного поведения в современных условиях? Если да, то каким образом?

Тесты для самопроверки

1.Основной смысл классических теорий организационного поведения заключается в:

- а) изучении поведения личности;
- б) изучении межличностных отношений;
- в) изучении поведения людей во взаимодействии с техникой;
- г) изучении поведения работников и организаций в условиях изменяющейся

среды;

2. Главные различия классических теорий организационного поведения состоят в:

- а) различной индивидуальности авторов;
- б) различных исторических условиях;
- в) различном мировоззрении авторов;
- г) различии условий развития общественного производства;

3. Какие теории организационного поведения наиболее известны и используются в отечественной практике:

- а) Теории Х и Y Д.МакГрегора;
- б) Теория А.Маслоу;
- в) Теория Z У.Оучи;
- г) Модель В.Врума;

4. Следует ли использовать классические теории организационного поведения в современных условиях:

- а) Нет, они совершенно устарели;
- б) Да, в определенной мере;
- в) Да, с учетом научного обоснования;

г) Да, они универсальны, ибо человеческие потребности, лежащие в основе оргповедения, всеобщы и процесс их развития непрерывен

Литература

1. Барышников Ю.Н. История менеджмента: ключевые модели. М.: МАКС Пресс, 2010
2. Захаров Н.И. Мотивационное управление в социально-экономических системах. М.: Изд-во РАГС, 2000.
3. Теория управления. Учебник. Изд. 3-е, доп. и перераб. / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина – М.: Изд-во РАГС, 2008, с.161-175

Тема 3. Мотивация и стимулирование организационного поведения.

Лекция

План

1. Сущность и значение процессов мотивации и стимулирования в современных организациях
2. Мотивационное управление в условиях конкуренции
3. Особенности мотивационных и стимуляционных методов управления

Краткое содержание

Возрастающее значение мотивации, признанное в мировом менеджменте, все более проявляется в отечественной науке и практике управления. Как одна из базовых функций управления, мотивация при ее грамотном сочетании с функцией стимулирования существенно, а нередко в решающей степени, влияет на уровень и результативность организационного поведения.

Мотивация, являясь сугубо психологическим феноменом, представляет собой сложный эмоционально-рациональный процесс, определяющий выбор субъектом определенного типа предстоящего поведения. Соединение и концентрация элементов мотивационного процесса – осознания потребностей, формирования интересов, целевых установок, ожидаемых результатов и принимаемых решений – основная задача мотивационного управления.

От уровня мотивационного управления, его конструктивной или деструктивной (демотивация) направленности, баланса мотивационных и стимуляционных методов зависит уровень организационного поведения, развития персонала и организаций в целом в условиях рыночной конкуренции.

Контрольные вопросы

1. Что означает понятие мотивация поведения?
2. Что общего и в чем различия процессов мотивации и стимулирования и методов их использования?
3. Какое место и роль занимают интересы в мотивационном процессе?
4. В чем смысл, назначение и эффективность мотивационного управления?

Тесты для самопроверки

1. Мотивация – это:
 - а/ стимулирование активного поведения
 - б/ процесс сознательного и/или подсознательного выбора субъектом типа предстоящего поведения
 - в/ комплекс побудительных мотивов
 - г/ моральное поощрение
2. Стимулирование – это:

- а/ принуждение к действию
- б/ использование административного ресурса
- в/ процесс создания внешних условий, активизирующих мотивации и реальное поведение работников
- г/ повышение заработной платы

3. Что означает понятие мотивационное управление:

- а/ управление с помощью мотивации
- б/ воздействие на поведение управляемых систем с помощью методов мотивации и стимулирования для достижения целей организации
- в/ моральное стимулирование
- г/ либеральное управление

Литература

1. Маркин В.Н. Мотивационный менеджмент. Учеб. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2005
2. Захаров Н.И. Мотивационное управление в социально-экономических системах. - М.: Изд-во РАГС, 2000

Тема 4 Мотивационные аспекты управленческих решений

План

1. Мотивационная природа управленческих решений
2. Мотивированные управленческие решения как товар на рынке интеллектуальных продуктов
3. Цена и риски мотивированных управленческих решений

Краткое содержание

Всякое управленческое решение (УР), как выбор альтернативы действий в системе управления, является продуктом психологической (рациональной и эмоциональной) деятельности человека. Следовательно, управленческое решение всегда мотивировано. Выступая как результат мотивационного процесса и продукт интеллектуального труда, УР может приобретать

товарную форму, имеющую спрос и предложение на рынке и вступающую в возмездный обмен, распространенным случаем которого является лоббизм.

