



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика, менеджмент и логистика  
в строительстве»

## **Практикум** по дисциплине

# **«Организационное поведение»**



Автор  
Олатало О.А.

Ростов-на-Дону, 2017

## Аннотация

Разработаны в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Содержатся резюме теоретического материала, рекомендации к практическим и семинарским занятиям по каждому разделу учебного курса «Организационное поведение».

## Автор

ассистент кафедры «ЭМилС» Олатало О.А.



## Оглавление

<b>Тема 1. Организационное поведение как основа эффективной деятельности организации .....</b>	<b>4</b>
<b>Тема 2. Личность и ее развитие в организации .....</b>	<b>6</b>
<b>Тема 3. Групповое поведение в организации .....</b>	<b>8</b>
<b>Тема 4. Влияние организационных факторов на индивидуальное и групповое поведение .....</b>	<b>10</b>
<b>Тема 5. Мотивация и результативность организации .....</b>	<b>12</b>
<b>Тема 6. Лидерство и власть в организационном поведении .....</b>	<b>14</b>
<b>Тема 7. Поведение сотрудников в ситуации организационных изменений .....</b>	<b>16</b>
<b>Тема 8. Управление поведением в организации .....</b>	<b>18</b>
<b>Тема 9. Организационное поведение и национальная культура .....</b>	<b>20</b>
<b>Контрольные вопросы по дисциплине .....</b>	<b>23</b>

## ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Организационное поведение (ОП)** – это область знаний о том, как люди ведут себя в организации, и каким образом их поведение влияет на результаты и эффективность ее работы. Также дисциплина «Организационное поведение» изучает реальное поведение самой организации в социальной, экономической, технологической и экологической среде, ее функционирование, взаимоотношения с другими организациями и отдельными людьми.

Организационное поведение как новая научная дисциплина начала развиваться приблизительно в 50-60-е гг. XX века. В США в 1973 г. появился первый учебник по Организационному поведению, автором которого был Фрэд Лютенс. В настоящее время Организационное поведение реально превратилось в конкретную область научных знаний, связанную с практикой эффективного управления современными организациями. В будущем эта тенденция должна еще более укрепиться.

**Сущность ОП** заключается в систематическом, научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации с учетом воздействия внешней среды.

Поведение людей в организации не случайно. Каждый человек уникален, но отношения и поведение сотрудников в организации можно объяснить и даже предсказать, если анализировать его на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.

В процессе самостоятельной работы необходимо уяснить: что является предметом и объектом организационного поведения; в чём состоит главная задача изучения этой дисциплины; что определяет особенности организационного поведения в современном мире; каковы междисциплинарные отношения с другими науками. Кроме того, следует получить первичные знания о системе организационного поведения, её субъектах, основных элементах.

В организации складываются устойчивые формы поведения (модели), от которых в значительной мере зависит вся ее деятельность, удачи либо неудачи. Существует много разных подходов к данной проблеме. При изучении данной темы остано-

витель на том, который описан в работе американских исследователей Ньюстрона Дж. и Девиса К. В его рамках существуют четыре модели организационного поведения: авторитарная, опеки, поддержки и коллегиальная. Рассмотрите суть каждой модели, определите достоинства и недостатки каждой.

Теоретические основы для проектирования моделей поведения человека в организации были заложены в XX столетии, отдельные идеи высказывались и раньше. Самостоятельно проанализируйте взгляды на проблему поведения в различных школах менеджмента, социологии и психологии; обратите внимание на практическое значение каждой из теорий поведения человека для процесса управления организационным поведением персонала.

На заключительном этапе работы над темой сформулируйте значение дисциплины «Организационное поведение» для профессиональной деятельности менеджеров.

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Что изучает дисциплина «Организационное поведение»?
2. В чем сущность объекта и предмета Организационного поведения?
3. Какие цели и задачи ставятся при изучении Организационного поведения?
4. Каково место организационного поведения в системе наук об управлении?
5. Назовите субъекты организационного поведения.
6. Опишите модели организационного поведения (по Ньюстрону Дж. и Девису К.).
7. Какие подходы к пониманию поведения человека существуют, на чем они основаны?
8. Какая теория вам понравилась больше всего, объясните почему?
9. Какую практическую пользу менеджерам может принести знание различных теорий поведения человека в организации?

