

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Организационное поведение

А. М. Ди Нардо, А. Г. Миракян,
Д. Г. Миракян, У. С. Подвербных,
И. П. Пономарев, С. В. Щелокова



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. Ломоносова
Экономический факультет



А. М. Ди Нардо, А. Г. Миракян,
Д. Г. Миракян, У. С. Подвербных,
И. П. Пономарев, С. В. Щелокова

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие

Москва
2024

УДК 330.16
ББК 65.011.3
О 64

А в т о р ы :

Ди Нардо А. М., Миракян А. Г., Миракян Д. Г., Подвербных У. С.,
Пономарев И. П., Щелокова С. В.

О 64 **Организационное поведение: учебно-методическое пособие /**
А. М. Ди Нардо, А. Г. Миракян, Д. Г. Миракян [и др.]. — М.: Эко-
номический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024. — 80 с.

ISBN 978-5-907690-48-6

Учебно-методическое пособие предназначено для подготовки менеджеров препода-
вателями дисциплины «Организационное поведение» в образовательных учреждениях.

Материалы пособия содержат практические упражнения и примеры, кейсы, кон-
трольные вопросы, а также статьи и учебную литературу, которые могут быть приме-
нены при проведении семинаров, подготовке домашних заданий и форм промежуточ-
ного контроля по данной дисциплине.

УДК 330.16
ББК 65.011.3

ISBN 978-5-907690-48-6

© Экономический факультет
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
РАЗДЕЛ 1. ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
Тема 1. Введение в организационное поведение	5
Тема 2. Личность в организации	13
Тема 3. Мотивация	21
Тема 4. Группа и трансформация поведения в группе	31
Тема 5. Лидерство и власть	42
Тема 6. Организационная культура	51
РАЗДЕЛ 2. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ	64
Требования к групповому проекту	64
Экзамен	67
Пример программы дисциплины в 2022/23 учебном году	69

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебно-методическое пособие «Организационное поведение» предназначено для преподавателей по специальности «Менеджмент». Пособие составлено в соответствии с требованиями федерального компонента к обязательному уровню подготовки дипломированного менеджера по циклу государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

В учебно-методическом пособии рассматриваются ключевые теории и концепции организационного поведения и новейшие исследования, а также предлагаются реальные примеры из практики, кейсы, видеоматериалы, практические упражнения, деловые игры и рекомендуемая литература. В издание включены разные типы заданий с целью интеграции важнейших теоретических знаний и навыков, необходимых для успешного управления другими людьми и создания сильной организации на всех уровнях компании. В основу пособия легли наработки коллектива авторов, активно вовлеченных в последние годы в преподавание данной дисциплины среди студентов управленческих специальностей.

Издание состоит из двух частей:

- основных материалов по базовым темам дисциплины, соответствующим содержанию обязательного курса «Организационное поведение», который преподается на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова;
- дополнительных материалов по дисциплине, в том числе примеров экзаменационной работы, требований к групповому проекту и основных разделов рабочей программы дисциплины (РПД) «Организационное поведение» в 2022/23 учебном году.

Учебно-методическое пособие содержит шесть тематических разделов, каждый из которых включает следующие структурные элементы: содержание темы, основная литература, комплекс заданий с комментариями преподавателей, контрольные вопросы по рассматриваемой теме и дополнительные материалы к изучению (статьи, книги, видеоролики и др.).

Благодаря углубленному рассмотрению процесса и практики управления отдельными людьми, командами и целыми организациями данное учебно-методическое пособие служит прочной основой для более глубокого освоения и закрепления материала курса и подготовки будущих менеджеров.

Желаем нашим студентам успешного погружения в основы организационного поведения!

РАЗДЕЛ 1

ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ ТЕМЫ

- Вклад в организационное поведение психологии, политологии, социологии, экономики.
- Цели и задачи дисциплины «Организационное поведение».
- Поведение, научение и изменение поведения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Роббинс С. П. (2005). Основы организационного поведения. Williams, 448.
 - Глава 1. Введение в организационное поведение
2. Иванющенко М., Лапшин А. (2017). Система Каменщика. Владелец аэропорта «Домодедово» Дмитрий Каменщик о будущем, страховке от ошибок, тотальном контроле, коррупции и модных идеях. <https://big-i.ru/liderstvo/lidery/a18741/>
3. Лютенс Ф. (1999). Организационное поведение. М.: Инфра-М, 692.
 - Глава 1. Введение в организационное поведение
 - Глава 2. Зарождающиеся организации: информационные технологии, комплексное управление качеством и организационное научение
 - Глава 8. Научение: процессы, системы вознаграждения и управления поведением
4. Robbins Steven P. & Judge Timothy A. (2017). Essentials of Organizational Behavior, 14th Edition. New York: Pearson, 400.
 - Chapter 1. What is organizational behaviour?

ЗАДАНИЯ

Задание 1. Разминка на первом занятии.

Выполняется в мини-группах по 5–6 человек в течение 30 минут. Основные задачи:

- познакомиться друг с другом;
- узнать студентов поближе;
- подготовить презентацию и отразить:
 - какие мы сейчас;
 - какими мы хотим быть в конце курса.

(Комментарий) Каждой группе потребуется подготовить устное выступление (возможный формат – презентация на компьютере, доска флипчарт), содержащее развернутые ответы на заданные вопросы. После выступления преподаватель задает вопросы:

- Какие действия необходимо выполнить студентам (преподавателям курса), чтобы учащиеся достигли ожидаемых результатов?
- Какие факторы влияют на конечный результат?
- Какие факторы оказывают наибольшее (наименьшее) влияние на результат?
- Назовите общую конечную цель.

Задание 2. Обсуждение в группах.

Выполняется в мини-группах по 5–6 человек в течение 15 минут. Преподаватель предлагает к обсуждению общие вопросы:

- Перечислите до 5 фактов о менеджменте и организационном поведении людей, в которых вы совершенно уверены.
- Что способствует поддержанию продуктивных рабочих отношений?

(Комментарий) Для организации обсуждения в аудитории рекомендуется приводить контраргументы.

Задание 3. Анализ материалов фильма «Новые времена».

Посмотрите фильм «Новые времена», 1936 (Modern Times).

Опираясь на информацию, представленную в фильме, подготовьтесь к обсуждению следующих вопросов:

- Дайте краткую характеристику системы управления и поведения рабочих в корпорации.
- Опишите типичный рабочий день рабочих и президента корпорации. Каким образом можно было бы улучшить (повысить) производительность и результативность их труда?

- Фильм иллюстрирует работу крупной промышленности в новом индустриальном обществе во времена Великой депрессии. Что изменилось в третьем тысячелетии?
- Какие выводы можно сделать с позиции менеджмента и организационного поведения на основе фильма?

Задание 4. Анализ материалов статьи «“Мягкая сила” или “сумасшествие”»: как эффективно менять людей и организации».

Прочитайте материалы статьи Марка Розина «“Мягкая сила” или “сумасшествие”»: как эффективно менять людей и организации» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://big-i.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/792482>).

Опираясь на информацию, представленную в статье, выделите особенности основных стратегий изменения поведения, а также рекомендации по их применению. Вспомните свой собственный опыт и сформулируйте дополнительные стратегии, направленные на изменение поведения других людей.



Подумайте, какие стратегии являются универсальными. Аргументируйте свой ответ.

(Комментарий) Для организации обсуждения материалов задания в аудитории рекомендуется заполнение следующей таблицы:

	НАЗВАНИЕ СТРАТЕГИИ	КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИИ	РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ СТРАТЕГИИ	КОГДА СТРАТЕГИЯ РАБОТАЕТ (НЕ РАБОТАЕТ)?
1				
2				
3				
...				

Задание 5. Анализ материалов статьи «Кого берут на работу в Apple: 4 главных качества для сотрудника».

Прочитайте материалы статьи Марины Мaziной «Кого берут на работу в Apple: 4 главных качества для сотрудника» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/63da7a739a794700de4b58e1?from=mainpage>).



Опираясь на информацию, представленную в статье, выделите главные качества для сотрудников в интересующей вас сфере деятельности. Аргументируйте свой ответ.

Дополнительные вопросы для обсуждения:

- Как обеспечить развитие следующих качеств: способности к сотрудничеству, креативности, любопытства и любознательности, глубокой экспертизы?
- Какие выводы можно сделать на основе представленного материала?
- Что из прочитанного вы считаете для себя наиболее полезным и как вы это сможете применить?

(Комментарий) Для организации обсуждения материалов задания в аудитории рекомендуется заполнение следующей таблицы:

	ДОЛЖНОСТЬ В КОМПАНИИ / РАЗМЕР КОМПАНИИ / СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ГЛАВНЫЕ КАЧЕСТВА	АРГУМЕНТ	КАК ОБЕСПЕЧИТЬ РАЗВИТИЕ ЭТИХ КАЧЕСТВ?
1	БУХГАЛТЕР ...			
2	МАРКЕТОЛОГ ...			
3	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ...			
4	ЮРИСТ ...			

	ДОЛЖНОСТЬ В КОМПАНИИ / РАЗМЕР КОМПАНИИ / СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ГЛАВНЫЕ КАЧЕСТВА	АРГУМЕНТ	КАК ОБЕСПЕЧИТЬ РАЗВИТИЕ ЭТИХ КАЧЕСТВ?
5	РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ПЕРСОНАЛА ...			
6	СПЕЦИАЛИСТ ПО КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ ...			
7	МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ ...			
...				

Задание 6. Практическое задание.

В качестве домашнего задания в парах провести интервью с менеджером (руководителем) и подготовить эссе на 2 страницы. Задача студентов в ходе обсуждения получить у респондента ответы на следующие вопросы:

- как он проводит свой рабочий день;
- как он устанавливает приоритеты;
- на что он тратит больше (меньше) времени;
- все ли его действия всегда продуктивны и ценны.