Одна из ключевых проблем современного управления в мировом менеджменте, и в России в частности, состоит в необходимости принятия большого количества быстрых решений по поводу слишком многих, зачастую незнакомых проблем. При этом возникает актуальное противоречие между необходимостью тщательного продумывания предстоящих, особенно стратегических действий, то есть «медленных» решений, и неизбежностью все более «быстрых» решений, отвечающих современной динамике изменений среды.

Цена и риски мотивированных УР зависят от уровня мотивации (прежде всего интересов) субъектов, принимающих решения, знаний и компетенций специалистов, готовящих решения, профессионализма исполнителей, силы лобби, адаптивности к мотивационной среде и др.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте смысл мотивационной природы управленческих решений.
2. Что означает понятие «товарная форма» управленческого решения?
3. В чем причины и особенности «быстрых» и «медленных» управленческих решений?
4. Раскройте смысл понятий «цена» и «ценность» управленческих решений
5. Как можно минимизировать риски и оптимизировать последствия мотивированных управленческих решений?

Тесты для самопроверки

1. Управленческое решение – это:
а/выбор альтернативы действий
б/выбор альтернативы действий в условиях неопределенности
в/выбор альтернативы действий в сфере управления
г/система действий по достижению цели
2. Управленческое решение – это:
а/продукт интеллектуального труда

б/указание вышестоящего руководителя

в/ результат мотивационного процесса

г/продукт интеллектуального труда, способный становиться товаром

3.«Быстрые» управленческие решения принимаются:

а/в условиях высокой неопределенности

б/когда развитие событий может привести к острым негативным последствиям

в/по ситуации

г/когда необходимо удовлетворить личные интересы в ущерб общественным

4.«Медленные» управленческие решения принимаются:

а/в условиях ясности стратегических перспектив

б/когда не хватает квалификации у лиц, принимающих решения

в/по ситуации

г/когда прогнозируемые последствия «быстрых» решений могут вылиться в непредсказуемые результаты

Литература

1. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2007
2. Литвак Б. Разработка управленческого решения, Учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2006.
3. Захаров Н.И. Мотивационное управление в социально-экономических системах. М.: Изд-во РАГС, 2000.

Блок 11 Групповая динамика

Тема 5 Формирование и развитие групп в организациях

Лекция

План

1. Понятие, значение и виды групп
2. Факторы эффективности работы групп

Краткое содержание

Группа – это два или более лица, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Организация любого размера состоит из групп. Руководство создает группы, когда происходит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). Такие группы называются *формальными*. Их важнейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей.

Существенное влияние на развитие организаций оказывают *неформальные* группы как спонтанно образовавшиеся объединения людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей на основе сближающих их интересов, норм, ценностей. Неформальные группы способны приносить в организационное поведение как конструктивные, так и деструктивные эффекты.

Руководители и специалисты должны знать и умело управлять факторами, влияющими на эффективность работы групп. К таким факторам относятся: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, уровень конфликтности, статус и функциональная роль группы.

Контрольные вопросы и задания

1. Почему люди вступают в группы?
2. Раскройте смысл понятия формальной и неформальной группы.
3. Каковы преимущества и недостатки неформальной группы?
4. Какие факторы влияют на эффективность работы группы?

Тесты для самопроверки

1. Что представляет собой группа в организации:

- а) составная часть организации;
- б) объединение людей по интересам;
- в) объединение людей, взаимодействующих и взаимовлияющих друг на друга для достижения общих целей;
- г) структурное подразделение организации.

2. Наиболее значимые признаки неформальной группы состоят в:

- а) наличии лидера;
- б) круговой поруке;
- в) совпадении интересов и ценностей, наличии лидера;
- г) возможности легитимного влияния на руководство

3. Можно ли отнести к категории формальных группу, возникающую в процессе:

- а) армейской дедовщины;
- б) лоббирования;
- в) создания учебной группы в вузе;
- г) создания специализированной проектной команды.

4. Могут ли неформальные организации объединяться в сети:

- а) могут с разрешения руководства;
- б) не могут;
- в) могут на основе самоорганизации;
- г) могут спонтанно.

Литература

1. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». М., 2007
2. Друкер П. Энциклопедия менеджмента/Пер. с англ. М., 2006

Тема 6. Лидерство и власть. Стили руководства.

Лекция

План

1. Природа и классификация лидерства
2. Лидерство, власть и влияние
3. Стили руководства и их особенности

Краткое содержание

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от остальных главным образом более эффективным руководством. Однако для современной организации быть просто хорошим руководителем мало. Только те люди, которые развивают в себе лидерские качества, умение влиять на других, становятся успешными руководителями.

