

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Г. В. Гудименко

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для
студентов бакалавриата
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль «Маркетинговая аналитика»

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2025

УДК 65.01

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ИНОТЭКУ
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет»
С. В. Саванович

Гудименко, Г. В.

Организационное поведение: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент, профиль «Маркетинговая аналитика» / Г. В. Гудименко. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2023. – 46 с.

В учебном пособии представлен систематизированный теоретический и практический материал по основным разделам курса «Организационное поведение». Освоение данного материала позволит обучающимся сформировать знания, умения и навыки, необходимые в будущей профессиональной деятельности.

Табл. 4, рис. 1, список лит. – 7 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 21.02.2025 г., протокол № 2

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 28.03.2025 г., протокол № 3

УДК 65.01

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2025 г.
© Гудименко Г. В., 2025 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ	8
Тема 1. Основы организационного поведения	8
Тема 2. Личность в организации	11
Тема 3. Трудовая мотивация	14
Тема 4. Групповое поведение в организации	17
Тема 5. Коммуникативное поведение в организации	20
Тема 6. Конфликты в организации. Поведение работников в конфликтной ситуации	21
Тема 7. Управление поведением в организации и организационными изменениями	23
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	26
Тема 1. Основы организационного поведения	26
Тема 2. Личность в организации	26
Тема 3. Трудовая мотивация	27
Тема 4. Групповое поведение в организации	28
Тема 5. Коммуникативное поведение в организации	29
Тема 6. Конфликты в организации. Поведение работников в конфликтной ситуации	30
Тема 7. Управление поведением в организации и организационными изменениями	31
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЭКЗАМЕНА	33
3.1. Контрольные вопросы для подготовки к экзамену	33
3.2. Тестовые задания для оценки знаний. Тестовые задания открытого тип.....	34
3.3. Тестовые задания закрытого типа.....	37
4 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РАСЧЁТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ РАБОТЫ.....	39
4.1 Методические указания по выполнению и защите РГР.....	39
4.2 Типовые задания на расчетно-графическую работу.....	40
5 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ (СРС).....	41
5.1 Методические рекомендации по самостоятельному изучению дисциплины.....	41
5.2 Выполнение рефератов	43
5.3 Тематика рефератов	43
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	44

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Организационное поведение» ориентирована на решение проблем организаций в условиях рыночной экономики. Профессиональные менеджеры стремятся повысить операционную эффективность и конкурентоспособность своих компаний. Эффективность использования технологических ресурсов фирмы менеджерами и их стратегические инициативы неизменно зависят от качества и мотивации рабочей силы, от создания и усиления организационного конкурентного преимущества за счет улучшения понимания менеджерами человеческого фактора, присутствующего в организациях. Организационное поведение заключается в исследовании и развитии эффективного поведения индивидов, групп, организации в целом для достижения поставленных целей и выживания организации в долгосрочной перспективе в постоянно меняющейся среде.

В процессе изучения дисциплины у студентов формируется комплекс как теоретических знаний, так и практических навыков организационного поведения.

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных учебно-методических материалов, позволяющих самостоятельно изучать дисциплину «Организационное поведение». Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с утвержденными основными профессиональными образовательными программами бакалавриата по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль «Маркетинговая аналитика».

Цель дисциплины «Организационное поведение» – на основе изучения теоретических основ организационного поведения, сформировать у будущих специалистов навыки построения коммуникативных и организационных связей и взаимоотношений: человек–группа–организация; выявления индивидуальных особенностей личности сотрудников на уровне трудового поведения и их профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

- дать знания теоретических основ в области организационного поведения;
- научить проводить анализ структуры личности и мотивации сотрудников;
- ознакомить с существующими подходами к управлению групповым поведением, к формированию эффективных коммуникаций и сопротивлению к организационным изменениям;
- привить навыки выявления и регулирования конфликтных ситуаций.

В результате изучения дисциплины студент должен освоить компетенцию ОПК 3 – способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия. Для этого студент должен:

знать:

- научные основы построения современной организации;
- основные социально-психологические факторы организационного и группового поведения людей;
- теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии;
- основы теории конфликтов;

уметь:

- выбирать и осознанно применять методы диагностики социально-психологических факторов организационного поведения, анализа и оценки эффективности организационной структуры;
- выбирать релевантные ее целям, технологиям, размеру и внешнему окружению модели структуры организации, тип культуры;
- выстраивать эффективные межличностные и межгрупповые коммуникации;
- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;
- осуществлять анализ и интерпретацию феноменов организационного поведения;

владеть:

- современными технологиями управления поведением персонала;
- навыками формирования эффективных групп и группового принятия решений;
- навыками организационной диагностики;
- умением правильно выбрать тип организационной структуры и разработать рекомендации по формированию подходящего типа организационной культуры;
- навыками постановки и решения практических задач в области управления организационным поведением.

Дисциплина «Организационное поведение» изучается в четвёртом семестре образовательной программы бакалавриата. Общая трудоемкость дисциплины для всех направлений и форм подготовки составляет 5 зачетных единиц (зет). Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

- очная форма обучения: 48 ч – лекции, 48 ч – практические занятия;
- очно/заочная форма обучения: 18 ч – лекции, 18 ч – практические занятия.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения (текущая аттестация);
- оценочные средства для заключительной аттестации по дисциплине (промежуточная аттестация).

К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания открытого и закрытого типа.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся:

- экзаменационные задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий закрытого и открытого типов;
- выполнение расчётно-графической работы.

Промежуточная аттестация в форме экзамена может быть проведена в виде тестирования. К промежуточной аттестации допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущего контроля, в том числе:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100-балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 1).

Таблица 1 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0–40 %	41–60 %	61–80 %	81–100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2. Работа с информацией	Не в состоянии находить необходи-	Может найти необходи-	Может найти,	Может найти, си-

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0–40 %	41–60 %	61–80 %	81–100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	мую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	формацию в рамках поставленной задачи	вать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

В первом разделе приводится содержание изучаемой дисциплины и даются методические указания по её изучению.

Во втором представлены задания и методические указания по выполнению практических занятий для студентов.

Третий раздел содержит методические указания по подготовке и сдаче экзамена.

В четвёртом разделе представлены рекомендации по выполнению расчётно-графической работы (РГР),

В пятом разделе учебного пособия содержатся методические указания по самостоятельному изучению дисциплины.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ

Тема 1. Основы организационного поведения

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, виды и методы исследования организационного поведения
2. История становления и направления развития организационного поведения
3. Модели организационного поведения и их влияние на эффективность организации

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятием и моделями организационного поведения.

Результатом изучения темы является формирование знаний об организационном поведении, его влиянии на эффективность организации.

Методические материалы по теме 1

Вопрос 1. Понятие, виды и методы исследования организационного поведения

Развитие науки об организационном поведении берет свое начало в 1948–1952 гг. в рамках западной теории менеджмента. Впервые понятие «организационное поведение» было употреблено американским психологом Ф. Ротлисбергером, который исследовал организации. В 1970-х гг. в США началось развитие организационного поведения как научной дисциплины.

Организационное поведение – это сфера познаний, появившаяся на пересечении таких дисциплин, как социология, психология, теории организация, управление персоналом и т. д. Их связь объясняется тем, что организационное поведение включает изучение человеческой деятельности на всех уровнях организации и представляет собой поведенческий подход к управлению.

Как наука организационное поведение состоит из двух компонентов:

- поведение организаций, проявляющееся в отношении индивидов и групп внутри организации и субъектов внешней среды;
- поведение людей в этих организациях, которое проявляется в отношении друг друга и в целом к самой организации.

Предметом организационного поведения являются отношения в системе управления на всех уровнях, которые возникают в результате проектирования и использования управленческих практик в конкурентной среде. Целью изучения организационного поведения является разъяснение поведения сотрудников и разработка мероприятий по увеличению производительности работы организаций и сотрудников в целом.