## ТЕМА 2. ЛИЧНОСТЬ И ЕЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Менеджер должен понимать природу человеческой психики, ее проявление в поведении человека; уметь дать психологическую характеристику личности сотрудника с целью выбора оптимальных методов воздействия на его организационное поведение.

Центральным в данной теме является понятие «личность».

**Личность** – конкретный человек, представитель определенного общества, группы, осознающий свое отношение к окружающему, занимающийся конкретным видом деятельности и обладающий индивидуальными особенностями, присущей ему системой психологических свойств и качеств. В рамках самостоятельной работы изучите основные теории личности, выявите их практическую значимость для управления организационным поведением.

Структура – это определенная взаимосвязь, строение, взаиморасположение составных частей. В самом общем виде **психологическую структуру** личности можно представить в следующем виде (таблица 1):

*Таблица 1*

<i>Психические процессы</i>	Ощущение, восприятие, представление, воображение, мышление, память, воля, внимание, эмоции, чувства, речь
<i>Психические состояния</i>	Эмоциональный подъем, упадок или равновесие
<i>Психические свойства</i>	Направленность, характер, темперамент, способности, самосознание
<i>Психические образования</i>	Знания, умения, навыки, привычки

Подробно рассмотрите каждый элемент этой структуры, определите его влияние на поведение, деятельность и общение сотрудников в организации. При этом следует четко разделять биологически обусловленные и социально обусловленные структурные составляющие личности.

**Индивидуальные различия в поведении определяются и социально-демографическими характеристиками работников: возраст, пол, семейное положение, стаж работы в организации. В процессе самостоятельной работы изучите влияние указанных характеристик на поведение.**

При изучении данной темы также следует уяснить, что по-

стоянное совершенствование персонала и его деятельности – залог устойчивости и эффективности функционирования организации.

**Социализация личности в организации** – это усвоение личностью принципов и норм поведения, которые существуют в организации, их активное воспроизводство в собственном поведении, а также изменение индивидуальных установок, если они не соответствуют организационным.

Социализация в организации начинается с момента вхождения человека в организацию, в процессе адаптации к организационному окружению. Процессы социализации должны быть направлены на сочетание интересов индивида и организации.

Необходимо изучить различные *формы персонального развития в организации*: обучение и повышение квалификации, карьерный рост, саморазвитие. Особо остановитесь на таких факторах мотивации персонального развития, как неудачи, стремление к достижениям, наличие барьеров, успешные модели деятельности.

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Тождественны ли понятия «человек», «личность» и «индивид»?

2. Какое значение для личности имеют наследственность, социальное окружение и ситуация?

3. Объясните, как особенности темперамента и характера влияют на эффективность профессиональной деятельности.

4. Можно ли повысить самооценку у сотрудника? Как это можно сделать?

5. Какие классификации типов личности Вы знаете? Как можно использовать эти знания в практике управления людьми в организации?

6. Как определяются характерные качества и поведенческие черты личности? Приведите примеры соответствующих методик и укажите их плюсы и минусы.

7. Что подразумевают под развитием личности в организации?

8. Как организация может создать условия для наиболее полной реализации личностного потенциала работников?

9. Как влияет процесс социализации на персональное развитие в организации? Опишите стадии социализации.

10. Обозначьте проблемы, возникающие при вхождении человека в организацию.

## ТЕМА 3. ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Групповое поведение* – важная составляющая организационного поведения, поскольку существование групп является важнейшей характерной чертой любой организации. Именно они лежат в основе всех структурных подразделений и обуславливают эффективность работы коллектива. В связи с этим для успешного управления организационным поведением руководителю необходимо иметь ясное представление о сущности групп и о том, какое влияние они могут оказывать на отдельных работников и функционирование организации в целом. При изучении этой темы, необходимо выяснить причины объединения людей в группы; уяснить последовательность стадий формирования группы; познакомиться с классификацией групп. Отдельно рассмотрите формальные и неформальные отношения в группе. Обратите внимание на особенности поведения неформальных групп и их лидеров в организации.