Опираясь на полученную информацию, опишите основные элементы труда, а также проанализируйте, какая концепция менеджмента / организационного поведения точнее всего описывает услышанное.

Задание 7. Анализ компании.

Выберите организацию, деятельность которой вы хорошо знаете по проектам, исследованиям, наблюдениям или из личного опыта. Прочитайте материалы следующих исследований:

- 1) ежегодное исследование «Глазами рынка 2022: Жизнестойкость российского бизнеса» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://tboutique.ru/assets/files/gr/glazamiryanka-22-web.pdf>);



- 2) исследование «Корпоративная культура в России: Новые горизонты трансформации» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/europe/ru/files/corporate-culture-in-russia.pdf>).



Опираясь на информацию, подготовьте ответ на следующие задания:

- 1) Выделите ключевые тренды и изменения в российском бизнесе. Какие изменения происходят на практике в настоящее время?
- 2) Определите, что и как необходимо изменить в организации вашего бизнеса (цели, стратегия, структура, бизнес-процессы, задачи, правила и т.д.), чтобы организация смогла ответить на современные вызовы.
- 3) Опишите то, как должно измениться поведение сотрудников (характер действий и отношений) в ходе реализации организационных изменений.
- 4) Какова роль организационной культуры в контексте организационного поведения?

Задание 8. Анализ материалов фильма «Офисное пространство».

Посмотрите фильм «Офисное пространство», 1999 (Office Space).

Опираясь на информацию, представленную в фильме, проанализируйте, каким образом в организационной деятельности проявляются индивидуальные особенности и как они влияют на групповую деятельность, результаты организации.

Ответьте на следующие вопросы:

- Почему герой фильма устраивает бунт против начальства?
- Согласны ли вы со следующим утверждением: «Идеальной работы не существует»? Аргументируйте свой ответ. На какие недостатки следует обращать внимание?
- Какие проблемы, представленные в фильме, остаются актуальными в сегодняшних реалиях?

- Какие выводы можно сделать с позиции менеджмента и организационного поведения на основе фильма?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- Сформулируйте предметное поле дисциплины «Организационное поведение».
- Какие дисциплины связаны с теорией организационного поведения?
- Что понимается под организационным поведением?
- Какие проблемы возникают при использовании руководителями теоретических положений организационного поведения?
- Что понимается под научением?
- Выделите стратегии, направленные на изменение поведения сотрудников. Опишите их особенности.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ К ИЗУЧЕНИЮ

1. Дотлих Д., Кейро П. (2018). 11 врагов руководителя: Модели поведения, способные разрушить карьеру и бизнес. М.: Альпина Паблшер, 186.
2. Ариели Д. (2022). Предсказуемая иррациональность: Скрытые силы, определяющие наши решения. М.: Альпина Паблшер, 336.
3. Бриджес У., Бриджерс С. (2022). Трансформация себя: Осмысление изменений в жизни (Глава 5). М.: Альпина Паблшер, 240.
4. Ахола А. (2021). Скрытые мотивы: Истинные причины нашего поведения. М.: Альпина Паблшер, 240.
5. Материалы ведущих академических журналов, публикующих передовые исследования в области организационного поведения:
 - Journal of Organizational Behavior (доступно по ссылке: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10991379>) – примеры статей:
 - Unsworth K. E., Dmitrieva A., Adriasola E. (2012). Changing behaviour: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behaviour change. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1837>
 - Mo S., Lupoli M. J., Newman A., Umphress E. E. (2022). Good intentions, bad behavior: A review and synthesis of the literature on unethical prosocial behavior (UPB) at work. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2617>
 - Journal of Organizational Behavior Management (доступно по ссылке: <https://www.tandfonline.com/toc/worg20/current>) – примеры статей:
 - Weatherly N. L. (2021). The Ethics of Organizational Behavior Management. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01608061.2021.1890664>
 - Johnson D. A., Ferguson R. (2022). On Terms within Organizational Behavior Management. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01608061.2022.2099504>
 - Sidley N. A. (2008). Some Things I've Learned About Changing Behavior in a Fortune 100 Company. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J075v17n02_04

ТЕМА 2. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

СОДЕРЖАНИЕ ТЕМЫ

- Психология индивидуального поведения.
- Личность и эмоции.
- Роль среды в формировании поведенческих паттернов.
- Избирательность восприятия.
- Фундаментальная ошибка атрибуции.
- Искажение информации в процессе коммуникации.
- Агентская теория: принципалы и агенты.

ЛИТЕРАТУРА

1. Роббинс С. П. (2005). Основы организационного поведения. Williams, 448.
 - Глава 2. Основы индивидуального поведения
 - Глава 3. Личность и эмоции
2. Гоулман Д. С чего начинается лидер. <https://economicsu.alpinadigital.ru/reader/book/24484>
3. Гладуэлл М. (2014). Гении и аутсайдеры: Почему одним все, а другим ничего? М.: МИФ, (гл. 1–4).
4. Романова С. (2016). «Транснефть» попробует полиграф. Зачем крупные российские компании проверяют сотрудников на детекторе лжи. <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/02/02/626368-transneft-porobuet-poligraf>
5. Лютенс Ф. (1999). Организационное поведение. М.: Инфра-М, 692.
 - Глава 4. Процесс восприятия и управление впечатлением
 - Глава 5. Личность и установки
6. Robbins S. P. & Judge T. A. (2017). Essentials of Organizational Behavior, 14th Edition. New York: Pearson, 400.
 - Chapter 2. Diversity in organizations
 - Chapter 4. Emotions and moods

ЗАДАНИЯ

Задание 1. Анализ статьи «Гражданское поведение в организации: условия и последствия».

Прочитайте материалы статьи О. А. Гулевич «Гражданское поведение в организации: условия и последствия» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/03/24/1318135304/1OrgPsy_2013-3-4.pdf).



Вопросы для обсуждения:

- Какие формы гражданской активности можно выделить в организации?
- Как часто вы сталкиваетесь с описанными формами гражданской активности в своей организации?
- Какие положительные эффекты гражданского поведения описаны в статье?
- Какие негативные эффекты гражданского поведения вы можете выделить?
- Какие факторы гражданского поведения описывает автор и как они способствуют формированию гражданского поведения в организации?
- Как вы считаете, можно ли повысить уровень гражданского поведения в вашей организации? За счет каких факторов? Аргументируйте свой ответ.

Задание 2. Анализ статьи «В ловушке: как избежать неверных решений».

Прочитайте материалы статьи Г. Райффа, Д. Хэммонда, Р. Кини «В ловушке: как избежать неверных решений» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://big-i.ru/management/prinyatie-resheniy/p25431/>).



Вопросы для обсуждения:

- С какими из описанных в статье ловушек вы сталкивались в своей жизни? Приведите примеры.
- Насколько эффективны предложенные в статье способы борьбы с описанными ошибками? Можете ли вы предложить дополнительные рекомендации?
- Какие основные выводы вы можете сделать из прочитанной статьи?

Заполните таблицу:

	НАЗВАНИЕ ЛОВУШКИ	ПРИМЕР ИЗ СТАТЬИ	РЕКОМЕНДАЦИИ АВТОРА	ПРИМЕР ИЗ ВАШЕЙ ЖИЗНИ
1				
2				
3				
...				

Задание 3. Ценностные ориентации М. Рокича.

Одним из популярных инструментов оценки ценностей человека является инструмент, предложенный Милтоном Рокичем. Он разделяет ценности на 2 класса – терминальные и инструментальные. К терминальным ценностям относится то, к достижению чего стремится человек. Это некая конечная цель существования, которая важна. Инструментальные ценности показывают то, как человек считает правильным поступать в различных ситуациях, что для него важно с точки зрения поведения и процесса достижения цели.

Упражнение выполняется в два этапа:

1. *Необходимо проранжировать предложенные ценности (сначала терминальные, а потом инструментальные) от 1 до 18, где 1 – самая важная ценность, а 18 – наименее важная.*

ТЕРМИНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ	Место в жизни
Активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни)	
Жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые благодаря жизненному опыту)	
Здоровье (физическое и психическое)	
Интересная работа	
Красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве)	
Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком)	
Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных проблем)	
Наличие хороших и верных друзей	
Общественное признание (уважение окружающих, коллектива, коллег)	
Познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие)	
Продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей)	
Развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование)	
Свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках)	
Счастливая семейная жизнь	
Счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом)	
Творчество (возможность заниматься творчеством)	
Уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений)	
Удовольствия (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей, развлечения)	

Источник: <https://psychojournal.ru/tests/479-issledovanie-cennostnyh-orientaciy-m-rokicha.html> (дата обращения: 09.01.2024).

ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ	Место в жизни
Аккуратность (чистоплотность, умение содержать в порядке вещи, четкость в ведении дел)	
Воспитанность (хорошие манеры, умение вести себя в соответствии с нормами культуры поведения)	
Высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания)	
Жизнерадостность (оптимизм, чувство юмора)	
Исполнительность (дисциплинированность)	
Независимость (способность действовать самостоятельно, решительно)	
Непримиримость к недостаткам в себе и других	
Образованность (широта знаний, высокий культурный уровень)	
Ответственность (чувство долга, умение держать свое слово)	
Рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения)	
Самоконтроль (сдержанность, самодисциплина)	
Смелость в отстаивании своего мнения	
Чуткость (заботливость)	
Терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения)	
Широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки)	
Твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями)	
Честность (правдивость, искренность)	
Эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе)	

Источник: <https://psychojournal.ru/tests/479-issledovanie-cennostnyh-orientaciy-m-rokicha.html> (дата обращения: 09.01.2024).