Лидером группы может стать только тот, кто способен привести группу к разрешению групповых проблем, ситуаций, кто имеет разделяемые группой ценности и личностные черты. Не обязательно лидер в одной группе может быть таковым в другой.

Лидер и руководитель (менеджер) – это далеко не всегда одно и то же. Лидерство по сути своей феномен скорее психологический, а руководство – социальный.

Мощным (но не единственным) фактором влияния на сотрудников, ситуации является власть. Но использовать это оружие менеджеры и лидеры могут по-разному, добиваясь соответственно разных результатов. При этом многое зависит от выбора стиля руководства и влияния. Успешным считается

тот стиль (или их комбинация) который дает максимальный эффект в конкретных ситуациях.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое лидер и лидерство?
2. В чем сходство и различие понятий «лидерство» и «руководство»?
3. Почему менеджер не всегда является лидером?
4. Что такое власть, ее виды и формы?
5. Какова роль лидера в организации?
6. Раскройте смысл основных типов стилей руководства.

Тесты для самопроверки

1. Лидерство в организации предполагает:

- а) манипулирование людьми;
- б) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном в конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели;
- в) влияние на других для достижения целей;
- г) отношения доминирования и подчинения

.

2. Полномочия руководителя определяются как:

- а) право давать указания;
- б) право принимать решения на уровне своей компетенции без их согласования с вышестоящим руководством;
- в) возможность выполнять задания;
- г) право принимать решения по всем вопросам

.

3. Основой власти в организации являются:

- а) приказы и распоряжения руководства;
- б) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение;
- в) информация, влияние, авторитет руководителя;
- г) авторитет руководителя.

4. Условием эффективного использования власти в организации является:

- а) официальное наделение руководителя властными полномочиями;
- б) отношение исполнителя к руководителю как к тому, кто позволит реализовать потребности исполнителя;
- в) издание приказов, распоряжений;
- г) беспрекословное подчинение исполнителя руководителю.

Литература

1. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. М.. 2002

Тема 7 Управление конфликтами

Лекция

План

1. Сущность, причины, типы конфликтов в организационном поведении
2. Последствия конфликтов, методы управления конфликтами

Краткое содержание

Конфликт в переводе с латинского означает столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, острый спор. Проще говоря, конфликт – это несогласие взаимодействующих сторон.

Конфликты, возникающие в организационном поведении, происходят чаще всего по причинам ограниченности ресурсов, подлежащих распределению, различия в целях и средствах их достижения, взаимозависимости заданий, различия в представлениях и ценностях, в манере (стилях) поведения, в уровне образования, в плохих коммуникациях.

Конфликты – неизбежный атрибут жизни любой организации. Они имеют не только негативные, но и конструктивные последствия, что не всегда понимается и учитывается конфликтующими сторонами. Для успешного разрешения конфликтов важно знать их основные типы, причины, их порождающие, и грамотно применять методы управления конфликтами.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое конфликт и конфликтная ситуация?
2. Назовите основные причины конфликтов.
3. Каковы наиболее распространенные типы конфликтов?
4. Раскройте деструктивные и конструктивные последствия конфликтов.

5. Охарактеризуйте основные методы управления конфликтами.

Тесты для самопроверки

1. Конфликт в организационном поведении – это:

а/напряженность межличностных отношений

б/ естественное противоречие интересов сотрудников

в/ принципиальное несогласие взаимодействующих сторон

г/ неприязнь друг к другу

д/ зависть к успеху другого

2. Конфликт как непереносимый атрибут организационного поведения:

а/ всегда разрушителен

б/ разрушителен, если не пытаться его разрешить

в/ может быть разрушительным, но может и помогать развитию организации

г/ всегда имеет позитивные последствия

3. Какие из ниже перечисленных типов конфликтов имеют наиболее сильное влияние на организационное поведение:

а/ личностные

б/ межличностные

в/ между личностью и группой

г/ между группами

4. Какой из методов управления конфликтами наиболее эффективен:

а/ сглаживания

б/ уклонения

в/ компромисса

г/ решения проблемы

Литература

1. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990

2. Мескон М.Х., Альберт И, Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ./Общ. ред. и вступ. ст. Л.И.Евченко. М., Дело ЛТД, 1994

Тема 8. Коммуникативное управление

Лекция

План

1. Сущность, процесс и виды коммуникаций
2. Методы и средства коммуникативного управления в организациях

Краткое содержание

Коммуникации – это обмен идеями, мыслями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действия. Коммуникации выступают связующим процессом, необходимым для осуществления управленческих действий. Около 80% рабочего времени менеджеров расходуется на коммуникативное общение.