При самостоятельном рассмотрении вопросов, касающихся *командной работы*, может возникнуть некоторое непонимание того, чем именно команда отличается от обыкновенной группы. Такая путаница может возникать из-за того, что люди в организациях часто рассматривают группы, в которых сами состоят, как команды, но в действительности таковыми они не являются. Несмотря на это, существует несколько важных различий между группой и командой, самостоятельно выделите эти различия и определите преимущества и ограничения командной работы.

*Процесс формирования команды* – задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда.

Особенно важны и интересны с точки зрения организационного поведения *самоуправляемые команды*, которые наряду с выполнением задания осуществляют еще и функции управления. Это означает, что организация определяет конечные требования и наличные ресурсы, и в этих рамках команды могут варьировать степень свободы при распределении функций и степени ответственности.

В рамках самостоятельной работы над темой особо остановитесь на факторах, определяющих эффективность групповой и



командной деятельности.

*Вопросы для самопроверки*

1. Какие виды групп можно встретить в организации? Дайте им сравнительную характеристику.
2. Что понимается под структурой группы? Проанализируйте ее основные компоненты.
3. Назовите условия, влияющие на эффективность работы группы.
4. Как влияет группа на поведение индивида?
5. Каковы причины возникновения неформальных групп в организации?
6. Какие плюсы и минусы сплоченной группы, с точки зрения организационного поведения, можно выделить? Как можно повлиять на сплоченность группы?
7. Что такое команда? В чем различия между командой и группой? В каких случаях эффективнее работают команды, а в каких – группы?
8. Какие способы формирования команды вы знаете?
9. Как обычно происходит развитие команды? Назовите основные стадии.
10. Что такое «самоуправляемые команды»?

## ТЕМА 4. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ НА ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

В процессе изучения данной темы необходимо рассмотреть взаимосвязь организационного поведения и эффективной деятельности организации. Термин **«организация»** будем рассматривать как специфическую социальную систему, объединяющую людей для реализации неких целей, вхождение в которую накладывает на поведение индивида существенные ограничения. Таким образом, *организация* – скоординированное образование, состоящее, по меньшей мере, из двух человек, которые работают, взаимодействуют для достижения общей цели.

Любая организация, вне зависимости от ее конкретного назначения, имеет ряд общих параметров, среди которых основными являются:

- цели организации;
- организационная структура;
- внутренняя и внешняя среда;
- совокупность ресурсов;
- нормативная и правовая основа;
- организационная культура.

Эффективность организации зависит от квалификации сотрудников, целей и структуры, а также имеющихся ресурсов. Для менеджера очень важно определить ключевые точки проблемного поведенческого поля, такие составляющие его структуры, на основе которых можно было бы строить стратегическое планирование и управление поведением организации.

Проанализируйте влияние каждого параметра на организационное поведение, отдельно изучите взаимосвязь между видом организации, системой отношений внутри организации и поведением индивидов в ней.

Уникальность и неповторимость любой организации обусловлена ее организационной культурой.

*Организационная культура (ОК)* – это система общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации и характерная черта, которая отличает одну организацию от другой.

Ценность организационной культуры для организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников.

Ценность для работников – организационная культура служит своеобразным компасом для выбора правильного типа

поведения, необходимого для успешной работы в организации.

В процессе самостоятельной работы изучите характеристики и типы ОК, методы ее диагностики. Обязательно обратите внимание на способы ее формирования и поддержания в организации.

Таким образом, не познав сущности организаций, не поняв, зачем они нужны, из чего состоят, на каких принципах строятся, не изучив, как они создаются и развиваются, нельзя эффективно управлять ими, использовать их в интересах работающих в них людей и на благо общества в целом.

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Что понимается под термином «организация» и какими признаками она обладает?

2. Какое влияние оказывают цели организации на поведение людей и групп?

3. По каким показателям, связанных с поведением работников, можно судить об эффективности деятельности организации?

4. Докажите влияние внутренней среды организации на поведение человека.

5. В чем различие среды прямого воздействия от среды косвенного воздействия? Приведите пример влияния внешней среды на поведение организации.

6. Раскройте содержание понятия «организационная культура». Какие типы организационных культур вы знаете?

7. Перечислите этапы формирования организационной культуры. Укажите способы ее дальнейшего поддержания.

## ТЕМА 5. МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Формирование, реализация и развитие организационного поведения во многом определяется мотивацией людей. Поведение человека всегда мотивировано. Мотивация делает поведение человека целенаправленным.