2. В группах по 3–4 человека ответьте на следующие вопросы:

- Найдите самые существенные отличия в ценностях участников группы. На что могут повлиять при совместной работе выявленные отличия в терминальных ценностях? В инструментальных?
- Найдите сходства между ценностями участников. Как их можно использовать для повышения эффективности совместной работы?

- Подумайте о том, на что и как влияет данный рейтинг в жизни человека? На выбор вуза, профессии, друзей, хобби?
- Важно ли для сотрудника, чтобы его ценности совпадали с ценностями организации? Почему? Аргументируйте свой ответ и приведите примеры.
- Как вы думаете, может ли организация влиять на систему ценностей человека, менять ее?

Задание 4. Определение типа личности MBTI.

Пройдите тест на определение типа личности (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://psytests.org/opm/oejts.html>).



Вопросы для обсуждения:

- Насколько, на ваш взгляд, корректны получившиеся результаты?
- Есть ли взаимосвязь между типом личности и эффективностью выполнения работы?
- Насколько эффективно (на ваш взгляд) использовать тесты при решении управленческих задач? В чем они могут помочь? Какие есть ограничения? Аргументируйте свой ответ.

Задание 5. Практическое задание.

В качестве домашнего задания проанализируйте и подготовьте короткий письменный ответ-резюме по следующим вопросам:

- (1) Как индивидуальные и личностные особенности сказываются на академической успеваемости?
- (2) Как особенности восприятия сказываются на академической успеваемости?

(Комментарий) Задача студентов заключается в письменном описании результатов анализа (до 1 страницы на вопрос).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- Как связаны между собой отношение людей к разным явлениям и их поведение?
- Что такое восприятие? Как оно влияет на поведение человека?
- Какие еще индивидуальные психологические характеристики вы знаете? Опишите их.

- В чем заключается теория атрибуции?
- Как среда влияет на формирование поведенческих паттернов?
- Что такое гражданское поведение?
- Выделите положительные и отрицательные эффекты гражданского поведения.
- Какие вы знаете типологии личности? Какие у них есть преимущества и недостатки?
- Выделите преимущества и недостатки разных типов личности (по модели MBTI).
- Перечислите примеры инструментальных ценностей (по М. Рокичу).
- Перечислите примеры терминальных ценностей (по М. Рокичу).
- Опишите взаимосвязь между типом личности и эффективностью выполнения работы.
- Перечислите шесть универсальных эмоций. Как эмоции влияют на рабочее поведение человека?

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ К ИЗУЧЕНИЮ

1. Кререр О., Тьюсон Дж. (2013). Почему мы такие? 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим = Type Talk. The 16 Personality Types That Determine How We Live, Love, and Work. М.: Альпина Паблишер, 356. ISBN 978-5-9614-4475-9.
2. Майерс И. Б., Майерс П. (2014). MBTI: определение типов. У каждого свой дар. М.: Карьера Пресс, 320. ISBN 978-5-00074-019-4.
3. Материалы ведущих академических журналов, публикующих передовые исследования в области организационного поведения:
 - Hewett, R, Shantz, A, Mundy, J. (2019). Information, beliefs, and motivation: The antecedents to human resource attributions. *Journal of Organizational Behavior*. 40, 570– 586. <https://doi.org/10.1002/job.2353>
 - Coyle-Shapiro J. A. -M., Pereira Costa S., Doden W., Chang Ch. (2019) Psychological Contracts: Past, Present, and Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 6:1, 145–169.
4. Материалы по подписке «Альпина диджитал», бесплатный доступ для студентов и преподавателей ЭФ МГУ (доступно по ссылке: <https://economicsu.alpinadigital.ru>).

ТЕМА 3. МОТИВАЦИЯ

СОДЕРЖАНИЕ ТЕМЫ

- Мотивация: содержательные теории и их объяснение.
- Мотивация: процессуальные теории и их применение.
- Мотивация на достижение, власть, принятие.
- Удовлетворенность трудом. Удовлетворенность и производительность.
- Ответственность как интегральная характеристика менеджера.
- Управление по результатам, KPI.
- Стратегическое поведение.

ЛИТЕРАТУРА

1. Роббинс С. П. (2005). Основы организационного поведения. Williams, 448.
 - Глава 4. Основные концепции мотивации
 - Глава 5. Мотивация: от теории к практике
2. Лютенс Ф. (1999). Организационное поведение. М.: Инфра-М, 692.
 - Глава 6. Мотивация: потребности, содержание и процессы
 - Глава 7: Трудовая мотивация посредством проектирования рабочего места и целеполагания
3. Армстронг, М. (2018). Практика управления человеческими ресурсами: учебник.
 - Глава 10. Мотивация
4. Герчиков В. И. (2006). Трудовая мотивация: понятие, выявление и управление (часть 1). Личность. Культура. Общество. Т. 8, 3 (31), 222–233.
5. Robbins S. P. & Judge T. A. (2017). Essentials of Organizational Behavior, 14th Edition. New York: Pearson, 400.
 - Chapter 7. Motivation concepts
 - Chapter 8. Motivation: from concepts to application

ЗАДАНИЯ

Задание 1. Мини-кейс на основе данных реальной компании.

Внимательно прочитайте описание короткой ситуации и ответьте на вопросы, сформулированные после задания.

Предприятие расположено в Ленинградской области в городе Светогорске. Существует пять лет, штат – около 500 человек. Капитал российский, это бывшая фабрика по производству елочных игрушек. За последний год наметились четкие тенденции роста, предприятие выиграло несколько городских и региональных тендеров. Прибыль возросла в несколько раз. Предприятие осуществляет поставки через дилеров по предварительным заказам. Персонал в основном местный, кроме специалистов из Санкт-Петербурга. В городе это одно из успешных предприятий, но при этом персонал набрать сложно. Основная проблема на предприятии – низкая эффективность. Также существует проблема недостаточной квалификации персонала для перехода на новое оборудование.

Цель – сформировать систему поощрения и премирования для данной организации.

Вопросы:

- (1) Подготовьте программу подготовки ввода новой системы поощрений, составьте план-проект, определите, кто за что отвечает, период реализации, необходимые ресурсы.
- (2) Подготовьте саму программу, составьте план-проект, определите, кто за что отвечает, период реализации, необходимые ресурсы.

Задание 2. Анализ материалов статьи «Люди хотят большего»: почему пирамида Маслоу уже не работает».

Прочитайте материалы статьи А. Грант, Л. Голер, Ж. Гейл «Люди хотят большего»: почему пирамида Маслоу уже не работает» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/p26241/>).



Вопросы для обсуждения:

- Опишите проведенное авторами исследование и его основные выводы.
- Насколько вы согласны с представленными выводами?

- Какие современные тенденции приводят к тому, что традиционные теории требуют все большей актуализации?

Задание 3. Анализ материалов статьи “Understanding the Power of Intrinsic Motivation”.

Прочитайте материалы статьи Stefan Falk “Understanding the Power of Intrinsic Motivation” (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://hbr.org/2023/03/understand-the-power-of-intrinsic-motivation>).



Вопросы для обсуждения:

- В чем автор видит проблемы, вызывающие снижение мотивации?
- Что такое внутренняя мотивация?
- Какие примеры приводит автор, чтобы проиллюстрировать влияние внутренней мотивации на продуктивность и удовлетворенность работой?
- Как автор предлагает справляться с ситуациями, когда внешняя мотивация становится приоритетной по сравнению с внутренней?
- Какую роль может сыграть внутренняя мотивация в создании устойчивых и гибких организаций, способных адаптироваться к постоянным изменениям?

Задание 4. Анализ материалов статьи «СPI вместо КPI: главные метрики, которые вы (пока) не отслеживаете».

Прочитайте материалы статьи Джин Корнфилд «СPI вместо КPI: главные метрики, которые вы (пока) не отслеживаете» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://big-i.ru/management/strategiya/845229/>



или по QR-коду или ссылке на английском языке: <https://hbr.org/2020/04/the-most-important-metrics-youre-not-tracking-yet>).

**Вопросы для обсуждения:**

- Какие основные недостатки системы метрик KPI можно выделить?
- В чем автор видит принципиальную разницу между SPI и KPI?
- Как приведенный пример из страховой индустрии иллюстрирует необходимость ориентации на клиентов и использование метрик SPI для повышения эффективности компании?
- Какие ограничения использования метрик SPI вы можете выделить?
- Используя пример организации, в которой вы работаете (с которой часто взаимодействуете), подумайте, какие метрики SPI вы бы порекомендовали использовать для разных должностей?

Задание 5. Анализ материалов статьи «Три главные проблемы миллениалов».

Прочитайте материалы статьи Эмерсон Чорба «Три главные проблемы миллениалов» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://big-i.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/p17704/>).

**Вопросы для обсуждения:**

- В чем автор видит основные проблемы, которые порождают тревогу и неуверенность у миллениалов?
- Обоснуйте описанные проблемы с точки зрения известных вам теоретических концепций.
- Что можно предпринять, чтобы снизить влияние описанных в статье проблем?
- Как поколенческие особенности могут влиять на отношение к работе у представителей разных поколений?

Задание 6. Анализ материалов выступления Дэниэла Пинка «Загадки мотивации».

Посмотрите видео Дэниэла Пинка «Загадки мотивации» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation?language=ru).

**Вопросы для обсуждения:**

- Опишите основные научные эксперименты, упомянутые в видео. К каким результатам пришли ученые?
- Опишите управленческие практики, описанные в видео. Насколько эффективны они были бы в вашей компании/группе? Аргументируйте свой ответ.
- Какие 5 ключевых выводов можно сделать на основе представленного видео?
- Что вы считаете для себя наиболее полезным и как вы это сможете применить?

Задание 7. Анализ видеофрагмента сериала «Офис».

Посмотрите видеофрагмент из сериала «Офис» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: https://www.youtube.com/watch?v=ZLRXQV6pA28&t=63s&ab_channel=GoBrain).