Важнейшими элементами коммуникационного процесса являются отправитель, сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь. Из основных форм коммуникации – вербальной и невербальной – последняя охватывает более 90% всех сообщений. Поэтому знание невербальных сигналов, как важного источника информации относительно мыслей и чувств отправителя и получателя сообщения, является принципиальным для осуществления эффективных коммуникаций и организационного поведения. Невербальные коммуникации дополняют вербальные.

Для организации эффективных коммуникаций в группах и организациях в целом необходимо правильно строить и использовать коммуникационные сети, соответствующие навыки и умения.

Контрольные вопросы.

1. В чем сущность и каковы основные элементы процесса коммуникации?
2. Что выступает критериями классификации коммуникаций в организациях?
3. Перечислите формы и средства вербальных и невербальных коммуникаций.

4. Какие барьеры наиболее значимы на пути эффективных коммуникаций?

5. Что такое коммуникационные сети и каковы их основные виды?

Тесты для самопроверки

1. Какие из данных элементов наиболее полно характеризуют коммуникационный процесс:

- а) отправление сообщения, передача сообщения, получение сообщения;
- б) кодирование сообщения, передача сообщения, декодирование сообщения;
- в) коммуникатор, сообщение, каналы передачи, получатель, обратная связь;
- г) отправитель, кодирование, передача сообщения.

2. Двусторонним коммуникационный процесс делает:

- а) отправление сообщения;
- б) обратная связь;
- в) декодирование сообщения;
- г) получение сообщения.

3. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:

- а) вербальные и невербальные коммуникации;
- б) формальные и неформальные коммуникации;
- в) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий;
- г) межличностные коммуникации.

Литература

1. Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов. М., 2005

2. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. М., 2002

Блок 111 Организация как субъект и объект управления

Тема 9. Организация и организационное поведение в системе современного менеджмента

Лекция

План:

1. Сущность и общие признаки организаций
2. Функциональные характеристики организаций
3. Виды организаций по типам организационного поведения

Краткое содержание

Организация, как научная категория, имеет двуединое сущностное значение: как структурированное, пространственно-временное *соединение* взаимосвязанных элементов, выполняющих определенные функции, и как *процесс*, обеспечивающий взаимодействие этих элементов для достижения определенных целей (организовывание).

Характерными признаками организации является наличие: ресурсов; зависимости от внешней среды; разделение труда; управления; организационной структуры; организационной культуры; границ существования по времени, пространству, собственности.

Общепринятая классификация организаций подразделяет их на открытые и закрытые, формальные и неформальные и ряд др. Наряду с этим они могут различаться по типам организационного поведения и различаться как корпоративные, индивидуалистские, эдхократические, партисипативные.

Обобщенными функциональными характеристиками организаций является их результативность, эффективность, производительность.

Контрольные вопросы.

1. В чем сущность и основные признаки современной организации?
2. Каковы свойства организации как открытой и закрытой системы?
3. Назовите основные составляющие внутренней и внешней среды организации? Раскройте их роль в обеспечении конкурентоспособности.
4. Раскройте смысл функциональных характеристик организации: результативность, эффективность, производительность.
5. Что должен знать и уметь менеджер в сфере управления организационным поведением?

Тест для самопроверки

- | |
|--|
| <p>1. Современная организация – это:</p> <ul style="list-style-type: none">а) одновременно закрытая и открытая система;б) закрытая система;в) открытая система;г) преимущественно открытая система с элементами закрытости. |
| <p>2. Необходимыми признаками внутренней среды организации следует считать:</p> <ul style="list-style-type: none">а) все характеристики организации;б) наличие ресурсов и оргструктуры;в) то же, что б) плюс цели;г) то же, что б) и в) плюс ограничения по времени, пространству, собственности. |

3. Основные признаки внешней среды включают:

- а) все проявления окружающей среды;
- б) институциональные факторы внешней среды;
- в) способы взаимодействия с внешней среды;
- г) факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды.

4. Эффективный менеджмент достигается за счет:

- а) мобилизации всех внутренних ресурсов;
- б) организации взаимодействия внешних и внутренних факторов;
- в) то же, что б), но более экономичным, рациональным и гуманным способом;
- г) достижения результатов любой ценой.

Литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002
2. Мильнер Б.З. Теория организации – М.: ИНФРА-М, 2005
3. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001

Тема 10. Организационные изменения и организационное развитие

Лекция

План

1. Сущность и значение организационных изменений
2. Виды и причины сопротивления организационным изменениям
3. Подготовка и реализация нововведений

Краткое содержание

Деятельность организаций представляет собой постоянное реагирование на необходимость изменений, идущих как из внутренней так и из внешней

среды. Организационные изменения – это освоение организацией новых идей или моделей поведения.

Управление процессом изменений требует направляемого и долгосрочного развития и руководителей, и организации. Изменения не являются самоцелью, это – постоянный процесс. Принимая решение об изменениях в организации, руководство может вести себя проактивно, то есть предвидеть события и инициировать перемены, и/или реактивно, то есть реагировать на изменения ситуации и адаптироваться к ним.

На практике часто встречаются действия работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен. Эффективное управление переменами требует от менеджмента идентификации и устранения факторов противодействия и умения применять методы вовлечения работников в процессы перемен.

Контрольные вопросы

1. Почему организация должна осуществлять изменения?
2. Что такое организационные изменения?
3. Каковы основные виды сопротивления изменениям?
4. Что общего и в чем различия между изменениями и нововведениями?
5. Как эффективно спланировать и осуществить проведение изменений в организациях?

Тесты для самопроверки

1. Что лежит в основе организационных изменений:

а/ указания руководства организации

б/ желания сотрудников организации

в/ объективные изменения внешней и внутренней среды организации

г/ стремление победить в конкурентной борьбе

2. Существуют ли плюсы в сопротивлении изменениям:

а/ да, т.к. руководители организации еще раз анализируют разработанную концепцию и оценивают ее адекватность ситуации

б/ никаких плюсов нет

в/ существуют плюсы для конкурентов данной организации

г/ усиливается конкуренция внутри организации

3. Любое ли изменение в организации вызывает сопротивление:

а/ практически любое

б/ вызывает только радикальное изменение

в/ при эффективном управлении не вызывает никакого

г/ нет, не любое, а только разрушающее некие традиции

4. Необходимо ли при определении характера изменений учитывать стадию жизненного цикла организации:

а/ да, поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы

б/ нет, это необязательно

в/ да, если предлагается радикальное изменение

г/ необходимо только на стадии упадка

Литература

1. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений//Деловой журнал: Управление персоналом. -2002. №1
2. Управление современной компанией: Учебник /Под ред. Проф. Б.Мильнера и проф.Ф.Лииса. – М: ИНФРА М, 2000.

Тема 11. Управление карьерой в организации

Лекция

План

1. Понятие, виды и этапы карьеры
2. Управление карьерой

Краткое содержание

Карьера – более широкое понятие, чем просто продвижение по служебной лестнице. Это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

К основным видам карьеры относят профессиональную и внутриорганизационную. Комбинированным видом карьеры считается т.н. неспециализированная карьера.

Управление карьерой осуществляется на основе специально разработанных программ, главная задача которых – определение этапов продвижения и развития работника. В соответствии с этим формируются необходимые методы и технологии, важное место среди которых занимает работа с резервом кадров.

Контрольные вопросы и задания

1. Что означает понятие карьера?
2. Охарактеризуйте виды карьеры
3. Каковы особенности карьеры молодого специалиста?

4. Можно ли считать успешным специалиста при отсутствии карьерного роста?
5. Как наиболее эффективно обеспечить свой карьерный рост?

Тесты для самопроверки

1. Карьера – это:
 - а/ стремление получать более высокую заработную плату
 - б/ профессиональный и статусный рост в течение жизни
 - в/ умение договориться с начальством
 - г/ готовность перемещаться по кадровой вертикали и горизонтали
2. Что означает современный термин «социальный лифт»:
 - а/ перемещение вверх и вниз по социальной лестнице
 - б/ карьерный рост
 - в/ сохранение себя в рамках одного коллектива
 - г/ соблюдение лояльности к руководству в надежде на карьерный рост
3. В чем главные особенности карьерного роста молодого специалиста:
 - а/ в возрасте
 - б/ в отсутствии достаточного жизненного опыта
 - в/ в стремлении к быстрому самоутверждению
 - г/ в недостаточном внимании со стороны руководства
4. Каковы наиболее эффективные направления и технологии управления карьерой:
 - а/ постоянное личностное саморазвитие и самообразование
 - б/ профессиональная переподготовка
 - в/ развитие коммуникабельности
 - г/ умение договариваться с начальством

Литература

1. Сотникова С.И. Управление карьерой: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001