Термин **«мотивация»** представляет более широкое понятие, чем термин «мотив». Слово «мотивация» используется в современной науке в двояком смысле: как обозначающее систему факторов, детерминирующих поведение (сюда входят, в частности, потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и многое другое), и как процесс по активизации мотивов конкретного человека, который стимулирует и поддерживает его поведенческую активность на определенном уровне.

При рассмотрении данной темы необходимо найти ответ на вопрос: *как сделать так, чтобы работник захотел приложить требуемые усилия для достижения целей организации?* Потому как именно ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом.

Следует также определить понятия: нужда, потребность, мотив, цель, вознаграждение, стимул и указать на их взаимосвязь.

Самостоятельно раскройте сущность мотивационного процесса и смысл результативности мотивации. Изучите содержательные и процессуальные мотивационные теории, оцените их практическую значимость

Индивидуальное сочетание наиболее и наименее актуальных (значимых) для конкретного человека потребностей называют **мотивационным профилем**. В процессе самостоятельной работы над темой желательно познакомиться с методикой известных западных ученых Ш. Ричи и П. Мартина, позволяющей определять мотивационные профили сотрудников.

У руководителей есть несколько довольно устойчивых мотивационных установок (*направленность на поощрение или порицание*), которых они придерживаются независимо от реальной обстановки или личностных особенностей оцениваемого. *Первая установка* характеризуется тем, что руководитель пытается всегда ориентироваться на положительную оценку личного вклада оцениваемого работника. *Вторая установка* – ориентация в основном на порицание и отрицательную оценку. *Третья установка* – на сбалансированную оценку. Самостоятельно определите сильные и

слабые стороны каждой установки в отношении мотивации трудового поведения подчиненных.

На заключительном этапе самостоятельной работы сконцентрируйте внимание на вопросах построения процесса стимулирования трудового поведения и создания позитивной мотивации у сотрудников.

Вопросы для самопроверки

1. Определите место и роль мотивации в поведении человека.
2. Что такое «внешняя» и «внутренняя» мотивация?
3. Соотнесите понятия «мотив» и «стимул».
4. Что имеют общего и чем отличаются содержательные и процессуальные теории мотивации? Приведите примеры теорий из каждой группы.
5. Почему теория трудовой мотивации Ф.Герцберга носит название «гигиенической» и «двухфакторной»?
6. Какие мотивационные установки существуют у менеджеров?
7. Укажите методы изучения мотивации. В каких ситуациях их использование уместно?

## ТЕМА 6. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПОВЕДЕНИИ

Важнейшей частью менеджмента является координация деятельности людей и направление их усилий на достижение целей и задач организации. Это предполагает наличие лидерства и выбор соответствующего типа поведения. Лидерство представляет собой основной компонент успешного функционирования организации. Каждый менеджер должен понимать сущность лидерства и факторы, которые обуславливают его эффективность.

**Лидерство** – это способность вести за собой людей для достижения конкретных целей. Влияние лидера на людей происходит благодаря признанию его личного авторитета и за счёт признания его личных качеств.

*Менеджер должен быть лидером; это необходимо, для того чтобы:*

- Завоевать психологический (неформальный) авторитет в коллективе.
- Чтобы выработать свой стиль управления.
- Чтобы создать эффективную мотивацию работников.

Изучите основные подходы, объясняющие, что делает лидера эффективным: поведенческий, ситуационный, теорию черт, теорию преобразующего лидерства. Обратите внимание на концепцию харизматического лидерства Конгера и Канунго.

**Власть** – возможность влиять на поведение людей. Власть – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей. Работая самостоятельно над темой необходимо понять, каковы источники и формы власти в организации. Сравните понятия «лидерство» и «руководство», «власть» и «авторитет».