**Вопросы для обсуждения:**

- Какие формы стимулирования применяет руководитель в представленном видеофрагменте?
- Какова цель применения вышеуказанных форм стимулирования?
- Всем ли сотрудникам подходят такие формы стимулирования? Если нет, то от чего зависит успех?
- Какие недостатки можно выделить при использовании вышеуказанных форм стимулирования?
- Какие представленные в видео управленческие практики стимулирования применялись в вашей компании (при прохождении практики/стажировки/во время учебного процесса)? Насколько данные практики эффективно работают для вас?

Задание 8. Анализ видеофрагмента из фильма «Каждое воскресенье» Оливера Стоуна.

Посмотрите видеофрагмент из фильма «Каждое воскресенье» Оливера Стоуна (материалы доступны по QR-коду или ссылке: https://www.youtube.com/watch?v=m4IqEwvo5Ao&t=266s&ab_channel=IrakliyKardava).



Вопросы для обсуждения:

- Что общего у спорта и у бизнеса?
- Какие методы мотивации эффективно работают как в спорте, так и в бизнесе?
- Перечислите инструменты стимулирования, которые эффективны в бизнесе, но не подойдут для спорта.
- Был ли у вас опыт профессионального (или любительского) спорта? Если да, то какие мотивы и стимулы позволяли вам достигать результатов?
- Чему бизнес может научиться у профессионального спорта?

Задание 9. Определение роли оплаты труда в соответствии с разными теориями мотивации.

Распространенной является точка зрения, что деньги — один из главных стимулов для большинства людей, мотивирующий человека к производительному труду. Но для того, чтобы использовать этот мощный стимул более эффективно, нужно четко понимать, на какие потребности он работает, какие функции выполняет, какие задачи может решать.

Задание можно выполнить двумя способами.

Вариант 1. Напишите, какие функции выполняют деньги в каждой из указанных теорий, используя следующую таблицу:

ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ	РОЛЬ ОПЛАТЫ
Научное управление Ф. Тейлора	
Иерархическая модель потребностей А. Маслоу	
Двухфакторная теория Ф. Герцберга	
Теория справедливости Дж. С. Адамса	
Теория ожиданий В. Врума	
Теория подкреплений Б. Ф. Скинера	

Вариант 2. Напишите, какую роль играет оплата труда с точки зрения разных теорий мотивации, используя следующую таблицу:

ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ	РОЛЬ ОПЛАТЫ ТРУДА
Научное управление Ф. Тейлора	1. Деньги являются единственным мотиватором 2. Четкая связь оплаты с результатами труда <i>(продолжить)</i> ...
Иерархическая модель потребностей А. Маслоу	Оплата является стимулом, который может удовлетворять ряд потребностей: <ul style="list-style-type: none"> • физиологические • потребность в безопасности (как физической, так и психологической) • потребность в уважении, оценке, признании • потребность в самореализации <i>(продолжить)</i> ...
Двухфакторная теория Ф. Герцберга	Оплата может рассматриваться как гигиенический фактор. Если работник рассматривает ее как слишком низкую, он будет испытывать неудовлетворенность. Оплата также может стать мотиватором, если она рассматривается как форма признания заслуг, как справедливая оценка достижений и т.д.; это, по словам Герцберга, больше, чем деньги; это означает хорошую работу; это значит, что человек растет профессионально. <i>(продолжить)</i> ...
Теория справедливости Дж. С. Адамса	Оплата является одним из основных ориентиров (результатов), которые люди используют, чтобы сравнить себя с другими. <i>(продолжить)</i> ...
Теория ожиданий В. Врума	Если индивид считает, что увеличение производительности приведет к повышению оплаты (инструментальность), то результатом будет более высокий уровень мотивации. Подобным образом, если человек понимает, что дополнительные усилия должны привести к более высокой оплате труда (ожидания), то он принимает решение о более напряженной работе. Предлагаемые финансовые поощрения должны быть привлекательными для работников (валентность). <i>(продолжить)</i> ...

ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ	РОЛЬ ОПЛАТЫ ТРУДА
Теория подкреплений Б. Ф. Скиннера	Оплата выступает в качестве позитивного стимула, подкрепляющего желательное поведение. <i>(продолжить)</i> ...

Вопросы:

- Какие направления в управлении трудовой мотивацией персонала вам известны? Аргументируйте свой ответ примерами из практики реальных компаний.
- Какие способы управления мотивацией трудовой деятельности должны носить постоянный характер, а какие – воздействовать периодически? Обоснуйте свой ответ примерами из практики реальных компаний.
- Какие результаты ожидает увидеть руководство компании от принятых им управленческих решений по мотивации сотрудников организации? Приведите три примера.

Задание 10. Разработка модели системы мотивации персонала.

В мини-группах по 5–6 человек разработайте модель системы мотивации персонала для знакомой организации. Для этого:

- постройте организационную структуру компании, прописав цели и задачи ее подразделений;
- определите, какие элементы должны входить в систему мотивации персонала, какие из них более значимы для организации, какие – менее значимы;
- выявите, какие методы и инструменты мотивации персонала могут быть использованы в организации с учетом различных групп работников.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- Выделите и опишите основные этапы мотивационного процесса.
- Объясните основные теории содержания мотивации.
- Объясните основные процессуальные теории мотивации.
- Сформулируйте достоинства и недостатки мотивации власти и достижений.
- Как связаны понятия «производительность» и «удовлетворенность»?
- Что понимается под материальной мотивацией?
- Что понимается под нематериальной мотивацией?

- Что понимается под денежной мотивацией?
- Что понимается под неденежной мотивацией?
- Какие задачи организации и развития подразделений предприятия соответствуют мотивации персонала?
- Какие элементы системы мотивации персонала являются значимыми для трудовой деятельности сотрудников, а какие – нет?
- Какие методы мотивации вы знаете?
- Какие инструменты мотивации вы знаете?
- Объясните сущность и значение подхода «управления по результатам». Опишите достоинства и ограничения данного подхода.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ К ИЗУЧЕНИЮ

1. Пинк Д. (2013). Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Паблишер, 274.
2. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. (2019) 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 440. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/4118.
3. Robbins S. P., Judge T., & Campbell T. (2017). *Organizational Behaviour* (Vol. Second Edition). Harlow, England: FT Publishing International.
4. Ребзуев Б. Г. (2006). Трудовая мотивация: измерение и изменение. СПб.: АНО «ИПП», 160.
5. Аристотель. Мотивы человеческой деятельности. Определение удовольствия. (см.: Гипенрейтер Ю. Б., Фаликман М. В. (2009). Психология мотивации и эмоций. Хрестоматия по психологии. М.: АСТ, 752. Часть I. Философско-этические предпосылки учения о мотивах и эмоциях).
6. Материалы ведущих академических журналов, публикующих передовые исследования в области организационного поведения:
 - Douglas T. Kenrick, Vidas Griskevicius, Steven L. Neuberg, & Mark Schaller (2010). Renovating the Pyramid of Needs. *Perspectives on Psychological Science*. <https://doi.org/10.1177/1745691610369469>
 - Freeman R. B. (1997). Working for nothing: The supply of volunteer labor. *JLaborE*. <https://doi.org/10.1086/209859>
 - Gneezy U., & Rustichini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. *QJE*. <https://doi.org/10.1162/003355300554917>
 - Carpenter J., & Myers C. K. (2010). Why volunteer? Evidence on the role of altruism, image, and incentives. *JPubE*. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.07.007>
 - Brown A. L., Meer J., & Williams J. F. (2019). Why do people volunteer? An experimental analysis of preferences for time donations. *MS*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2951>
 - Exley C. (2018). Incentives for prosocial behavior: The role of reputations. *MS*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2685>
7. Материалы по подписке «Альпина диджитал», бесплатный доступ для студентов и преподавателей ЭФ МГУ (доступно по ссылке: <https://economicsu.alpinadigital.ru>).

ТЕМА 4. ГРУППА И ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ В ГРУППЕ

СОДЕРЖАНИЕ ТЕМЫ

- Характеристики группы и команды.
- Курт Левин, групповая динамика.
- Стадии развития группы.
- Групповое мышление: причины и формы проявления.
- Групповая лень.
- Конформизм. Эксперимент Соломона Эша.
- Сплоченность.
- Различия между конформизмом, сплоченностью и групповым мышлением.
- Белбин: командные роли.
- Эффективность групповой работы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Роббинс С. П. (2005). Основы организационного поведения. Williams, 448.
 - Глава 7. Основы группового поведения
 - Глава 8. Рабочие команды
2. Материалы по проекту «Аристотель»
 - “What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team”. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> (короткий вариант)
 - «Проект «Аристотель», или Как в Google выяснили, что делает команду эффективной». <https://economicsu.alpinadigital.ru/book/21815> (расширенный вариант)
3. Лютенс Ф. (1999). Организационное поведение. М.: Инфра-М, 692.
 - Глава 9. Групповая динамика и команды
4. Robbins S. P., & Judge T. A. (2017). Essentials of Organizational Behavior, 14th Edition. New York: Pearson, 400.
 - Chapter 9. Foundations of group behaviour
 - Chapter 10. Understanding work teams

ЗАДАНИЯ

Задание 1. Мини-опрос.

Проведение короткого опроса по материалам обязательной литературы и прошедшей лекции.

Примеры вопросов:

1. Объяснить разницу между группой и командой.
2. Объяснить причины объединения людей в группы.
3. Объяснить значение хоуторнских экспериментов Элтона Мэйо.
4. Объяснить значение эксперимента Соломона Элиота Эша.
5. Объяснить значение Стенфордского тюремного эксперимента Филиппа Зимбардо.
6. Выделить стадии развития группы (модель групповой динамики по Брюсу Такмену).
7. Выделить условия эффективной команды (например, по Дж. Ричарду Хэкману).
8. Выделить переменные, определяющие эффективность команд.
9. Объяснить разницу между групповым мышлением и групповым сдвигом.
10. Перечислить основные методы принятия решений в группе.