Отношения между менеджерами и сотрудниками считаются самыми сложными в теории и практике управления, они формируются постепенно и являются динамичными.

Вопрос 2. История становления и направления развития организационного поведения

Формирование организационного поведения происходит в классической школе менеджмента и школе человеческих отношений. Существовало несколько направлений классической школы менеджмента. Ф. Тейлор выступил с предложением строгой системы убеждений, которые бы позволили рационализировать организацию труда, производства и управления. Основная идея Тейлора заключалась в том, что управление должно быть системой, основанной на конкретных научных принципах, осуществляемой специально разработанными методами и мероприятиями.

С 20-х годов началась разработка общественных принципов организации и подходов к управлению предприятием в целом. Основоположителем данного направления в классической школе выступает А. Файоль, разработавший общие принципы администрирования. Он полагал, администрирование есть составная часть управления, охватывающая более обширную деятельность предприятия. Таким образом, представители классической школы выработали принципы, рекомендации и правила системы обязательного труда, основанной на научных нормах. К этой цели стремились представители другой школы человеческих отношений.

Теория человеческих отношений обращает внимание на людей. Она дает понять, как люди взаимодействуют и реагируют на разнообразные ситуации для удовлетворения своих потребностей. В данной школе происходит строение модели поведения человека. В новой школе люди уже не рассматриваются только как способ достижения целей организации, у них есть свое отношение к этим целям, которое оказывает влияние на процесс их достижения. Основателями новейшего направления в теории управления принято считать Э. Майо и М. П. Фоллет. Э. Майо пришел к выводу, что на продуктивность оказывают влияние не только условия труда, материальное поощрение, действия руководства, но и сложившийся социально-психологический климат в коллективе. М. Фоллет утверждала, что установление партнерских отношений

между руководством и рабочими является необходимым. Она возродила в бизнесе оценку таких вещей, как профессионализм, участие, творчество и гуманность.

После школы человеческих отношений развивается школа поведенческих наук. Ее представителями были А. Маслоу, К. Арджирис, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг. Основной целью школы поведенческих отношений является повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Особое внимание в данной школе уделялось изучению и созданию условий, которые позволят наиболее полно реализовать способности и потенциал каждого сотрудника. Поэтому необходимо развивать сотрудничество с подчиненными.

Изучив особенности каждой из школ, можно выделить общий недостаток, который заключается в поиске единственного пути решения управленческих проблем. Выделенный недостаток является причиной становления нового направления в развитии управленческой мысли – школы социальных систем, или системного подхода, который является основным методологическим подходом в организационном поведении. Становление данной школы произошло в конце 50-х годов. Основными представителями данной школы считаются: А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер, а в России – В. Г. Афанасьев, И. В. Лауберг, Э. Г. Юдин. Представители данной школы рассматривали организацию как систему, как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека – как один из элементов. Кроме того, школа подчеркивает, что организация – открытая система, которая встроена в более сложную систему – внешнюю среду, находящуюся в постоянном взаимодействии.

Вопрос 3. Модели организационного поведения и их влияние на эффективность организации

Модель в широком смысле представляет собой некий образ, аналог какого-либо объекта, процесса или явления. Для каждого из уровней эффективности организационного поведения есть множество моделей, отражающих те или иные свойства носителей данного уровня.

На индивидуальном уровне модели могут быть построены по психологическим особенностям человека (модель психики, модель мотивационной сферы человека и т. п.); по выработанным аспектам поведения в организации (модель нормативного поведения, модель девиантного поведения); по уровням развития потенциала и т. п.

На уровне группы, подразделения организации основой модели могут быть: этап развития (степень зрелости группы); особенности отношений в группе (модель неформальных коммуникаций, модель распределения ролей и

т. д.); выраженность важнейших характеристик (например, сплоченности и скоординированности) и т. д.

По стилям руководства выделяют несколько групп моделей:

- модели, основанные на авторитарном стиле;
- модели, основанные на демократическом стиле.

В конце XX века появились еще две модели организаций, основу которых составляют современные подходы к управлению. Источники организационной эффективности представляют собой взаимодействие индивидуальной и групповой эффективности с учетом синергетического эффекта.

Вопросы для самоконтроля

1. Что нового вносит в организационное поведение осознание того, что люди – главный ресурс организации?
 2. В чем заключается влияние организации на поведение сотрудников?
 3. Каковы краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии эффективности организации?
 4. Продифференцируйте эффективность организации в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах.
 5. Обоснуйте влияние вида организации на поведение сотрудников.
- Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 14, 33]; [6, с. 5].*

Тема 2. Личность в организации

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

1. Структура личности и личностные начала
2. Методы изучения работников

Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – ознакомление с характеристиками личности, местом и ролью личности в организации.

Результатом изучения темы является формирование знаний о характеристиках личности, целях и методах изучения работников.

Методические материалы по теме 2

Вопрос 1. Структура личности и личностные начала

Современные подходы в управлении базируются на признании приоритета личности перед производством, прибылью, материальными интересами предприятия (фирмы, учреждения). Человек в процессе своей деятельности в организации входит в состав как формальных, так и неформальных групп. Личность – системное качество, приобретенное

индивидом в процессе конкретной деятельности и общения, которое характеризует его со стороны включенности в общественные отношения. В общем виде, развитие личности может быть представлено как процесс и результат вхождения человека в новую социокультурную среду. При благоприятных условиях этот процесс состоит из трех этапов: адаптации, индивидуализации, интеграции. Условно можно говорить о внутренней, социально-психологической структуре личности и о ее внешней структуре как принадлежности к социальным группам.

Составляющие элементы личности представлены на рисунке 1.

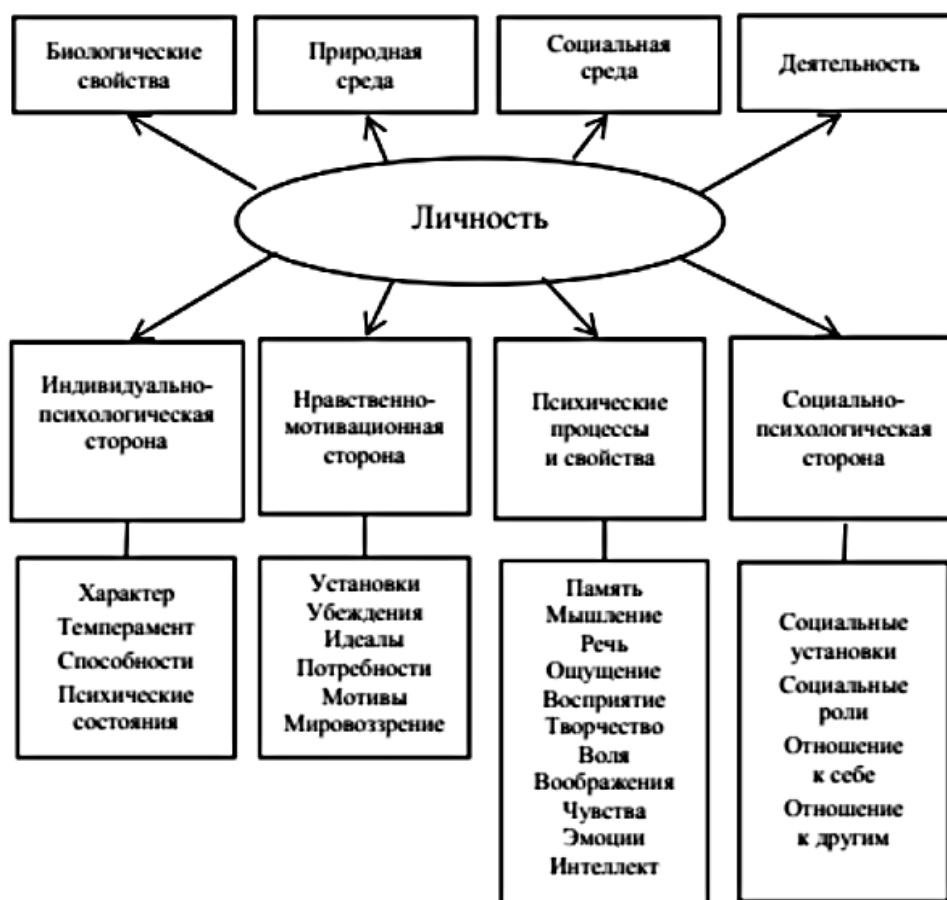


Рисунок 1 – Элементы личности

Рассмотрим содержание некоторых элементов социально-психологической структуры личности работника. Потребность – нужда человека в чем-либо, которая побуждает его к каким-либо действиям для ее удовлетворения. Удовлетворяя потребности, которые возникли на той или иной стадии развития общества, люди изменяются сами, совершенствуют свои способности.