Еще одним аспектом в изучении данной темы являются вопросы, связанные с организационным поведением самого руководителя. *Личность руководителя:* его знания, профессиональный и житейский опыт, деловые и личностные качества – центральное понятие организационной структуры любой компании. Специфика управленческого труда, сложность и многообразие управленческих функций обуславливают требования, предъявляемые к личности менеджера. Анализ специальной литературы показал, что *профессионально-важным качествам менеджера*, обеспечивающим наибольший вклад в обеспечение продуктивности всей его

управленческой деятельности, большинство исследователей относят:

- профессиональную и управленческую компетентность;
- способность эффективно действовать в условиях рынка;
- умение стратегически и аналитически мыслить, предвидеть последствия решений;
- умение осуществлять всесторонний анализ ситуации;
- способность принимать решения в условиях риска и неопределенности;
- умение работать в команде;
- стрессоустойчивость и самообладание;
- организаторские и коммуникативные способности;
- уверенность в себе и ориентация на достижение успеха;
- нравственно-этические качества;
- креативность, творческие способности.

Самостоятельно изучите факторы, способствующие эффективному организационному поведению руководителя. Особо остановитесь на проблеме поведенческого формирования имиджа делового человека.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается основная проблема лидерства? Охарактеризуйте основные подходы к проблеме лидерства.
2. Что значит быть лидером в организации?
3. Объясните, в чем состоит сходство и специфика руководства и лидерства.
4. Какими чертами должен обладать неформальный лидер?
5. Как стиль руководства определяет поведение менеджера и его подчиненных?
6. Дайте характеристику харизматических качеств лидера. Приведите примеры известных вам харизматических лидеров.
7. Какое значение имеет власть в организации? Перечислите источники и основы власти.
8. Что такое авторитет? Что вы знаете о комплексе «угрожаемого авторитета»?
9. Какие проблемы могут возникнуть с властными статусами и как их разрешать в организациях?

## ТЕМА 7. ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ В СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Деятельность организации представляет собой постоянное реагирование на необходимые изменения, идущие как из внутренней, так и из внешней среды. Что же такое «инновация» или «нововведение»? Это процесс качественного изменения чего-либо, а также результат этого изменения – новшество. Это изменение одного или нескольких элементов социотехнической системы организации, направленное на повышение эффективности ее деятельности и воспринимаемое субъектом усвоения (работником организации, членом трудового коллектива, предприятием в целом) в качестве значимого и нового, например изменение в технологических процессах, кадровой структуре, оплате труда, численности персонала и т. д.

Эффективное управление изменениями невозможно без четкого представления о поведении людей на рабочем месте. Руководитель должен ясно осознавать, что любое нововведение затрагивает интересы, ценности и установки людей, а также тех коллективов, в которых они трудятся. Поэтому любые изменения в организации практически всегда сталкиваются с *сопротивлением*, что является естественной реакцией людей на перемены. Виды сопротивления могут быть разными и, соответственно, разными должны быть методы их преодоления. Они варьируются от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение), при этом выбор метода должен быть основан на тщательном анализе сложившейся ситуации.

Работая самостоятельно над темой, познакомьтесь с социально-психологическими факторами обеспечения успешного внедрения инноваций, поведенческими моделями участия в нововведениях. Особо остановитесь на формах проявления психологических барьеров по отношению к нововведениям, причинах их возникновения, последствиях и возможных способах регулирования.

Обратите внимание на то, что решающую роль в иницировании и осуществлении изменений в организации играют руководители. Управление проведением изменений опирается на определенные принципы. Их общая направленность состоит в том, чтобы помочь работникам осознать организационные изменения и обеспечить их позитивное участие в них. Большое значение для успешных изменений имеет выбранный стиль их проведения.



Вопросы для самопроверки

1. Каковы движущие силы, внешние и внутренние источники организационных изменений?
  2. Назовите положительные и негативные последствия нововведений в компании.
  3. Охарактеризуйте роль руководителя в процессе реализации изменений.
  4. Как в организации возникает сопротивление изменениям? Каковы явные и скрытые причины сопротивления?
  5. Охарактеризуйте виды сопротивлений со стороны персонала. В чем смысл термина «психологический барьер нововведений»?
  6. Можно ли управлять поведением в условиях организационных изменений и каким образом?
  7. Как преодолеть сопротивление отдельных сотрудников?
- В чем заключаются особенности преодоления сопротивления на уровне группы?

## ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегическая реализация целей деятельности организации предполагает разработку определенной системы воздействия на сотрудников, то есть управление их поведением.