Задание 2. Практическая ситуация¹.

Внимательно прочитайте описание короткой ситуации и ответьте на вопросы, сформулированные после задания.

В инновационно-технологической компании «Бинго» работают три команды, деятельность которых так или иначе связана с показателями продаж. Первая отвечает за маркетинг, вторая – за операции, третья – за качество.

На протяжении последнего календарного года руководитель по маркетингу ставил перед своими сотрудниками завышенные цели*. Поначалу все сотрудники были воодушевлены и демонстрировали высокие результаты, однако позже наблюдалось резкое снижение показателей. Каждая новая инициатива, которая поступает от руководителя, не работает.

В настоящее время в отделе маркетинга работает 5 сотрудников, 2 ведущих специалиста находятся на грани ухода из компании. Ходят слухи, что ввиду отсутствия запланированных результатов в следующем году будет урезан бюджет в двух отделах – в отделе маркетинга и отделе операций. Сотрудники огорчены.

* С учетом всех имеющихся ресурсов и возможностей руководитель отдела маркетинга пообещал генеральному директору слишком высокие показатели (т.е. существенно выше, чем потенциально мог реализовать его отдел).

¹ Данная ситуация подготовлена доцентом Миракян А. Г. в 2022/23 учебном году для обсуждения на занятии.

Задание:

- (1) Сформулируйте управленческую проблему.
- (2) Опираясь на существующие исследования и практики в области организационного поведения, предложите развернутые рекомендации по устранению проблемы.
- (3) Обоснуйте свои рекомендации.

Задание 3. Практическая ситуация¹.

Внимательно прочитайте описание короткой ситуации и ответьте на вопросы, сформулированные после задания.

Менеджер компании «Яма» обратился за помощью к специалистам по курсу «Организационное поведение». Ниже текст, который он адресовал экспертам:

Недавно я собрал команду под определенную цель, которая была успешно достигнута. Когда мы выполнили проект, все были очень счастливы. Теперь люди не знают, чем заняться. Идеи закончились, всем грустно, и близок разлад.

На днях я решил провести диагностику функционально-ролевых позиций для того, чтобы определить командные роли и распределить сотрудников для организации более эффективной работы. Я попросил всех пройти тест по методике Р. М. Белбина. Вот результаты моих сотрудников:

	Сотрудник	Результаты теста
1	Сотрудник 1 (женский пол)	педант (контролер)
2	Сотрудник 2 (мужской пол)	исследователь ресурсов
3	Сотрудник 3 (мужской пол)	шейпер (мотиватор)
4	Сотрудник 4 (женский пол)	генератор идей
5	Сотрудник 5 (мужской пол)	председатель (координатор)
6	Сотрудник 6 (женский пол)	председатель (координатор)
7	Сотрудник 7 (женский пол)	душа команды (вдохновитель)
8	Сотрудник 8 (мужской пол)	реализатор (исполнитель)
9	Сотрудник 9 (мужской пол)	специалист
10	Сотрудник 10 (женский пол)	аналитик-стратег (критик)
11	Сотрудник 11 (мужской пол)	генератор идей
12	Сотрудник 12 (женский пол)	педант (контролер)

Уважаемые эксперты, посоветуйте, каким образом избежать разлада в коллективе? Каким образом распределить сотрудников в новые команды?

¹ Данная ситуация подготовлена доцентом Миракян А. Г. в 2022/23 учебном году для обсуждения на занятии.

Задание:

(индивидуальный этап)

Подготовьте ответы на вопросы, сформулированные в конце практической ситуации:

1. Каким образом избежать разлада в коллективе?
2. Каким образом распределить сотрудников на новые команды?

(Комментарий) Данный этап выполняется индивидуально. Время выполнения – 7–10 минут. Студенты готовят короткие заметки с ответами на вопросы.

(групповой этап)

Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Какие ошибки изначально допустил менеджер компании «Яма»?
2. Каким образом избежать разлада в коллективе? Каким образом распределить сотрудников на новые команды? Аргументируйте свое предложение.

(Комментарий) Данный этап выполняется в малых группах. Каждой группе потребуется подготовить устное выступление (возможный формат – презентация на компьютере, доска флипчарт), содержащее развернутые ответы на заданные вопросы, на 3–5 минут. Время выполнения – 15 минут.

Задание 4. Практическая ситуация¹.

Внимательно прочитайте описание короткой ситуации и ответьте на вопросы, сформулированные после задания.

Компания «Альфа» была открыта в конце 2021 г. в одной из стран СНГ, в которой люди являются преимущественно носителями коллективной системы ценностей. За последние полтора года компания масштабировала свою деятельность, что привело к росту штата сотрудников. В марте 2022 г. в компании работало 12 сотрудников, а уже в сентябре 2023 г. – почти 200 сотрудников. На последнем совещании сооснователи компании кардинально разошлись во взглядах.

По мнению одного из них, «чем больше состав команды, тем лучше». Он приводит следующие аргументы.

Во-первых, это наш первый бизнес и первый опыт в управлении быстрым ростом и расширением. Чем больше людей в каждой команде, тем проще мы будем справляться с изменениями. В случае нештатных ситуаций участники команды будут страховать друг друга.

¹ Данная ситуация подготовлена доцентом Миракян А. Г. в 2023/24 учебном году для обсуждения на занятии, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного управления организацией.

Во-вторых, мы молодая компания, которая ценит разнообразие взглядов и мнений. Именно поэтому в команде должно быть много представителей с разными идеями и предложениями.

В-третьих, мы столкнемся с проблемами коммуникации и координации. Сокращение состава каждой команды фактически приведет к образованию большого числа команд. Это увеличит скорость принятия решений, сократит нашу гибкость.

По мнению второго основателя, «чем больше команда, тем выше риски неэффективной работы». Он объясняет это следующим образом:

Мое первое опасение связано с тем, что сотрудники начнут работать вполсилы, перекладывая ответственность друг на друга.

Также это может породить группомыслие и высокую склонность к принятию рискованных решений. На этапе расширения бизнеса мы не можем себе позволить принятие необдуманных решений!

Или, напротив, мы можем столкнуться с критическим расхождением во взглядах. Тогда неизбежны конфликты, разделение на враждующие группировки, деструктивные настроения.

* * *

Вопрос об оптимальном размере команды является дискуссионным. При этом результаты большинства существующих исследований подчеркивают, что количество людей в команде оказывает влияние на эффективность труда.

Подготовьте ответ на следующие вопросы:

1. Кто из сооснователей прав? Аргументируйте свой ответ.
2. Какое количество людей в команде является оптимальным, почему? От чего это зависит?
3. Опираясь на существующие исследования и практики, предложите руководству компании «Альфа» развернутые рекомендации по устранению возникших разногласий.

Аргументируйте свои рекомендации.

(Комментарий) Задание выполняется в малых группах. Каждой группе требуется подготовить устное выступление (возможный формат — презентация на компьютере, доска флипчарт), содержащее развернутые ответы на вопросы, на 5 минут. Время на подготовку ответа — 30 минут.

Задание 5. Анализ эксперимента Соломона Элиота Эша (Solomon Eliot Asch).

Изучите эксперимент Соломона Элиота Эша. Объясните, в чем заключается данный эксперимент? Как давление большинства может исказить поведение отдельного человека? Кто и каким образом пытался подтвердить данный эксперимент или, напротив, опровергнуть его?

(Комментарий) Для организации обсуждения материалов задания в аудитории рекомендуется заполнение следующей таблицы.

Анализ эксперимента

	ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТА		ОПРОВЕРЖЕНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТА	
	Последователи	Краткая характеристика эксперимента и результатов	Критики	Краткая характеристика эксперимента и результатов
1				
2				
3				
...				

Задание 6. Анализ материалов проекта «Аристотель» (Project Aristotle).

Прочитайте материалы статьи “What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team” (короткая версия на английском языке доступна по QR-коду или ссылке: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>).



По желанию можно изучить подробный вариант на русском языке под названием: «Проект «Аристотель», или Как в Google выяснили, что делает команду эффективной» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://economicsu.alpinadigital.ru/book/21815>).



Опираясь на информацию, представленную в статье, опишите цели и этапы проекта «Аристотель». Выделите секреты успешных команд.

(Дополнительно для обсуждения). Результаты проекта «Аристотель» показали, что на эффективность команд незначительное влияние оказали следующие переменные:

- нахождение членов команды в одном офисе;
- принятие решений на основе консенсуса;
- экстраверсия членов команды;
- индивидуальные выступления;
- размер рабочей нагрузки;
- старшинство;
- размер команды;
- срок пребывания в должности членов команды.

Можно ли сделать вывод, что данные переменные не представляют важности в вопросах групповой динамики? Аргументируйте свой ответ.

Задание 7. Анализ материалов статьи «Избежать раскола в команде лидеров».

Прочитайте материалы статьи Маркуса Мессерера и Скотта Энтони «Избежать раскола в команде лидеров» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://big-i.ru/management/korporativnyy-opyt/797096/>).



Опираясь на информацию, представленную в статье, выделите проблемы и рекомендации, связанные с вопросами эффективности группового и командного взаимодействия. Объясните, что еще может оказывать отрицательное влияние на групповую динамику? Приведите собственные примеры.

Могут ли данные проблемы возникнуть в другой компании и можно ли применить рекомендации к любой компании? Аргументируйте свой ответ.

(Комментарий) Для организации обсуждения материалов задания в аудитории рекомендуется заполнение следующей таблицы.