2. Персональный менеджмент: Учебник для вузов / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2004
3. Семиряков В.Л. Организационное поведение руководителя. М.: Академический проект: Гаудеамус, 2004

Тема 12. Формирование и развитие организационной культуры

Лекция

План

1. Понятие организационной культуры
1. Организационная культура – основа эффективного менеджмента

Краткое содержание

Организационная культура – это совокупность традиций, норм, привычек, реакций, складывающаяся в коллективе конкретной организации. Это – определенный образ и стиль трудовой жизни, общий способ производства, система взаимоотношений в организации и вне ее. Практика динамичных рыночных отношений показала, что эффективное тактическое и особенно стратегическое управление не может опираться только на административные и законодательные нормы, то есть на «букву» закона. Нужен и «дух» закона, то есть социокультурные основы управления – морально-этические, часто неписанные, нормы, навыки, привычки, ценности. В современных российских условиях организационная культура приобретает особую актуальность и значимость

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте смысл понятия организационная культура.
2. Какова связь между эффективностью организации и оргкультурой?
3. Назовите основные признаки высокой и низкой культуры организации.
4. Как связаны общая культура в стране и организационная культура?

Тесты для самопроверки

1. Организационная культура – это:
а/ часть общенациональной культуры

- б/ комплекс накопленных традиций, норм, привычек поведения персонала
 - в/ выдумка непрофессионалов
 - г/ конструктивная деятельность элиты организации
2. От кого (от чего) зависит формирование и развитие культуры организации:
- а/ от руководителя
 - б/ от сотрудников
 - в/ от внешней социокультурной среды
 - г/ от конкурентной борьбы
3. Какие из признаков высокой культуры организации наиболее значимы:
- а/ хороший интерьер и организация рабочих мест
 - б/ фирменная одежда сотрудников
 - в/ манера (стиль) общения с сотрудниками и клиентами
 - г/ приверженность сотрудников корпоративному духу организации
4. Зависит ли эффективность работы организации от уровня ее культуры:
- а/ да, непосредственно
 - б/ зависит косвенно
 - в/ никак не зависит
 - г/ зависит периодически

Литература

1. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001
2. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Деловой журнал: Управление персоналом. – 2002, - №1
3. Корпоративная культура/Под ред. А.Г.Поршнева и Б.З.Мильнера. М..2003

Деловые игры. Тренинги. Разбор домашних заданий и практических ситуаций.

1. Деловая игра «Управление конфликтами интересов в частно – государственном партнерстве»

Содержание и процедура игры. Участники разбиваются на несколько автономных бизнес-структур, функционирующих в рамках российского рыночного пространства на основе самостоятельно выбранных тактики и стратегии. Им предлагается реализовать двуединую целевую установку: своими мотивированными действиями обеспечить, с одной стороны, максимально возможную прибыль своих фирм, с другой – поддержать нормальное развитие всей российской социально-экономической системы. Особенность игры с позиций организационного поведения заключается в том, что она иллюстрирует сложность гармонизации государственных и частных интересов, необходимость конструктивного диалога и компромисса как между отдельными бизнес-структурами, так и между ними и государственной (местной) властью.

2. Деловая игра «Опыт работы на инофирме».

В основу сюжета положены проблемы организационного развития фирмы, принадлежащей частному германскому капиталу и действующей в России. Владелец фирмы, занимающейся языковыми переводами личных документов граждан – эмигрантов из России, открыл филиал в Москве. По убеждению владельца относительно высокие заработки, установленные российскому персоналу филиала, должны позволить фирме добиться устойчивой прибыльной работы. Однако его расчет не оправдывается...

В ходе игры её участникам, выполняющим различные роли (владельца, директора, различных групп персонала) необходимо определить тактику фирмы, рассчитать ёмкость рынка данного вида услуг, цену рабочей силы в России и в Германии и выбрать соответствующую стратегию развития. Игра направлена на выработку у участников навыков текущего анализа состояния малой фирмы, выбора оптимальных вариантов её развития, а также методов совершенствования организации труда, стимулирования и мотивации персонала, стиля руководства.

3. Практические ситуации, тренинги

1) Мотивационные ресурсы управления городом. Рассматривается мотивация поведения мэра – коренного жителя и патриота города, который на первом этапе своей деятельности многое сделал для развития города и завоевал доверие населения, что позволило ему выдвигать свою кандидатуру на пост губернатора области. Однако неумение находить нужные контакты с

представителями региональной и местных властей, бизнеса и сельского населения вызвали у мэра мотивационную усталость и, как следствие, снижение деловой активности, доверия коллег и населения, развертывание «собственного бизнеса» и в итоге освобождение от должности.