Ценностные ориентации – это идеологические, моральные, эстетические и другие основания оценок личностью окружающей действительности и ориентации в ней.

Психологические свойства личности – это характер, интеллект, эмоции, мышление, память, воображение и др. Отношение к людям характеризуется такими положительными чертами характера, как вежливость, общительность, доброжелательность, или, наоборот, отрицательными – замкнутость, грубость, бестактность и т. п.

Особой характеристикой личности является воля, которая представляет собой регулирующую сторону сознания, выраженную в способности человека совершать целенаправленные действия и поступки.

Эмоциями называют реакцию человека на явления, события, людей. Проявляются они в форме переживаний. Устойчивые эмоции переходят в переживания, принимающие форму ярости, ужаса, отчаяния, что называют состоянием аффекта. Воображение позволяет человеку предвидеть будущее, представлять перспективы развития, способствует увлеченности, придает труду творческий характер.

От руководителя во многом зависит умелое использование способностей человека: если поручить ему ту работу, к которой он больше расположен, которая больше соответствует его способностям, то можно ожидать и лучшего результата работы, и взаимопонимания с работником.

Внешняя социальная структура личности характеризуется принадлежностью к различным социальным группам. Такие группы могут быть социально-демографическими (мужчины и женщины, молодые и пожилые работники, семейные и несемейные), профессионально-квалификационными (принадлежность к различным профессиям, различия в квалификации, должностном статусе и т. п.).

Вопрос 2. Методы изучения работников

Изучение работников, как правило, преследует цель выявить:

- кто и какую конкретную работу мог бы выполнять, какую ступеньку в иерархической лестнице способен занимать;
- кто с кем совместим (задача формирования группы и ее социально-психологического климата);
- кто сможет в будущем работать в системе управления на определенных должностях (задача определения резерва управленческих кадров).

Наиболее известным методом изучения сотрудников является метод наблюдения. Должны быть определены объект наблюдений и цели, ради которых оно ведется, избран режим (порядок, алгоритм) наблюдения.

В исследовании поведения человека используется множество других методов:

- метод деловых игр;
- метод пробных перемещений;

- метод перемещения;
- метод общественных поручений;
- метод решений учебных управленческих задач;
- метод анализа конкретных ситуаций;
- метод опросов.

Исследование поведения сотрудников может использоваться как для ответа на вопрос из практики, так и для проверки теоретического положения или гипотезы.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы основные характеристики личности?
2. В чём заключается разница между категориями индивид и личность?
3. Какие методы могут быть использованы при исследовании поведения личности в организации?
4. Какие элементы включает в себя внутренняя (социально-психологическая) структура личности?
5. Охарактеризуйте внешнюю (социальную) структуру личности.
6. Раскройте содержание восприятия и мотивации личности.
7. Назовите основные методы изучения качеств личности.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, с. 49]; [5, с. 22]; [6, с. 20].

Тема 3. Трудовая мотивация

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные понятия процесса мотивации
2. Подходы к мотивации и базовые принципы системы мотивации сотрудников
3. Оценка результатов труда и вознаграждение

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – ознакомление с процессом трудовой мотивации в организации.

Результатом изучения темы является знание методов и подходов мотивации сотрудников в организации.

Методические материалы по теме 3

Вопрос 1. Основные понятия процесса мотивации

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Рассмотрим основные понятия процесса мотивации.

Потребность – внутреннее ощущение нужды в определенных ресурсах, обстоятельствах или действиях. К потребностям можно отнести все материальные и нематериальные ресурсы, действия, обстоятельства и прочие факторы, необходимые человеку для ощущения удовлетворенности или счастья.

Мотив – это внутренний побудитель к определенным действиям. Мотив имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других мотивов.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а совокупностью мотивов, в которой они могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком, в очень большой степени определяя эффективность управления.

Стимулы – рычаги воздействия или раздражители, вызывающие определенные мотивы. Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложенные человеку как компенсация за его действия.

Мотивация воздействует на такие характеристики деятельности, как усилия, старания, настойчивость, добросовестность, направленность и т. д.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен, в связи с чем существует большое количество различных теорий мотивации. Теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать определенным образом.

Процессные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди, с учетом их восприятия и жизненного опыта.

Вопрос 2. Подходы к мотивации и базовые принципы системы мотивации сотрудников

Подход менеджера к побуждению подчиненных к труду и используемые вознаграждения определяются его воззрениями на проблемы мотиваций. Выделяют три подхода к мотивации: традиционный, с позиции человеческих отношений и человеческих ресурсов. Новейшие теории мотивации образуют

еще одно, четвертое направление, получившее название современных подходов.

Традиционный подход заключается в том, что изучение мотивации работников началось в эпоху научного менеджмента. Развитие данного подхода привело к разработке стимулирующих систем оплаты труда, когда уровень заработной платы работника жестко привязан к количеству и качеству произведенной им продукции.

Приверженцы подхода с позиции человеческих ресурсов отстаивали точку зрения, что предшествующие научные подходы были направлены на манипулирование поведением наемных работников посредством использования экономических либо социальных вознаграждений.

Современные подходы к мотивации формировались под влиянием трех основных теоретических направлений. К первому типу относятся теории содержания мотивации, анализирующие базовые потребности человека. В них исследуются потребности работающих в организациях людей; опираясь на них, менеджеры получают возможность глубже осознать нужды подчиненных.

Вопрос 3. Оценка результатов труда и вознаграждение

Эффективная система вознаграждений приводит к благоприятным последствиям: закрепляет желательное поведение работника, направленное на качественное выполнение порученного задания, повышает трудовые показатели и успех организации. Хорошо организованная система вознаграждений является ключевым фактором для улучшения деятельности и достижения успеха.

Целостная система вознаграждения – это сочетание материального и нематериального поощрения, где экономическое (денежное) вознаграждение за труд дополняется неэкономическими программами.

Материальное поощрение (деньги) играет доминирующую роль в подкреплении желательного поведения у работников. Ценность денег определяется не только возможностью приобретения необходимых товаров и услуг – деньги обеспечивают статус в обществе, власть и могут быть мерой успеха.

Заработная плата – выплаты работникам за их труд – в условиях рынка представляет собой превращенную форму цены рабочей силы, величина которой определяется стоимостью жизненных благ. Система оплаты труда представляет собой механизм установления размера заработной платы в зависимости от количественного результата и качества труда работника, руководствуется принципами организации оплаты труда, включающими основные исходные положения.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы основные понятия процесса мотивации?
 2. Каково различие между мотивацией и стимулированием?
 3. Каковы основные стадии процесса мотивации?
 4. Какие показатели используются для оценки результативности деятельности работника?
 5. Охарактеризуйте основные подходы к мотивации.
- Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, с. 74]; [6, с. 20].*

Тема 4. Групповое поведение в организации

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

- 1 Понятие, виды и роль групп в организациях
- 2 Формирование группового поведения в организации

Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – ознакомление с основными понятиями категории «группа», видами групп и их ролью в организации.