Эффективность группового и командного взаимодействия

	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ (проблемы/решения)	КАКОЙ ЭФФЕКТ? (проблемы/решение)	НАСКОЛЬКО РАСПРОСТРАНЕНА ПРОБЛЕМА? (примеры компаний, ситуаций)	НАСКОЛЬКО ПРИМЕНИМА РЕКОМЕНДАЦИЯ? (примеры компаний, ситуаций)
1				
2				
3				
...				

Задание 8. Анализ материалов фильма «11 друзей Оушена».

Посмотрите фильм «11 друзей Оушена» (Ocean's Eleven).

Опираясь на информацию, представленную в фильме, проанализируйте следующие аспекты:

- (1) командные роли;
- (2) групповую динамику;
- (3) эффективность командного взаимодействия.

Подготовьте короткую пояснительную записку, используя следующий шаблон:

НАЗВАНИЕ ФИЛЬМА	«11 ДРУЗЕЙ ОУШЕНА» (OCEAN'S ELEVEN)
КОМАНДНЫЕ РОЛИ	<i>Примерно 0,5 страницы А4, поясняющие, как конкретный(ые) отрывок(ки) связан(ы) с теоретическим материалом.</i>
ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА	<i>Примерно 0,5 страницы А4, поясняющие, как конкретный(ые) отрывок(ки) связан(ы) с теоретическим материалом.</i>
ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	<i>Примерно 0,5 страницы А4, поясняющие, как конкретный(ые) отрывок(ки) связан(ы) с теоретическим материалом.</i>
ВЫВОДЫ	

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- Объясните разницу между группой и командой. Приведите примеры.
- Объясните причины объединения людей в группы. Приведите примеры.
- Объясните сущность и значение хоуторнских экспериментов Элтона Мэйо.
- Объясните сущность и значение эксперимента Соломона Элиота Эша.
- Объясните сущность и значение Стенфордского тюремного эксперимента Филиппа Зимбардо.
- Выделите стадии развития группы и объясните особенности каждой стадии (на основе модели групповой динамики по Брюсу Такмену).
- Выделите условия эффективной команды (например, по Дж. Ричарду Хэкману). Приведите примеры.
- Выделите переменные, определяющие эффективность команд. Приведите примеры.

- Объясните разницу между групповым мышлением и групповым сдвигом. Приведите примеры.
- Перечислите основные методы принятия решений в группе и объясните особенности данных методов. Приведите примеры.
- Перечислите командные роли по Р. М. Белбину и кратко опишите значение каждой роли. Сколько ролей может выполнять один сотрудник? Аргументируйте свой ответ.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ К ИЗУЧЕНИЮ

1. Белбин Р. М. (2009). Команды менеджеров: Как объяснить их успех или неудачу. М.: МИФ. 240.
2. Мак Рори С. (2020). Почувствуй аромат нового дня. Императив командной работы. М.: Олимп-бизнес, 316.
3. De Meuse К. Р. (2007). Summary of the current team literature: How well is the 20-dimension Team Architect® measure supported by research? Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
4. Hackman J. R. (2002). Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business Review Press; 1st edition, 336.
5. Инструмент для диагностики командных ролей (тест Белбина) (доступно по ссылке: <https://testograd.com/test/test-belbina-komandnye-roli/>).
6. Информация о моделях эффективности командной работы в докладе «Driving Team Effectiveness» (доступно по ссылке: <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/driving-team-effectiveness.pdf>).
7. Материалы ведущих академических журналов, публикующих передовые исследования в области организационного поведения:
 - Journal of Organizational Behavior (доступно по ссылке: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10991379>) — примеры статей:
 - Somech A., Desivilya H. S., Lidogoster H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.537>
 - Kearney, E., Razinskas S., Weiss M., Hoegl M. (2022). Gender diversity and team performance under time pressure: The role of team withdrawal and information elaboration. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2630>
 - Journal of Organizational Behavior Management (доступно по ссылке: <https://www.tandfonline.com/toc/worg20/current>) — примеры статей:
 - Gowen C. R. (1985). Managing Work Group Performance by Individual Goals and Group Goals for an Interdependent Group Task. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J075v07n03_02
 - Brown S. G., Hill N. S., Lorinkova N. M. (2021). Leadership and virtual team performance: A meta-analytic investigation. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2021.1914719>
 - Research in Organizational Behavior (доступно по ссылке: <https://www.journals.elsevier.com/research-in-organizational-behavior>) — примеры статей:
 - Phillips L. T., Weisbuch M., Ambady N. (2014). People perception: Social vision of groups and consequences for organizing and interacting. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308514000112>

ТЕМА 5. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ

СОДЕРЖАНИЕ ТЕМЫ

- Лидерство, власть, влияние в организации.
- Качества, способствующие успеху менеджеров (уверенность в себе, решительность, энергичность, способность фокусироваться).
- Основные теории лидерства.
- Источники власти.
- Успех и злоупотребление властью: причины появления, способы проявления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Роббинс С. П. (2005). Основы организационного поведения. Williams, 448.
 - Глава 10. Лидерство и доверие
 - Глава 11. Власть и политика
2. Гоулман Д. С чего начинается лидер. <https://economicsu.alpinadigital.ru/reader/book/24484>.
3. Tourish D., Vatcha N. (2005). Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, the Promotion of Conformity and Organizational Collapse. *Leadership*, 1(4), 455–480. <https://doi.org/10.1177/1742715005057671>.
4. Лютенс Ф. (1999). Организационное поведение. М.: Инфра-М, 692.
 - Глава 12. Власть и политика
 - Глава 13. Лидерство: истоки и процесс
 - Глава 14. Лидерство: стили, деятельность и навыки
5. Robbins S. P. & Judge T. A. (2017). *Essentials of Organizational Behavior*, 14th Edition. New York: Pearson, 400.
 - Chapter 12. Leadership
 - Chapter 13. Power and politics

ЗАДАНИЯ

Задание 1. Мини-опрос.

Проведение короткого опроса по материалам обязательной литературы и прошедшей лекции.

Примеры вопросов:

1. Объясните сущность и значение понятия «лидерство».
2. Выделите отличительные особенности разных подходов к изучению лидерства.
3. Выделите ключевые особенности теории обмена между лидером и подчиненными.
4. Выделите ключевые особенности теории лидерства «путь-цель».
5. Выделите ключевые особенности модели принятия решений Врума–Йеттона.
6. Объясните разницу между транзакционным и трансформационным лидерством.
7. Объясните сущность и значение понятий «власть» и «авторитет».
8. Что способствует успеху и злоупотреблению властью?
9. Перечислите основные источники власти.
10. Объясните сущность самоуправляемой команды.

Задание 2. Анализ определений.

Распространенным является спор о разнице понятий «лидер» и «менеджер», а также «лидерство» и «менеджмент».

Часть 1. Подумайте, в чем заключаются различия между упомянутыми выше понятиями. Представьте не менее пяти примеров.

Подготовьте ответ, используя следующую таблицу:

	ЛИДЕР	МЕНЕДЖЕР	ЛИДЕРСТВО	МЕНЕДЖМЕНТ
1				
2				
3				
...				

Часть 2. Попробуйте самостоятельно сформулировать определение лидерства, затем сравните с наиболее распространенными определениями. Подготовьте ответ, используя следующую таблицу:

АВТОРСКОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ФОРМУЛИРОВКА:
Пример 1.	<p><i>Автор, год:</i></p> <p><i>Формулировка определения:</i></p> <p><i>Сходство/различие:</i></p>
Пример 2.	<p><i>Автор, год:</i></p> <p><i>Формулировка определения:</i></p> <p><i>Сходство/различие:</i></p>
Пример 3.	<p><i>Автор, год:</i></p> <p><i>Формулировка определения:</i></p> <p><i>Сходство/различие:</i></p>
...	<p><i>Автор, год:</i></p> <p><i>Формулировка определения:</i></p> <p><i>Сходство/различие:</i></p>
ОБЩИЕ ВЫВОДЫ	

Часть 3. Попробуйте выяснить представление искусственного интеллекта о том, что такое лидерство. Попросите сгенерировать картинки на эту тему (для выполнения задания возможно использование любой нейросети). Обсудите полученные результаты.

Подготовьте ответ, используя следующую таблицу:

НАЗВАНИЕ НЕЙРОСЕТИ	<i>Напишите название и дату обращения к конкретной нейросети</i>
РЕЗУЛЬТАТ	Приложите картинку
ОБСУЖДЕНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ	<p>Ответы на вопросы:</p> <p>(1) С чем согласны?</p> <p>(2) С чем не согласны?</p> <p>(3) Какие ключевые составляющие лидерства не отражены на полученной картинке?</p>
ОБЩИЕ ВЫВОДЫ	<i>Примерно 0,5 страницы А4 с рефлексией студента</i>

Задание 3. Анализ материалов статьи «Как стать лидером: что нужно уметь и какой стиль управления выбрать».

Прочитайте материалы статьи «Как стать лидером: что нужно уметь и какой стиль управления выбрать» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://trends.rbc.ru/trends/education/61963fc89a7947b9ca0e2dee>).



Опираясь на информацию, представленную в статье, дополните свои ответы в задании 2. Опишите ключевые различия между менеджером и лидером. Выделите отличительные особенности представленных теорий лидерства.

Дополнительные задания:

- В статье упоминается цитата Рональда Рейгана: «Величайшие лидеры необязательно совершают великие поступки. Они те, кто подталкивает других людей делать это». Согласны ли вы с данным высказыванием? Аргументируйте свой ответ и приведите примеры.
- Используя представленную в материалах статьи модель лидерских качеств (Заккаро, Кемп и Бейдер, 2004), приведите примеры качеств и навыков, которые необходимо развивать современным лидерам.
- Какие основные выводы можно сделать на основе представленного материала?
- Что из прочитанного вы считаете для себя наиболее полезным и как вы это сможете применить?

Задание 4. Анализ материалов фильма «Форрест Гамп».

Посмотрите фильм «Форрест Гамп», 1994 (Forrest Gump).