Студенты должны объяснить причины мотивационной усталости мэра, приведшие к падению его деловой активности, нарастанию конфликтных ситуаций, снижению эффективности работы администрации и предложить пути выхода из подобной ситуации.

2) Жизненный цикл фирмы ИС. Молодые предприниматели задумали и создали малую инновационную фирму «Информационные системы» (ИС). Четко определив миссию и цели фирмы, разработав бизнес-план ее развития, распределив доли в уставном капитале, учредители через два года вышли на довольно устойчивый уровень. В основе их успехов лежала высокая мотивация, объединяющая их конструктивные усилия.

На зрелой стадии развития фирма вышла на международный уровень продаж, поставляя компьютеры для школьных программ по запросам ряда развивающихся стран. Однако возникла проблема: давать ли взятку зарубежному чиновнику, ответственному за распределение заказов и запросившему завышенный, по мнению фирмы ИС, размер компенсации. Какое решение в этой ситуации приняло руководство фирмы?

3) Практика использования авторитета и власти в конкурентной борьбе.

Коллектив российского филиала транснациональной компании по производству автомобилей и запчастей к ним был поставлен в жесткие условия обеспечения конкурентоспособности на основе поддержания необходимого и высокого качества выпускаемой продукции. Директор филиала, используя свои властные полномочия и оригинальные мотивационные механизмы, сумел создать такую атмосферу, которая позволила добиться систематического снижения брака по всей производственно-технологической цепочке. Как это ему удалось?

4) Перспективы развития пансионата. Пансионат расположен на живописном берегу Селигера, привлекателен для туристов хорошими возможностями рыбалки, лесных и водных прогулок, сбора грибов, ягод, катания на лодках, сёрфинге и т.п. На территории находится коттеджный городок, два трехэтажных спальных корпуса, своя котельная. Обслуживающий персонал живет в соседнем поселке, его количество существенно вырастает в период летнего сезона. Однако со временем стали расти проблемы: туристы стали жаловаться на нарушение экологических норм (увеличение числа моторных лодок в зоне для плавания, отходов мусора, усиление шума), ухудшение качества обслуживания при сохранении достаточно высокого ценового порога; обслуживающий персонал – на нехватку людей и низкую зарплату; местная власть – на недостаточную поставку тепла для поселка и на

предположительные связи руководства пансионата с местным криминалом. Как гармонизировать потребности и интересы местного сообщества и туристов? Как обеспечить развитие пансионата?

5) Случай с выпускницей МГУ. Выпускница МГУ им. М.В.Ломоносова защитила диссертацию по теме «Нетрадиционные методы разрешения конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы в органах социальной защиты согласилась с предложением руководства одной западной фирмы о работе в московском филиале фирмы в качестве начальника отдела кадров. Ей был предложен оклад, существенно превышающий её прежний заработок. Начав трудовую деятельность на новом месте, она с первых же дней работы начала испытывать серьезные трудности: ненормированный рабочий день, частые письменные отчеты перед западными партнерами, трудности в общении с сотрудниками, недовольство со стороны начальников производственных подразделений. Спустя три месяца она принесла генеральному директору заявление об уходе... В чем причины этого? Каковы должны быть действия руководства филиала?

6) Беседы с целью убеждения. Молодой менеджер по проектам приносит руководителю фирмы – потребителю вариант проекта по совершенствованию контроля за качеством выпускаемой продукции. При этом он пытается доказать, что проект хорош, прошел апробацию на других фирмах и был там признан. Многоопытный руководитель, не отрицая важность и успешность проекта, тем не менее сомневается в его реализации у себя и отказывается немедленно подписать договор о внедрении... Что помешало менеджеру добиться положительного решения? Почему руководитель фирмы не согласился на реализацию инновационного, по мнению молодого менеджера, проекта?

7) Новая начальница. В аппарате Администрации одного из регионов на должность начальника канцелярии была избрана по конкурсу молодая сотрудница из числа наиболее квалифицированных пользователей компьютера. Приступив к работе в качестве начальника, она не смогла адаптироваться к новым реалиям: необходимости отказа от фамильярно-дружеских отношений с коллегами, справедливого распределения работ и к ряду других, что показало её неготовность функционировать в качестве руководителя... Почему так произошло? Есть ли тут вина руководителя? Можно ли отнести это к недостаткам конкурсного отбора?