Результатом изучения темы является формирование знаний о формировании и функционировании групп в организации.

Методические материалы по теме 4

Вопрос 1. Понятие, виды и роль групп в организациях

Любая организация – это совокупность различных профессиональных групп, которые соединяются в подразделения. Коллективный характер труда приводит к необходимости учитывать влияние на трудовое поведение личности групп, формальных и неформальных, и группового поведения в трудовой жизни. Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т. д.

Группа – относительно обособленное объединение определенного количества людей, взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

Можно выделить общие характерные признаки группы: наличие общей цели; взаимное влияние членов группы друг на друга; поведение группы в целом; наличие определенных норм поведения.

Функционирование и развитие групп определяется их динамикой. Основными процессами динамики групп являются лидерство и руководство, выработка групповых правил, ценностей и мнений, принятие групповых решений и др.

Вопрос 2. Формирование группового поведения в организации

Люди объединяются в группы в силу ряда причин. Классические теории группообразования объясняют это различными способами (таблица 2).

Таблица 2 – Теории возникновения групп

Название теории	Основные положения
Теория близости	Люди объединяются в группы в силу пространственной или географической близости друг к другу, например, сотрудники, работающие в одном отделе, чьи рабочие места находятся в одном помещении (комнате), скорее создадут группу, чем если бы они располагались в разных комнатах
Теория Дж. К. Хоманса	Люди вынуждены взаимодействовать при решении определенных задач, что способствует появлению чувств, эмоций (положительных, отрицательных) по отношению друг к другу и руководству. Чем больше общих задач люди решают, тем лучше их взаимодействие друг с другом
Теория равновесия	Причиной возникновения группы является общность взглядов, установок и ценностей
Теория обмена	Люди стремятся в группы в том случае, если получают от группы больше ресурсов, чем затрачивают для объединения или вхождения в группы

Наиболее частыми причинами объединения людей являются: стремление к достижению целей, потребность в усилении власти, обеспечение безопасности, обеспечение самоуважения, потребность в общении, получение определенного статуса. Объединяясь в группы, люди обычно удовлетворяют не одну, а несколько насущных потребностей. Группы в своем развитии проходят несколько стадий (таблица 3).

Таблица 3 – Стадии функционирования групп

Стадии	Особенности развития
Начальная – формирование	Неопределенность структуры группы, ее целей, не ясно, кто является ее лидером, какой тип поведения наиболее приемлем; завершается, когда члены группы начинают понимать, что они являются ее частью
Внутригрупповой конфликт – бурление	Борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После завершения этой стадии становится ясно, кто ее лидер
Обеспечение сплоченности – нормирование	Более тесные и сплоченные отношения, ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе

Стадии	Особенности развития
Наивысшая работоспособность и производительность – выполнение работ	Группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов
Заключительная – Реформирование или расформирование	Чем ближе к завершению работы, тем чаще члены группы начинают думать о том, что данная группа скоро прекратит свое существование, о новых перспективах работы в другом коллективе. Производительность работы группы в этот период заметно снижается

Процесс влияния группы на индивида является одним из самых изучаемых. Влияние – процесс, при котором поведение или характеристики одних людей воздействуют на поведение или характеристики других.

Сплоченность – заинтересованность членов группы в ее существовании. Для участников сплоченных групп характерно желание оставаться в группе. Подчинение – изменение поведения в результате реального или воображаемого давления на индивида со стороны окружения. Сотрудничество и конкуренция имеют разные последствия.

Эффективность деятельности группы определяется тремя факторами:

- взаимозависимость задач (насколько тесно взаимодействуют члены группы в совместной деятельности).

- взаимозависимость результатов (в какой мере и как поощряется работа группы).

- потенциал членов группы (вера каждого в свою эффективность).

Решение проблем, стоящих перед группой, требует совместных усилий людей, обладающих различными знаниями, квалификацией, опытом, профессиональной подготовкой. Однако для достижения эффективных результатов совместной деятельности необходимо правильно сформировать группу и научить всех ее членов навыкам совместной работы, а также умению объединять и концентрировать усилия на решении общих задач.

Вопросы для самопроверки:

1. Раскройте понятие «группа» и ее основные характеристики.
2. Назовите возможные стадии развития групп.
3. В чем заключается важность групповых норм для организации?
4. Что такое групповая сплоченность и ее роль в организации?
5. Целесообразность использования сотрудничества и конкуренции в группах для достижения целей организации.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, с. 107]; [5, с. 43]; [6, с. 27].

Тема 5. Коммуникативное поведение в организации

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, функции и виды организационных коммуникаций
2. Понятия и разновидности коммуникативных барьеров

Методические указания по изучению темы 5

Цель изучения темы – ознакомление с процессом формирования коммуникаций в организации и коммуникативным поведением сотрудников.

Результатом изучения темы является формирование знаний о коммуникативном поведении сотрудников организации.

Методические материалы по теме 5

Вопрос 1. Понятие, функции и виды организационных коммуникаций

Организационные коммуникации - область исследований, затрагивающая взаимоотношения сотрудников в организации, организаций между собой и организаций с другими формами общественности. В организационных коммуникациях информация передается в контексте групп или организаций (презентации, приказы, инструкции, распоряжения и т. д.).

Формальные коммуникации – это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов.

Коммуникации – это передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей. Цель коммуникации – добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Главная задача организационных коммуникаций – это формирование и совершенствование информационных потоков в рамках коммуникационной сети.

Для совершенствования организационных коммуникаций необходимо:

- регулировать информационные потоки на основе точной оценки информационных потребностей (руководителя и подчиненных);
- совершенствовать систему обратной связи – в частности для сбора, учета и использования предложений персонала;
- использовать управленческую деятельность для более эффективного обмена информацией;

– использовать дополнительные источники информации (выпуск бюллетеней, видеофильмов, газет) с разъяснениями деятельности организации.

Вопрос 2. Понятия и разновидности коммуникативных барьеров

Коммуникативные барьеры – препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации. Коммуникативный барьер – это абсолютное или относительное препятствие эффективному общению, субъективно переживаемое или реально присутствующее в ситуациях общения. Выделяют различные виды коммуникативных барьеров.

Многообразие коммуникативных барьеров свидетельствует, что практически каждый человек в тех или иных ситуациях делового разговора испытывает серьезные трудности.

Вопросы для самопроверки:

1. Раскройте понятие коммуникаций.
2. Каковы составляющие процесса коммуникации?
3. Охарактеризуйте основные виды коммуникативных барьеров.
4. Опишите варианты коммуникационных моделей.
5. Определите меры совершенствования организационных коммуникаций.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [2, с. 43]; [6, с. 42].

Тема 6. Конфликты в организации. Поведение работников в конфликтной ситуации

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

1. Конфликты в организациях
2. Источники организационных конфликтов и модели их разрешения
3. Методы урегулирования конфликтов

Методические указания по изучению темы 6

Цель изучения темы – ознакомление с проявлением конфликтов в организации, методами их урегулирования и предотвращения.

Результатом изучения темы является формирование знаний об организационных конфликтах, о поведении сотрудников в конфликтных ситуациях в организации.