Опираясь на информацию, представленную в фильме, проанализируйте отрывок, где Форрест Гамп бежит через штаты и к нему присоединяются последователи. Ответьте на следующие вопросы:

- Чего именно от Форреста ожидали последователи и что они от него желали получить?
- Почему Форрест прекратил бежать?
- С помощью какой теории лидерства можно описать отношения между Форрестом и последователями?
- Какие выводы можно сделать с позиции менеджмента и организационного поведения на основе отрывка фильма?

Задание 5. Анализ высказываний о лидерстве и власти.

Внимательно прочитайте предложенные высказывания и ответьте на поставленные вопросы.

№ 1.

На одном рабочем заседании некто сказал: “The trouble is that they all want to be leaders”.

Согласны ли вы с данным высказыванием? Представьте себе ситуацию, если бы все стремились быть лидерами. К каким последствиям это привело? Аргументируйте свой ответ.

№ 2.

Прочитайте следующие высказывания:

«Очень немногие хотят».

«Еще меньше тех, кто может».

Применимы ли данные высказывания в контексте лидерства? Какой точки зрения придерживайтесь вы? Обоснуйте свою позицию и приведите примеры.

№ 3.

На одном из занятий по «Организационному поведению» преподаватель спросил: «Можно ли назвать супергероев лидерами? Если да, то, как вы думаете, в любой ли ситуации супергерои способны вести себя как лидеры? Есть ли лидеры среди супергероев?»

Согласны ли вы с данными вопросами? Аргументируйте свой ответ.

№ 4.

Стэнли Милгрэм сказал, что «...не сам человек, а та ситуация, в которой он находится, определяет, как он будет действовать».

Согласны ли вы с данным высказыванием? Какие ситуационные факторы влияют на подчинение человека авторитету? Аргументируйте свой ответ и приведите примеры.

№ 5.

Прочитайте следующее высказывание: «Реальная власть связана не только с должностью, но и с влиянием и авторитетом».

Согласны ли вы с данным высказыванием? Аргументируйте свой ответ и приведите примеры. Выделите разные основания (источники) власти.

№ 6.

Часто наличие корпоративного лидера связано с целым рядом негативных аспектов: они злоупотребляют властью, они должны много работать, просто чтобы удерживать полученную ими власть, они заставляют других следовать своим убеждениям.

Вместо того чтобы искать и поддерживать лидеров, организации должны создавать самоуправляемые команды работников.

Согласны ли вы с данными высказываниями? Какие источники власти используют корпоративные лидеры? Аргументируйте свой ответ и приведите примеры. Как осуществляется управление самоуправляемыми командами?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- Объясните сущность и значение понятия «лидерство».
- Перечислите основные направления изучения лидерства.
- Как менялись подходы к определению лидерства?
- Какими качествами должен обладать современный руководитель?
- В чем заключается ключевая особенность поведенческих теорий лидерства?

- Назовите факторы, влияющие на то, какой стиль управления будет выбран лидером в той или иной ситуации.
- Перечислите не менее трех важнейших характеристик харизматического лидера.
- Какие существуют стили принятия решения согласно модели Херси—Бланшара?
- В чем состоит суть теории «Путь-цель»?
- Объясните сущность и значение понятия «власть».
- Назовите не менее пяти источников власти.
- Почему необходимо формировать самоуправляемые команды работников?
- Какие возникают отрицательные последствия отношений на основе подчинения авторитету?

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ К ИЗУЧЕНИЮ

1. Серия НВР: Управление и лидерство для начинающих руководителей. (2022). М.: Альпина Паблишер, 205.
2. Милгрэм С. (2015). Подчинение авторитету: Научный взгляд на власть и мораль. М. Альпина нон-фикшн, 282.
3. Якокка Л. (2018). Карьера менеджера. Попурри, 432.
4. Брэнсон Р. (2015). Теряя невинность. М.: Альпина Паблишер, 550.
5. Фергюсон А., Мориц М. (2016) Уроки лидерства: Чему меня научила жизнь и 27 лет в «Манчестер Юнайтед». М.: МИФ, 100.
6. Уоллес Э., Иммельт Дж. (2022). Под напряжением: Уроки лидерства руководителя General Electric. М.: Альпина Паблишер, 338.
7. Морита А. (2015). Sony: Сделано в Японии. М.: Альпина Паблишер, 490.
8. Инструмент для оценки лидерских навыков “How Good Are Your Leadership Skills?” (доступно по ссылке: <https://www.mindtools.com/apdfhaw/how-good-are-your-leadership-skills>).
9. Материалы ведущих академических журналов, публикующих передовые исследования в области организационного поведения:
 - Journal of Organizational Behavior (доступно по ссылке: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10991379>) — примеры статей:
 - Hemshorn de Sanchez C. S., Gerpott F.H, Lehmann-Willenbrock N. (2021). A review and future agenda for behavioral research on leader–follower interactions at different temporal scopes. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2583>
 - Klasmeyer K. N., Rowold J. (2020). A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2477>
 - Helmuth C. A., Cole M. S., Vendette S. (2023). Actions are authentic, but are leaders? A reconceptualization of authenticity and leadership practice. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2723>
 - Journal of Organizational Behavior Management (доступно по ссылке: <https://www.tandfonline.com/toc/worg20/current>) — примеры статей:

- Malott R. W. (2008). Power in Organizations. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J075v22n03_05
 - Brown S. G., Hill N. S., Lorinkova N. M. (2021). Leadership and virtual team performance: A meta-analytic investigation. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2021.1914719>
 - Krapfi J. E., Kruja B. (2015). Leadership and Culture. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01608061.2015.1031431>
 - Research in Organizational Behavior (доступно по ссылке: <https://www.journals.elsevier.com/research-in-organizational-behavior>) — примеры статей:
 - DeRue D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308511000086>
 - Greer L. L., Van Bunderen L., Yu S. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308517300084>
 - Материалы из отечественных журналов — примеры статей:
 - Виханский, О. С., Миракян, А. Г. (2018). Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства. *Российский журнал менеджмента*, 16(1), 131–154. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.106>
 - Миракян А. Г. (2018). Лидерство в XXI веке: Корреспонденция теории и практики. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика* (6), 133–151. <https://doi.org/10.38050/01300105201868>
 - Балабанова, Е. С., Деминская, В. Э. (2017). Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик. *Российский журнал менеджмента*, 15(3), 263–288. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.301>
 - Базаров Т. Ю., Шевченко Ю. С. (2014). Организационный лидер посткризисного периода. *Организационная психология*, Т. 4, 3, 69–86.
 - Дэниел Гоулман. (2022). Пять главных слагаемых лидерства. <https://big-i.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/pyat-glavnykh-slagaemykh-liderstva/>
 - Адам Брайант. (2023). Скачок к лидерству. <https://big-i.ru/liderstvo/lidery/skachok-k-liderstvu/>
 - Оксана Морсина (2022). Выжить и преуспеть. Четыре максимы лидеров нового поколения. <https://big-i.ru/liderstvo/lidery/vyzhit-i-preuspet-chetyre-maksimy-liderov-novogo-pokoleniya/>
10. Материалы по подписке «Альпина диджитал», бесплатный доступ для студентов и преподавателей ЭФ МГУ (доступно по ссылке: <https://economicsu.alpinadigital.ru>).

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

СОДЕРЖАНИЕ ТЕМЫ

- Понятие организационной культуры.
- Структура организационной культуры.
- Модель организационной культуры (по Э. Шейну).
- Развитие организационной культуры.
- Типы организационных культур.
- Диагностика организационной культуры.
- Модель конкурирующих ценностей (по К. С. Камерону и Р. Е. Куинну).
- Параметры организационной культуры (по Д. Дэнисону).
- Влияние организационной культуры на поведение сотрудников и результаты компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Роббинс С. П. (2005). Основы организационного поведения. Williams, 448.
 - Глава 14. Организационная культура
2. Шарп И. (2009). Философия гостеприимства Four Seasons. Качество, сервис, культура и бренд. Альпина диджитал (дополнительное чтение, по желанию).
3. Лютенс Ф. (1999). Организационное поведение. М.: Инфра-М, 692.
 - Глава 18. Организационная культура
4. Robbins S. P. & Judge T. A. (2017). Essentials of Organizational Behavior, 14th Edition. New York: Pearson, 400.
 - Chapter 16. Organizational culture
5. Камерон К., Куинн Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 320 с.: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
6. Сборник HBR «Корпоративная культура» (2020). М.: Альпина, 216.

ЗАДАНИЯ

Задание 1. Мини-опрос.

Проведение короткого опроса по материалам обязательной литературы и прошедшей лекции.

Примеры вопросов:

1. Объясните разницу между организационной и корпоративной культурами.
2. Объясните причины внимания менеджеров к организационной культуре.
3. Объясните, как организационная культура влияет на поведение человека в организации.
4. Выделите факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
5. Объясните, как связана организационная культура и эффективность организации.
6. Выделите инструменты изменения организационной культуры.

Задание 2. Анализ материалов статьи «Почему термин «корпоративная культура» сбивает нас с толку».

Прочитайте материалы статьи Джона Трафагана «Почему термин «корпоративная культура» сбивает нас с толку» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://big-i.ru/others/other/p15768/>).



Опираясь на информацию, представленную в статье, сформулируйте определение двух терминов: «организационная культура» и «корпоративная культура». Почему автор утверждает, что «границы любой компании проницаемы, а порой их даже невозможно четко провести»? Аргументируйте свой ответ.

Дополнительные задания:

- Какие основные выводы можно сделать на основе прочитанного материала?
- Что из прочитанного вы считаете для себя наиболее полезным и как вы это сможете применить?
- Почему существуют споры о терминах «организационная культура» и «корпоративная культура»? Выделите и сравните наиболее распространенные определения. Подготовьте ответ, используя таблицу 1.