8) Конфликты интересов в органах муниципальной власти (тренинг)

Глава администрации муниципального образования N задумал повысить эффективность работы администрации и провести реформу органов управления. Для этого он создал команду, состоящую из представителей бизнеса, местного университета, экспертов-общественников и чиновников

местной администрации. Однако, в ходе реализации реформы, он столкнулся с противодействием со стороны местного законодательного собрания. Часть депутатов, в целях максимизации своих шансов на переизбрание, «облачилась в тогу» борцов с бюрократией. С их точки зрения, реформа - это дорогостоящее бюрократическое мероприятие и проводить её не следует, так как не понятно, к каким результатам она приведет. Реформа без законодательной поддержки застопорилась...

Студенты делятся на две группы. Первая представляет собой команду главы города, вторая – депутатов законодательного собрания, входящих в состав комитета по социально-экономическому развитию. В ходе тренинга имитируется совместное заседание согласительной комиссии, на которой стороны выдвигают свои аргументы за и против радикального варианта административной реформы.

Цели тренинга:

- познакомить студентов с проблематикой административной реформы;
- развить качества цивилизованного ведения полемики; имитировать поведение гражданских служащих.

Тренинги по формированию группового поведения и управлению изменениями в организациях имеют общую смысловую направленность и конкретные формы проведения в зависимости от типа рассматриваемых ситуаций.

Основная цель данных тренингов – закрепление полученных знаний и отработка навыков анализа практики проведения изменений в организации. Участникам предлагается несколько типов организаций разных масштабов, форм и стадий развития, требующих соответствующих перемен. Во всех ситуациях налицо сопротивление изменениям, но разной глубины и характера, что требует от руководства нестандартных действий. Участники тренинга, исполняя конкретные функциональные роли (руководитель, его команда, линейные руководители, группы работников и др.), должны разобраться в проблемах проведения изменений. *При этом главное – не достижение абсолютно четкого и однозначного решения проблемы, а аргументированное объяснение своей позиции.*

Вопросы к зачету

1. Организационное поведение: понятие, сущность, виды
2. Сущность и общие признаки организации
3. Классификация организаций с позиций организационного поведения
4. Функциональные характеристики организации: результативность, эффективность, производительность
5. Основные составляющие внутренней среды организации
6. Внешняя среда организации: структура и факторы
7. Организационный менеджмент: сущность и параметры эффективности
8. Организационное поведение и конкурентоспособность
9. Мотивация и стимулирование организационного поведения
10. Коммуникации и коммуникативные сети в организациях
11. Понятие группы и группового поведения в организации
12. Основные факторы продуктивного группового поведения
13. Стадии развития сплоченного коллектива
14. Сущность лидерства и руководства
15. Власть в организации: определение, виды и формы
16. Основные модели стилей руководства
17. Природа, причины и виды конфликтов
18. Основные методы управления конфликтами
19. Понятие карьеры и социального лифта
20. Карьерограммы как метод управления карьерой
21. Сущность и значение организационных изменений
22. Инновации и нововведения: сущность и виды
23. Управленческие тренинги как форма адаптации к организационным изменениям
24. Сущность и признаки организационной культуры
25. Отличительные признаки российской и зарубежной организационной культуры

Методические материалы для преподавателя

Программа курса обеспечена следующими учебно-методическими и информационными материалами:

- учебники, учебные пособия, СПЕЦИАЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА по приводимому для каждой темы библиографическому списку (имеется в библиотеках, читальных залах)
- Учебники, учебные пособия и монографии, подготовленные преподавателями университета
- Учебно-методические и научные публикации по соответствующей тематике в Интернете
- Дипломные и диссертационные работы выпускников университета
- Контрольные вопросы, тесты, учебные ситуации, другие разработки для контроля уровня знаний и квалификации

Основными формами обучения по темам курса являются лекции, лекции-дискуссии, разбор практических ситуаций, решение задач, деловые игры, тренинги. Преподаватели имеют возможность использовать современные технические средства обучения, а также подготовить необходимые наглядные и раздаточные материалы.

Методические указания для студентов

Студенты и слушатели при подготовке к активным и контрольным формам занятий должны проработать тему и проблематику занятия, используя для этого учебники, конспекты лекций, материалы периодической печати, опыт практической работы.

Рекомендуется готовить краткие тезисы по поводу обсуждаемых проблем и путей их решения. Задавая вопросы и высказывая свое мнение, студенты и слушатели должны иметь собственные мотивированные аргументы, конструктивные подходы к излагаемым позициям. Участвуя в коллективных дискуссиях, мозговых атаках, тренингах, важно кратко и точно излагать мысли, уметь слушать и слышать других.