Методические материалы по теме 6

Вопрос 1. Конфликты в организациях

Внутренние отношения в организациях зависят от специфики их деятельности. Конфликт в организации – это открытая форма существования

противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

К основным типам конфликтов относятся организационные, трудовые, производственные и инновационные. Конфликты можно классифицировать по различным признакам:

- по направлению конфликта – вертикальные, горизонтальные, смешанные;

- по значению конфликта для организации – конструктивные и деструктивные, созидательные и разрушительные;

- по формам и степени столкновения – открытые и скрытые, спонтанные, инициированные и спровоцированные, неизбежные, вынужденные, лишённые целесообразности;

- по характеру участников – внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые;

- по масштабу и продолжительности – локальные, общие; глобальные и парциальные; – кратковременные и затяжные; скоротечные и долгосрочные;

- по характеру объективности причин конфликты можно подразделить на объективные и субъективные и т. д.

В каждой организации можно выделить, по крайней мере, три конфликта:

- между управляющими и управляемыми;

- адаптационные, когда новичок не осведомлен о правилах, существующих в данной организации;

- связанные с разработкой различных стратегий поведения организации для эффективности ее деятельности.

Вопрос 2. Источники организационных конфликтов и модели их разрешения

К источникам организационных конфликтов относят:

- несовместимость целей;

- дифференциацию;

- взаимосвязанность задач;

- ограниченные ресурсы.

Степень проявления источников конфликта определяет, какую модель поведения организация должна использовать для достижения целей. Обычно в организациях находят отражение и рациональные, и политические процессы. Менеджеры могут прилагать усилия для внедрения рациональных процессов, но при этом обнаружить, что для выполнения определенных задач необходимо подключить политические факторы.

Вопрос 3. Методы урегулирования конфликтов

Управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению. Наилучшим способом разрешения конфликтов является их предупреждение и профилактика.

Управление конфликтом – целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп.

Организации очень важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, так как чрезмерное обострение конфликтных разногласий и длительное противостояние сторон может привести организацию к всеобщему кризису и распаду.

Вопросы для самопроверки:

1. Каково понятие и основные признаки конфликтов?
2. Причины возникновения конфликтов в организациях.
3. Типы и виды конфликтов в организации.
4. Что понимается под управлением конфликтом?
5. Охарактеризуйте меры профилактики конфликтов в организации.
6. Какие технологии и подходы используются в управлении конфликтами?

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [3, с. 58]; [5, с. 66]; [6, с. 40].

Тема 7. Управление поведением в организации и организационными изменениями

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, структура, источники и модели изменения организационной культуры
2. Изменения в организации и их виды
3. Сопротивление изменениям в организации и методы преодоления сопротивлений

Методические указания по изучению темы 7

Цель изучения темы – ознакомление с процессом управления поведением в организации и организационными изменениями.

Результатом изучения темы является формирование знаний и умений по управлению поведением в организации, организационными изменениями и преодолением сопротивления изменениям.

Методические материалы по теме 7

Вопрос 1. Понятие, структура, источники и модель изменения организационной культуры

Организационная культура – это совокупность ценностей, традиций, норм, верований, обычаев, воплощенных в разных аспектах деятельности организации, которые делают организацию уникальной. В культуре нет четких градаций, но есть определенный ряд входящих элементов, общий для всех организаций. Сюда входят: ценности, обряды, ритуалы, легенды, мифы, обычаи, нормы поведения, стиль общения.

Для формирования желаемой культуры недостаточно новых лозунгов и попыток их реализации – в этом случае обычно формируется маргинальная культура.

Успех обеспечивается лишь при разработке и реализации целого пакета мероприятий, соответствующих вышеназванным этапам действий. В процессе формирования организационной культуры и после его завершения осуществляется мониторинг изменений, позволяющий оценивать эффективность проводимых мероприятий и реальное состояние культуры.

Вопрос 2. Изменения в организации и их виды

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Обычно изменения бывают связаны с людьми, организационной структурой или технологией. Изменения в организации могут быть: непланируемые, искусственные. Причинами изменений могут выступать как внешние, так и внутренние факторы.

Внешние факторы, ставшие причиной перемен, могут иметь различные источники: изменение ситуации на рынке; государственные законы и нормы; изменения технологий, обновления и модернизации оборудования на предприятиях; колебания на рынках труда; экономические изменения.

К внутренним факторам можно отнести: изменение стратегии организации; изменение структуры рабочей силы организации, в частности среднего возраста, уровня образования, пола и др.; переход на новое оборудование; изменение отношения людей к работе.

Вопрос 3. Сопротивление изменениям в организации и методы преодоления сопротивлений

При осуществлении организационных изменений любое предприятие сталкивается с сопротивлением. Сопротивление – явное или неявное

противодействие происходящим в компании изменениям, которое иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть. Под сопротивлением изменениям понимают любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

Выбор метода преодоления сопротивлений – сложный процесс, прежде всего потому, что не существует двух одинаковых организаций.

В настоящее время имеются следующие методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение. Главное условие успеха предпринимаемых в организации изменений – это готовность персонала максимально реализовать свой потенциал для достижения поставленных целей, а с помощью принудительных методов этого никогда не добиться.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите основные источники организационной культуры.
2. Выделите основные признаки современных организаций.
3. Каковы признаки и формы сопротивлений изменениям сотрудников в организации?
4. Охарактеризуйте основные факторы сопротивления изменениям в организации.
5. Обоснуйте методы преодоления сопротивлениям в организации.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [1, с. 249]; [6, с. 47].

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Тема 1. Основы организационного поведения

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Целью проведения практического занятия является закрепление знаний об основах организационного поведения.

Задание 1. Выделите 7–9 этических проблем организационного поведения, например, дискриминация по полу, возрасту, национальности; сексизм; произвол; использование оборудования в личных целях; совместительство у конкурентов; ложь; анонимность оценок, анкет; проблема «зарплаты в конверте»; увольнение неэффективного работника, кормильца большой семьи и т. д.

После групповой дискуссии о причинах и последствиях реализации выделенных проблем студенты разбиваются на группы по 3–5 человек. Каждая группа, выбрав две проблемы, рассматривает их причины, проявления и возможности предотвращения на современных российских предприятиях. Результаты обсуждения всех групп заносятся в единую таблицу.

Этические проблемы	Причины	Проявления	Возможности предотвращения
1.			
...			

Тема 2. Личность в организации

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2.

Целью проведения практического занятия является закрепление знаний об характеристиках личности и её роли в организации.

Задание 1. В организации отдельные сотрудники в рабочей обстановке проявляют: а) чрезмерную эмоциональность, б) аморальность, в) лень, г) грубость, д) паникерство, е) безответственность. Предложите меры и способы воздействия на данные личности в рамках организационного поведения.

Задание 2. Определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны:

- для генерального директора транспортно-коммерческой компании;
- для менеджера управления внешнеэкономической деятельностью организации;
- для специалиста отдела маркетинга;
- для водителя автобуса;
- для менеджера офиса.

После индивидуальной работы обсудите решение в группе.

Тема 3. Трудовая мотивация

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3.

Целью проведения практического занятия является закрепление знаний о формах и методах трудовой мотивации.

Задание 1. Проанализируйте ситуацию: менеджер по продажам компании «Огонёк» И. Иванов имеет намерение приобрести автомобиль, который, по его мнению, придаст ему определенный вес в коллективе, повысит качество его жизни за счет ранее отсутствовавших удобств. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели:

- взять автомобиль в кредит;
- увеличить объем продаж в своей фирме, получив больший объем прибыли, и приобрести автомобиль;
- участвовать в розыгрышах лотереи и выиграть автомобиль.

Ответьте на вопросы:

1. Определите наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение менеджера, реализующего свою потребность.

2. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован.

Задание 2. Деловая игра «Распределение окладов в фирме».

Цель задания: установить различия в представлениях договаривающихся сторон о справедливом вознаграждении труда.

Порядок действий: на первом этапе проходит ознакомление участников игры с ситуацией и распределяются роли.