*Управление поведением сотрудников организации* заключается в том, чтобы они эффективно работали, сочетая достижение собственных целей с задачами, стоящими перед организацией. Как правило, такое поведение проявляется в добросовестном исполнении ими своих должностных обязанностей, готовности принимать на себя дополнительные обязательства, выходящие за пределы их должностных обязанностей в случае производственной необходимости, проявлении творческой инициативы и т.д.

Для управления поведением персонала в нужном для организации русле используются различные методы и средства. К ним относятся, во-первых, подбор людей с определенными качествами, гарантирующими определенный тип поведения, и, во-вторых, воздействие субъекта управления на работника, заставляющего его изменять свое поведение в нужном для организации направлении.

Уясните в процессе самостоятельной работы, какие тактические приемы и технологии помогают менеджеру воздействовать на поведение его подчиненных.

Однако прежде, чем управлять поведением, его надо изучить. Для этого у руководителей есть целый арсенал методов, которые условно делятся на две группы: *формализованные* (психологические тесты и опросники, проективные техники, психофизиологические методы) и *малоформализованные* (наблюдение, опрос, анализ продуктов деятельности). Прочитайте в специальной литературе возможности применения каждого из методов в исследовании поведения, обязательно ознакомьтесь с требованиями к их использованию.

Вопросы для самопроверки

1. Что значит «управлять поведением»?
2. Перечислите известные вам стратегии управления организационным поведением?
3. Какие тактики управления поведением вы знаете?
4. Какие технологии может использовать руководитель, управляя поведением работников?
5. Перечислите методы, позволяющие выявлять те или

иные особенности, причины поведения человека или группы.

6. Как правильно организовать анкетирование среди сотрудников организации?

7. Составьте план наблюдения за поведением работника с целью определения его типа темперамента. На какие критерии вы будете опираться в своих выводах?

## ТЕМА 9. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА

Глобализация мировой экономики, участие организаций в различных формах международной кооперации, стремление компаний к расширению границ своей деятельности и превращению в крупные мультинациональные корпорации выявили новые проблемы организационного поведения, связанные с различием культур. Стало очевидным, что эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий между нациями и способности адаптироваться к ним. В связи с этим возникла необходимость изучения особенностей национальных культур и их влияния на ОП и организационную культуру компаний, разработки подходов и методов повышения межкультурного взаимодействия, культурной адаптации.

*Национальная культура* – это совокупность экономических, политических и социальных ценностей, присущая другой нации. Сегодня в мире существует около трех тысяч наций и более двухсот суверенных государств. Для каждого этноса, государства, народа, нации характерен свой исторический и экономический путь развития, своя культура, свое поведение.

В международном бизнесе факторы культурной среды создают самые большие сложности. Именно поэтому корректная оценка различий национальных культур и адекватный их учет в процессе деловых контактов становятся все более и более важными.

При самостоятельном изучении этой темы необходимо получить знания по следующим вопросам: что такое глобальная организация; организационная мультикультура; модели межкультурных различий; качества российского работника.

Самостоятельно изучите факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний (юридические, национальные, политические, экономические, социальные, этические).

Заключительным моментом в изучении дисциплины «Организационное поведение» является рассмотрение проблем этики. Этические нормы поведения выступают одним из главных регуляторов человеческих отношений. В них выражены представления о добре и зле, правильности и неправильности поступков людей, справедливости и несправедливости.

*Деловую этику* можно определить как совокупность нрав-

ственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение людей в процессе производственной деятельности.

Совсем недавно этика стала областью изучения в рамках Организационного поведения. В настоящее время существует понимание того, что этику поведения определяет не только индивиды и группы, но также ряд значимых факторов:

- культурные влияния (семья, окружение, образование, религия и СМИ);
- воздействие организации (ее политика и практика, кодекс корпоративной этики, ролевые модели, системы наказания и поощрения);
- внешние факторы (явления политической юридической и экономической жизни).

Эти факторы зачастую действуют взаимосвязано. Возникает много проблем и противоречий при определении того, какое поведение является этическим. Исследователи ОП выделяют следующие *современные этические проблемы, касающиеся поведения членов организации*: сексуальное домогательство, дискриминация в оплате труда и продвижении по службе, право на невмешательство в частную жизнь, неэтичное манипулирование людьми. Каждая из названных этических тем представляет собой проблему для современных организаций, в силу чего требует признания, внимания и тщательной проработки.