Корейская автомобильная компания решила расширить свой рынок сбыта и открыть дочернее предприятие на территории России. Так, в г. Санкт-

Петербурге на базе 100 % иностранного капитала было создано акционерное предприятие, выпускающее корейские автомобили «KIA RIO». Персонал предприятия был набран из россиян. Владелец фирмы сам предложил свое видение структуры предприятия и распределил должности среди тех, кто успешно прошел результаты собеседования. Поскольку он иностранец, у него были какие-то свои критерии распределения должностей. Владелец фирмы выделил на зарплату 1 500 000 руб. в месяц. При этом он считает, что сотрудники должны сами распределить оклады между собой. Так будет, по его мнению, демократично. Итак, 1 500 000 руб. необходимо распределить между 16 должностями. Если количество должностей превышает число участников, то можно некоторые должности сократить.

Работать предлагается в пяти командах:

- 1) генеральный директор и его заместитель;
- 2) три директора (по производству, персоналу, маркетингу);
- 3) семь начальников отделов;
- 4) главный бухгалтер и его помощник;
- 5) офис-менеджер и его секретарь.

Каждая команда должна нарисовать структуру фирмы и назначить оклады не только себе, но и всем сотрудникам. 1 500 000 руб. должны быть распределены между всеми так, чтобы это максимально способствовало эффективности работы фирмы. По результатам работы ответьте на вопросы:

1. Между результатами каких команд наблюдается наибольшее расхождение в назначенных окладах?
2. Чем вызваны расхождения в начислении зарплаты?
3. Чья система окладов наиболее справедлива?

Тема 4. Групповое поведение в организации

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4.

Целью проведения практического занятия является закрепление знаний о формах группового поведения в организации и управления поведением группы.

Задание 1. Проанализируйте перечисленные ниже черты группы.

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
2. В группе один за всех и все за одного.
3. Все члены команды – единомышленники.
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила.

5. Высокое доверие и уважение членов группы друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям.

6. Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы – критики – организаторы.

7. В группе господствует культ буквы, а не мысли.

8. В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.

9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.

10. В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.

11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

Выберите из перечисленных черт те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

Тема 5. Коммуникативное поведение в организации

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5.

Целью проведения практического занятия является закрепление знаний о коммуникациях, их формах, методах, эффективном построении в организации.

Задание 1. Деловая игра «Есть идея!».

Выполнение задания способствует развитию умений разрабатывать новые идеи и отказываться от стереотипных путей решения проблемы; развитию творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций; развитию умений аргументированно вести дискуссию; развитию и закреплению умений работать в режиме заданных норм и регламента; развитию навыков коммуникаций и группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

Выполнение задания предполагается в 4-х группах.

Первая группа – «НОВАТОРЫ». Основная задача группы – представить на защиту и обосновать новые прогрессивные идеи.

Вторая группа – «ОПТИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументированно и обоснованно защитить выдвинутую «новаторами» идею; вскрыть конструктивные стороны этой идеи.

Третья группа – «ПЕССИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументированно и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на

защиту идеи, отметить возможные негативные последствия ее внедрения, обозначить проблемы, порождаемые этой идеей.

Четвёртая группа – «РЕАЛИСТЫ». Основная задача группы – аргументированно доказать возможность реального внедрения выдвинутой «новаторами» на защиту идеи на основе заданных критериев:

- новизна предлагаемой идеи;
- конструктивность и снятие проблем;
- ресурсная и организационная обоснованность;
- практическая реализуемость в ближайшей перспективе.

По итогам обсуждения должно быть принято решение о реализации (или не реализации) предложенной идеи.

Ответьте на вопросы:

1. Какая группа оказала наибольшее влияние на принятие решения?
2. Что определило эффективность (или неэффективность) коммуникаций в группах?
3. Может ли эффективно выстроенная коммуникация путём лоббирования интересов привести к принятию неэффективного решения?

Тема 6. Конфликты в организации. Поведение работников в конфликтной ситуации

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6

Целью проведения практического занятия является закрепление знаний об информационной политике корпорации и требованиях к раскрытию информации.

Задание 1. Проанализируйте представленные ситуации. После индивидуальной работы организуется групповое обсуждение предложенных ситуаций.

Ситуация 1. Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Ответьте на вопросы:

Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

Ситуация 2. Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

Ответьте на вопросы:

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

Тема 7. Управление поведением в организации и организационными изменениями

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 7.

Целью проведения практического занятия является закрепление знаний об изменениях в организации, управлении поведением в процессах изменений и методах преодоления сопротивлений сотрудников организационным изменениям.

Задание 1. В таблице представлены некоторые виды сил, сдерживающих организационные изменения и причины их возникновения. Ознакомьтесь с представленной информацией и спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала данным изменениям, обоснуйте их и внесите в третий столбец таблицы 4.

Таблица 4 – Образец таблицы для выполнения задания

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов, отсутствие достоверной информации	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся ситуации	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группы	

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЭКЗАМЕНА

Заключительная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена. К оценочным средствам для аттестации относятся экзаменационные задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий закрытого и открытого типов. Проведение экзамена возможно в ЭИОС с использованием дистанционных технологий при соответствующем распоряжении руководства университета и/или ИНОТЭКУ. В этом случае проводится экзаменационное онлайн тестирование.

3.1 Контрольные вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие и виды организационного поведения.
2. Методы исследования организационного поведения.
3. Подходы к изучению организационного поведения.
4. Понятие и виды организаций.
5. История становления и направления развития организационного поведения.
6. Подходы к организации управления.
7. Модели организационного поведения.
8. Организационная эффективность.
9. Личность в организации, развитие личности.
10. Структура и свойства личности.
11. Стили управления.
12. Структура личности и личностные начала.
13. Характеристики личности, влияющие на организационное поведение.
14. Методы изучения работников.
15. Основные понятия процесса мотивации.
16. Теории мотивации.
17. Содержательные теории мотивации.
18. Процессные теории мотивации.
19. Подходы к мотивации и базовые принципы системы мотивации персонала.
20. Оценка результатов труда и вознаграждение.
21. Стили управления.
22. Сущность, виды и управление карьерой.
23. Роль, понятие и виды групп в организациях.
24. Формирование группового поведения в организации.
25. Факторы, влияющие на формирование групп.

26. Сотрудничество и подчинение.
27. Методы принятия решений.
28. Понятие и функции организационных коммуникаций.
29. Виды организационных коммуникаций.
30. Коммуникативное поведение.
31. Понятия и разновидности коммуникативных барьеров.
32. Понятие и типы конфликтов в организациях.
33. Профилактика конфликтов в организации.
34. Источники организационных конфликтов и модели их разрешения.
35. Приемы управления конфликтами.
36. Понятие, структура, источники организационной культуры.
37. Признаки организационной культуры.
38. Поведенческий маркетинг.
39. Модель изменения организационной культуры.
40. Изменения в организации и их виды.
41. Признаки современных организаций.
42. Сопротивление изменениям в организации.
43. Виды и факторы сопротивлений, проявляемых работниками.
44. Методы преодоления сопротивлений.

3.2 Тестовые задания для оценки знаний

Тестовые задания открытого типа

1. Индивиды, группы и организации являются _____ организационного поведения.

Ответ: объектами.

2. Модель коллегиального управления основана на стиле управления, который называется _____.

Ответ: демократическим.

3. Индивидуальной эффективностью сотрудника является _____.

Ответ: количество продукции, произведённой работником.

4. Адаптация, индивидуализация и интеграция представляют собой _____ процесса развития личности в организации.

Ответ: этапы.

5. Умение по собственной инициативе ставить цели и находить средства для их достижения называется _____.

Ответ: самостоятельность личности.

6. Рычаги воздействия или раздражители, вызывающие определенные мотивы, называются _____.

Ответ: стимулы.

7. Механизм установления размера заработной платы в зависимости от количественного результата и качества труда работника называется _____.

Ответ: система оплаты труда.

8. Теория, основанная на том, что люди объединяются в группы в силу пространственной или географической близости друг к другу, называется _____.

Ответ: теория близости.

9. Передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей, называется _____.

Ответ: коммуникация.

10. Строго предписанные и документально зафиксированные цели, правила и ролевые функции, наличие органа власти и управления, характеризуют организацию, которая называется _____.

Ответ: формальная.

11. Результат совместной деятельности по достижению поставленных целей представляет собой _____ эффективность.

Ответ: групповую.

12. Характер, темперамент, способности, психические состояния описывают сторону личности, которая называется _____.

Ответ: индивидуально-психологическая.

13. Наблюдение, опросы, метод деловых игр, метод решения учебных управленческих задач, метод пробных перемещений составляют _____.

Ответ: методы изучения сотрудников.

14. Относительно обособленное объединение определенного количества людей, взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, называется _____.

Ответ: группа.

15. Препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации, называются _____.

Ответ: коммуникативные барьеры.

16. Модели организационного поведения, построенные по психологическим особенностям человека, по выработанным аспектам поведения в организации, по уровням развития потенциала, называются _____.

Ответ: моделями индивидуального поведения.

17. Критерии индивидуальной и коллективной эффективности определяют модель эффективности организации, которая называется _____.

Ответ: временная.

18. Результат взаимодействия индивидуальной и групповой эффективности с учетом синергетического эффекта, называется _____.

Ответ: организационная эффективность.

19. Убеждения, установки, социальные роли характеризуют сторону личности, которая называется _____.

Ответ: социально-психологическая.

20. Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей, называется _____.

Ответ: мотивация.

21. Сочетание материального и нематериального поощрения представляет собой систему вознаграждения, которая называется _____.

Ответ: целостная.

22. Для реализации определенного проекта или задания создается группа, которая называется _____.

Ответ: целевая.

23. Процесс, при котором поведение или характеристики одних людей воздействуют на поведение или характеристики других, называется _____.

Ответ: воздействие.

24. Открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка, называется _____.

Ответ: конфликт.

3.3. Тестовые задания закрытого типа

25. Методы исследования организационного поведения включают:

а) опросы, интервью, эксперименты, наблюдения;

б) сбор информации и моделирование;

в) социометрия;

г) организационные, экономические, социально-психологические;

д) Интернет, социальные сети.

26. Организационное поведение рассматривается на следующих уровнях:

а) индивидуальном;

б) коллективном;

в) индивидуальном, групповом;

г) организационном;

д) уровнях управления организацией.

27. Современные подходы к управлению включают следующие модели:

а) коллективная модель;

б) развивающая модель;

в) гармонизирующая модель;

г) модель коллегиального управления.

28. Укажите правильную последовательность этапов развития группы в организации:

А. Объединение индивидов в группы.

Б. Расцвет группы.

- В. Распад.
- Г. Притирка членов группы к друг другу.
- Д. Становление группы и ее норм.

Ответ: А – Г – Д – Б – В.

29. Привести в соответствие отдельные модели поведения (список 1) и их характерные признаки (список 2)

Список 1: Модели поведения	Список 2: Характеристики моделей поведения
1. Стихийное поведение	А. Поведение, противоречащее требованиям социальных, правовых и нравственных норм
2. Девиантное поведение	Б. Поведение вне контроля сознания
3. Сознательное поведение	В. Рациональное поведение человека, ориентированное на цели, средства и результаты, возникающее под влиянием экономических факторов, отраженных в психике человека.
4. Экономическое поведение	Г. Подчинение поведения заранее принятой, осознанной, преднамеренной цели.
5. Делинквентное поведение	Д. Нарушение общепринятых правил, порядка взаимодействия между людьми
	Е. Поведение уверенного человека по отношению к окружающим, способного отстаивать свою точку зрения без агрессии, без уступчивости, без манипулирования

Ответ: 1 – Б, 2 – А, 3 - Г, 4 – В, 5 - Д

30. Факторы, влияющие на формирование групп, включают:

- а) ожидание общения, социализация, интересы и цели;
- б) безопасность, социализация, целевое назначение группы;
- в) интересы и цели, индивидуальные потребности;**
- г) влияние, возможность взаимодействия.**

4 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РАСЧЁТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

4.1 Методические указания по выполнению и защите РГР

Расчетно-графическая работа направлена на закрепление полученных теоретических знаний и приобретение умений и навыков в области разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействия их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивания их последствий, разработки и презентации планов мероприятий по формированию и управлению организационным поведением.

Цель расчетно-графической работы: разработать и обосновать мероприятия по повышению эффективности управления организационным поведением на конкретном предприятии.

Содержанием расчетно-графической работы является краткое изложение теоретического материала к каждой задаче, решение задачи по индивидуальному варианту, включающее в себя обоснование рекомендуемых мероприятий, анализ полученных результатов, формулирование выводов.

- 1) Расчетно-графическая работа должна содержать:
- 2) Титульный лист.
- 3) Условие задачи.
- 4) Теоретическая часть по каждой задаче (1–3 страницы).
- 5) Практическая часть и выводы по каждой задаче.
- 6) Библиографический список (не менее 5 источников).

Далее излагается теоретический материал, лежащий в основе решения задачи, включающий в себя основные определения, формулы и др.

В практической части излагается подробное решение задачи. При необходимости результаты оформляются в виде сводной таблицы.

К каждой задаче необходимо сформулировать выводы, проанализировав полученные результаты. В выводах необходимо акцентировать внимание на результатах поведения сотрудников в конкретной ситуации, указать их возможные причины, раскрыть экономический смысл ситуаций и т. д.

В процессе выполнения расчетно-графической работы допускаются консультации у преподавателя на практических занятиях. Выполнение основных этапов контролируется преподавателем и учитывается при проведении промежуточных аттестаций по дисциплине и при оценке расчетно-графической работы.

В случае оформления работы в соответствии с требованиями студент защищает работу. Защита расчетно-графической работы – завершающий этап ее

выполнения, который представляет собой возможность для студента продемонстрировать знания, навыки и полученные результаты исследования.

Оформление РГР осуществляется в соответствии с источником [7].

4.2 Типовые задания на расчетно-графическую работу

Типовые теоретические задания для выполнения РГР:

1. Базовые модели организационного поведения.
2. Теории личности.
3. Личность и индивидуальное поведение.
4. Модели организационного поведения.
5. Этические проблемы организационного поведения.
6. Денежное вознаграждение в контексте мотивационных моделей.
7. Оценка труда, вознаграждение, удовлетворённость вознаграждением.
8. Управление конфликтами и управление через конфликт.
9. Стрессоустойчивость и её влияние на индивидуальную эффективность.
10. Особенности основных объектов изменений в организациях.
11. Изменения в организациях, методы преодоления сопротивления изменениям.

Типовые задания для разработки мероприятий по повышению эффективности управления организационным поведением на предприятии (задания выполняются на материалах конкретного предприятия).

1. Выбор экспертов по организационному поведению. В группу экспертов, как правило, включают представителей менеджмента компании – тех специалистов, которые могут выявить негативные ситуации в области организационного поведения и способны оценить их последствия.

2. Анализ индивидуального и группового поведения сотрудников, малых групп и организации в целом. На этом этапе эксперты определяют ключевой показатель оценки поведения сотрудников, малых групп и организации в целом и устанавливают степень влияния данного показателя на деятельность компании.

3. Характеристика организационного поведения сотрудников. Эксперты самостоятельно (или в команде) составляют список действий и явлений в области организационного поведения, которые потенциально угрожают компании.

4. Анкетирование сотрудников и выявление их ключевых характеристик и показателей профессиональной пригодности.

5. Обработка результатов анкетирования и ранжирование рисков. По результатам анкетирования определяются действия и события, имеющие наибольшую вероятность реализации с негативными последствиями.