В процессе самостоятельной работы изучите международные этические нормы делового поведения.

Вопросы для самопроверки

1. В чем проявляется сущность международных отношений? Почему важно знать национальную культуру и особенности поведения представителей различных стран?
2. Перечислите параметры межкультурных различий. Опишите модели Г. Хофстеде, А.Клукхона и Ф. Строббека.
3. Раскройте сущность понятий «этноцентризм», «культурный шок», «культурная адаптация».
4. Охарактеризуйте европейский, восточный и американский стили делового поведения.
5. Перечислите характерные особенности поведения представителей скандинавских стран.
6. Каковы особенности российской модели организационного поведения? С национальной культурой каких стран Россия имеет наибольшее сходство? Почему вы так думаете?
7. Какие этические нормы регулируют международные де-

ловые отношения?

8. Перечислите основные этические проблемы организационного поведения. Сформулируйте собственные подходы к их преодолению.

11. В чем вы видите будущее Организационного поведения как науки и прикладной дисциплины?

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Понятие «организационное поведение», междисциплинарные связи и значение данной дисциплины для менеджеров.
2. Предмет и цели организационного поведения. Элементы системы организационного поведения.
3. Модели организационного поведения: авторитарная, опекающая, поддерживающая, коллегиальная.
4. Теории поведения человека в организации (*3 теории на выбор студента*).
5. Роль руководителя в системе организационного поведения. Практическое значение организационного поведения для менеджеров.
6. Критерии результативности организации: индивидуальная и групповая результативность.
7. Влияние внутренней и внешней среды организации на поведение сотрудников.
8. Показатели эффективности работы организации, обусловленные поведением ее персонала.
9. Организационная культура, ее функции и типы.
10. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры.
11. Способы передачи организационной культуры сотрудникам.
12. Методы изучения организационной культуры.
13. Психологическая структура личности, ее проявление в индивидуальном поведении.
14. Социально-демографические характеристики сотрудников и их проявления в поведении.
15. Теории типологизации личности, их практическое применение (*3 теории на выбор студента*).
16. Развитие личности в организации: сущность, значение, методы.
17. Социализация личности в организации.
18. Психологические особенности управления карьерой. Моделирование оптимального карьерного роста.
19. Адаптивные возможности организации.
20. Методы изучения индивидуального поведения.
21. Формирование групп и их структура, стадии развития группы.
22. Поведение неформальных групп и коалиций в организации.

Инновации в деятельности предприятий строительной отрасли

23. Методы изучения группового поведения.
  24. Понятие «команда» и «командная работа». Типы команд.
  25. Этапы развития команды и командообразование.
  26. Условия эффективной командной работы и проблемы, возникающие в командах. Самоуправляемые команды.
  27. Мотивационная регуляция организационного поведения.
  28. Мотивационные установки руководителей.
  29. Методы изучения мотивации сотрудников в организации.
  30. Особенности мотивации групповой деятельности.
  31. Основные теории мотивации и их практическое применение.
  32. Лидерство в организационном поведении.
  33. Теории черт и поведенческие теории лидерства, их практическая ценность.
  34. Ситуационные теории лидерства. Оценка и применение.
  35. Теории харизматического и преобразующего лидерства.
  36. Авторитет руководителя организации.
  37. Основы власти и влияния в организационном поведении.
  38. Стили руководства и организационное поведение.
  39. Поведенческое формирование имиджа руководителя.
- Принципы создания имиджа.
40. Факторы эффективного поведения руководителя.
  41. Стратегия управления организационным поведением
  42. Тактика управления организационным поведением
  43. Технологии управления организационным поведением.
  44. Управление поведением в условиях интенсивных изменений.
  45. Деловая игра как одна из технологий управления организационным поведением
  46. Этика организации. Этические проблемы организационного поведения.
  47. Методы изучения организационного поведения: формализованные и малоформализованные.
  48. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение.
  49. Модели межкультурных различий.



50. Национальная культура организационного поведения (на примере одной из стран).

51. Российская культура на современном этапе и ее влияние на культуру отечественных фирм.

52. Деловое поведение в международном бизнесе.

53. Международные этические нормы делового поведения.

54. Будущее Организационного поведения как науки и прикладной дисциплины информационной эпохи.