6. Выявление критических для организационного поведения событий и действий.

7. Разработка комплекса мероприятий по повышению эффективности управления организационным поведением на предприятии.

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

5.1 Методические рекомендации по самостоятельному изучению дисциплины

Одним из важнейших условий практической реализации компетентностного подхода выступает самостоятельная работа студентов, которая предполагает повышение мотивации учащихся на самостоятельное получение знаний и формирование навыков профессиональной деятельности, необходимых для эффективного профессионального самоопределения.

Самостоятельная работа – это познавательная учебная деятельность, когда последовательность мышления студента, его умственных и практических операций и действий зависит и определяется самим студентом.

Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня, что в итоге приводит к развитию навыка самостоятельного планирования и реализации деятельности. Целью самостоятельной работы студентов является овладение необходимыми компетенциями по своему направлению подготовки, опытом творческой и исследовательской деятельности.

На основании компетентностного подхода к реализации профессиональных образовательных программ, видами заданий для самостоятельной работы являются:

– для овладения знаниями: чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы), составление плана текста, графическое изображение структуры текста, конспектирование текста, выписки из текста, работа со словарями и справочниками, ознакомление с нормативными документами, учебно-исследовательская работа, использование аудио- и видеозаписей, компьютерной техники и сети Интернет и др.

– для закрепления и систематизации знаний: работа с конспектом лекции, обработка текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио и видеозаписей), повторная работа над учебным материалом, составление таблиц для систематизации учебного материала, ответ на контрольные

вопросы, заполнение рабочей тетради, аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, конспект-анализ и др.), завершение аудиторных практических работ и оформление отчётов по ним, подготовка мультимедиа сообщений/докладов к выступлению на семинаре (конференции), материалов-презентаций, подготовка реферата, составление библиографии, тематических кроссвордов, тестирование и др.

– для формирования умений: решение задач и упражнений по образцу, решение вариативных задач, выполнение схем, выполнение расчетов (графических работ), решение ситуационных (профессиональных) задач, подготовка к деловым играм, проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности, рефлексивный анализ профессиональных умений с использованием аудио- и видеотехники и др.

Базовая СРС обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям дисциплины.

Базовая СРС включает следующие формы работ:

- изучение лекционного материала, предусматривающее проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- освоение материала, вынесенного на самостоятельное изучение;
- подготовка к практическим занятиям;
- написание реферата по заданной проблеме.

Дополнительная СРС направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков по проблематике дисциплины. К ней относятся:

- подготовка к экзамену;
- исследовательская работа и участие в научных студенческих конференциях;
- анализ статистических и фактических материалов по заданной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе статистических материалов и др.

В процессе самостоятельной работы студент приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Студент самостоятельно определяет режим своей внеаудиторной работы и меру труда, затрачиваемого на овладение знаниями и умениями по каждой дисциплине, выполняет внеаудиторную работу по индивидуальному плану, в зависимости от собственной подготовки, бюджета времени и других условий.

При выполнении внеаудиторной самостоятельной работы студент имеет право обращаться к преподавателю за консультацией с целью уточнения задания, формы контроля выполненного задания. Консультирование возможно с использованием ЭИОС, корпоративной электронной почты.

5.2 Выполнение рефератов

Реферат является одной из форм самостоятельной работы студентов очной формы обучения. Выполнение реферата может быть обусловлено следующими причинами:

- большое количество пропусков занятий по уважительной причине (болезнь, трудоустройство);
- исследовательская работа студента.

Реферат является внеаудиторной письменной работой, выполняемой студентом по выбранной или выданной теме. Реферат выполняется в печатном виде на листах формата А4 (односторонняя печать), шрифт – Times New Roman, размер 14, интервал – полуторный, выравнивание – по ширине страницы. Объем реферата не должен превышать 10 страниц, включая все элементы.

Структура реферата определяется его содержанием:

- титульный лист (Приложение А);
- содержание (отражает структуру и последовательность рассматриваемых вопросов);
- введение;
- содержание вопроса 1;
- содержание вопроса 2;
- содержание вопроса ...;
- заключение;
- список использованных источников.

Оформление реферата осуществляется в соответствии с методическими указаниями по оформлению учебных текстовых работ, принятых в ИНОТЭКУ.

5.3 Тематика рефератов

1. Теория психоанализа.
2. Теория бихевиоризма.
3. Теория гуманистической психологии.
4. Четыре базовые модели организационного поведения: авторитарная, опекающая, поддерживающая и коллегиальная.

5. Теории личности: личностные факторы по Р. Б. Кеттеллу; психодинамическая теория личности; теория личности К. Г. Юнга; индикаторы типа личности Майерс-Бриггс.

6. Индивидуальное поведение и личность. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение.

7. Сущность и виды карьеры.

8. Роль организационного поведения для современного менеджмента.

9. Организационное поведение как наука и практика: цели, задачи, возможности и проблемы.

10. Соотношение потенциалов «человек–группа–организация». Влияние этих уровней на эффективность организации.

11. Модели организационного поведения: история разработки, связь со стилями управления, возможности использования.

12. Этические проблемы современного менеджмента и организационное поведение.

13. Роль и значение мотивации в управлении организацией.

14. Денежное вознаграждение в контексте мотивационных моделей. Методы начисления заработной платы и денежного вознаграждения.

17. Сущность, виды и управление карьерой.

16. Тенденции в совершенствовании форм стимулирования.

17. Оценка труда и вознаграждение, их связь с удовлетворенностью трудом и эффективностью деятельности.

18. Процессуальные теории мотивации: их особенности и возможности применения для управления организационным поведением.

19. Управление конфликтами и управление через конфликт.

20. Переговоры как форма управления конфликтами.

21. Стрессоустойчивость как способ предупреждения конфликтов.

22. Особенности основных объектов изменений в организациях.

23. Группы факторов изменений. Уровни изменений в организациях.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Основная литература

1. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение: учеб. и практикум для вузов / Л. И. Дорофеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2023. – 378 с.
2. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение: учеб. и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2023. – 237 с.
3. Резник, С. Д. Организационное поведение / С. Д. Резник. – 6-е изд., перераб.и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 433 с.

Дополнительная литература

4. Организационное поведение (курс лекций, практикум, тесты): учеб. пособие / Э. А. Понуждаев, И. Б. Выпрямкина, Н. Ю. Марошина, Т. А. Бадикова. – Москва: Директ-Медиа, 2023. – 376 с.
5. Ряжева, Ю. И. Организационное поведение: учеб. пособие / Ю. И. Ряжева, О. В. Семенова. – Самара: Изд-во СГУ, 2021. – 96 с.
6. Гудименко, Г. В. Организационное поведение: учеб. пособие по изучению дисциплины для студ. бакалавриата по напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент / Г. В. Гудименко, В. В. Дорофеева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2024. – 63 с.
7. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

Интернет-ресурсы

1. Сайт Сообщество эффективных менеджеров <https://www.e-executive.ru>
2. Сайт Технологии корпоративного управления <https://www.iteam.ru>
3. Сайт Журнал для руководителей <https://www.top-manager.ru>
4. Сайт Журнал «Маркетинг и маркетинговые исследования» <https://www.grebennikoff.ru/product/3>
5. Сайт Экономика и управление на предприятиях <https://eur.ru>
6. Сайт Журнал Новости маркетинга <https://marketingnews.ru>
7. Сайт Журнал Маркетинг в России и за рубежом <http://www.mavriz.ru>
8. Федеральный образовательный портал – Экономика, социология, менеджмент <https://ecsocman.edu.ru>

Локальный электронный методический материал

Галина Валерьевна Гудименко

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Редактор С. Кондрашова
Корректор Т. Звада

Уч.-изд. л. 3,1. Печ. л. 2,9.

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1