Таблица 1.

	АВТОР, ГОД	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ
1			
2			
3			
...			

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

Примерно 0,5 страницы А4 с рефлексией студента, включающей ответы на следующие вопросы:

- (1) Являются ли данные термины синонимами? Или же корпоративная культура шире (уже), чем организационная?
- (2) Какие характеристики являются ключевыми?
- (3) В чем заключается значение терминов? Как корпоративная культура и организационная культура влияют на поведение и образ мыслей в организации? Аргументируйте свой ответ, используя собственный опыт.

- Попробуйте выяснить представление искусственного интеллекта (ИИ) о том, какая организационная культура преобладает в разных типах организаций. Попросите ИИ сгенерировать картинки на эту тему (для выполнения задания возможно использование любой нейросети). Выделите параметры сравнения и опишите, в чем заключаются отличия. Подготовьте ответ, используя таблицу 2.

Таблица 2.

ПАРАМЕТРЫ (ФАКТОРЫ) СРАВНЕНИЯ	СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ				
	<i>Ведущий университет</i>	<i>Маленькая IT-компания</i>	<i>Налоговая инспекция</i>	<i>Армия</i>	<i>Крупная FMCG- компания</i>
1.					
2.					
3.					
...					
ОБЩИЕ ВЫВОДЫ <i>Примерно 0,5 страницы А4 с рефлексией студента</i>					

Задание 3. Анализ материалов статьи «Навигатор по корпоративной культуре».

Прочитайте материалы статьи Гройсберга Бориса, Ли Джереми, Прайса Джесси, Чэн Йо-Цзюда «Навигатор по корпоративной культуре» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://big-i.ru/management/korporativnyu-opyt/a25721/>).



Опираясь на информацию, представленную в статье, дайте характеристику восьми разным стилям культуры. Приведите примеры отечественных компаний, которые, на ваш взгляд, соответствуют каждому стилю культуры. Аргументируйте свой ответ.

Дополнительные задания:

- Выделите ключевые составляющие культуры.
- Что лежит в основе универсальной модели для выявления ключевых признаков групповой культуры и лидерского стиля, описанной в статье?
- Какие основные выводы можно сделать на основе прочитанного материала?
- Что из прочитанного вы считаете для себя наиболее полезным и как вы это сможете применить?

Задание 4. Анализ материалов статьи «Так здесь принято»: как строить культуру по принципу общей ответственности».

Прочитайте материалы статьи Дениз Ли Йона «Навигатор по корпоративной культуре» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://big-i.ru/management/korporativnyy-opyt/858546/>)



Опираясь на информацию, представленную в статье, охарактеризуйте особенности подхода к формированию корпоративной культуры. Почему автор утверждает, что «корпоративная культура — это дело каждого сотрудника»? Аргументируйте свой ответ.

Дополнительные задания:

- Выделите преимущества и недостатки формирования культуры на основе принципа «общая ответственность за культуру» (равного распределения ответственности).
- Какие основные выводы можно сделать на основе прочитанного материала?
- Что из прочитанного вы считаете для себя наиболее полезным и как вы это сможете применить?

Задание 5. Анализ материалов статьи «Корпоративная культура уходит в онлайн».

Прочитайте материалы статьи Брайана Эллиотта, Памелы Хиндс «Корпоративная культура уходит в онлайн» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://big-i.ru/management/korporativnyy-opyt/857096/>).



Опираясь на информацию, представленную в статье, выделите сложности развития и поддержания организационной культуры при переходе на удаленный режим работы.

Дополнительные задания:

- Каким образом компании справляются с проблемами развития и поддержания организационной культуры в условиях дистанционной удаленной работы?
- Какие основные выводы можно сделать на основе прочитанного материала?
- Что из прочитанного вы считаете для себя наиболее полезным и как вы это сможете применить?

Задание 6. Анализ материалов статей «Какой может быть корпоративная культура в компаниях будущего» и «Что значит «быть инновационным» и как создать инновационную культуру».

Прочитайте материалы следующих авторов:

- 1) Дианы Чеботаревой, Ирины Чисовой «Какой может быть корпоративная культура в компаниях будущего» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/kakoy-mozhet-byt-korporativnaya-kultura-v-kompaniyakh-budushchego/>).



- 2) Людмилы Клейменовой «Что значит «быть инновационным» и как создать инновационную культуру» (материалы доступны по QR-коду или ссылке: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5e7406d29a79470b7f2bb710>).

Опираясь на информацию, представленную в статьях, выделите особенности различных архетипов, свойственных компаниям будущего, в частности организациям с инновационной культурой. Какие факторы оказы-

вают влияние на формирование и развитие каждого архетипа? Аргументируйте свой ответ.

Дополнительные задания:

- Какие основные выводы можно сделать на основе прочитанного материала?
- Что из прочитанного вы считаете для себя наиболее полезным и как вы это сможете применить?
- Обобщите особенности разных архетипов. Подготовьте ответ, используя таблицу.

АРХЕТИП	ХАРАКТЕРИСТИКА	ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ	ПРИМЕРЫ КОМПАНИЙ
1. Фокус на таланты			
2. Инновационно ориентированная культура			
3. ...			
4. ...			
5. ...			

Задание 7. Анализ материалов фильмов.

Посмотрите следующие фильмы:

- 1) «Дьявол носит Prada», 2006 (The Devil Wears Prada)
- 2) «Кадры», 2013 (The Internship)
- 3) «Стажер», 2015 (The Intern)

Опираясь на информацию, представленную в фильмах, подготовьтесь к обсуждению следующих вопросов:

- Дайте краткую характеристику организационной культуре компаний, проиллюстрированных в фильме. Выделите преимущества и недостатки.
- Кто является ярким носителем организационной культуры в фильме «Дьявол носит Prada», «Кадры» и «Стажер»?
- Какие факторы создают и поддерживают культуру организации?
- Как происходила передача организационной культуры новым сотрудникам в разных компаниях?
- Предложите актуальные примеры в кино, литературе и др., наглядно демонстрирующие теоретический материал (управленческие теории, концепции, инструменты) по теме «Организационная культура». Заполните таблицу ниже:

НАЗВАНИЕ ИСТОЧНИКА	<i>Название фильма/книги/интервью и др. творческих материалов</i>
ССЫЛКА	<i>Актуальная ссылка на видеоролик (не более 5 минут) или цитата из книги (с указанием источника)</i>
НАЗВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ/ ТЕОРИИ/ ИНСТРУМЕНТА ПО ТЕМЕ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА»	<i>Примерно 0,5 страницы А4, поясняющие, как конкретный(ые) отрывок(ки) связан(ы) с теоретическим материалом.</i>
ВЫВОДЫ	

Задание 8. Анализ короткого отрывка.

Прочитайте отрывок и выполните задание.

Культура возникает в ходе взаимодействия и принятия решений. Культуру создают общение, истории, споры, отношение друг к другу и ценности орга-

низации. Регулярные встречи, ритуалы и приемы на грани магии превращают обычные собрания в доверительные беседы, которые становятся инструментом построения организационной культуры.

Одним из ритуалов является волшебная история. Лидеры умеют рассказывать истории, которые вызывают эмоции, пробуждают чувства, усиливают веру в сказанное и вдохновляют на действия. Э. Шейн утверждает, что люди стремятся найти ответ, в том числе в историях, на два экзистенциальных вопроса:

- Как нам адаптироваться к внешней среде, чтобы выжить?
- Как нам управлять внутренними отношениями, чтобы обеспечить способность адаптации и выживания?

Шейн разбил эти два вопроса на 11 элементов:

- **Внешняя адаптация:** Миссия и стратегия. Цели. Средства. Измерение результатов. Механизмы коррекции.
- **Внутренняя интеграция:** Язык и юмор. Границы и идентичность группы. Власть и положение. Дружба, любовь, доверие, близость. Наказание и вознаграждение. Объяснение необъяснимого.

Задание:

- (1) Опираясь на материалы отрывка и существующие исследования и практики в области организационного поведения, сформулируйте назначенные организационной культуры.
- (2) Приведите примеры «волшебных историй» из личной практики и/или фильмов/книг/интервью.
- (3) Какие еще ритуалы оказывают «магическое воздействие» на группу и организацию? От чего это зависит? Приведите примеры.
- (4) Что может разрушить организационную культуру? Аргументируйте свой ответ.

Задание 9. Практическое упражнение «Новая традиция в организации».

Вы получили задание придумать, создать и описать традицию или ритуал, который студенты и/или преподаватели и/или конкретная категория сотрудников образовательной организации должны повторять с определенной периодичностью (каждый день/неделю/месяц/год).

Задача: обосновать значимость ритуала или традиции и предложить рекомендации, которые направлены на их распространение и устойчивость.

(Комментарий) Задание выполняется в малых группах. Каждой группе требуется подготовить устное выступление (возможный формат – презентация на компьютере, доска флипчарт). Время выполнения – 30 минут.

Малые группы могут придумывать ритуалы для разных компаний. Основное требование – быть частью культуры и иметь представление о существующих традициях.

Задание 10. Практическое упражнение «Оцените культуру в группе»¹.

Шаг. 1. В таблице ниже перечислено 14 утверждений. По 5-балльной шкале оцените каждое утверждение, где 5 — полностью согласен, 1 — не согласен.

Утверждение	Полностью согласен	Скорее согласен	Нейтрально	Скорее не согласен	Категорически не согласен
1. Я чувствую себя комфортно, высказывая несогласие с моим преподавателем.	5	4	3	2	1
2. Не сданные вовремя задания строго наказываются.	5	4	3	2	1
3. Мой преподаватель считает, что «важны именно конечные результаты».	5	4	3	2	1
4. Преподаватель с пониманием относится к моим личным потребностям и проблемам.	5	4	3	2	1
5. Моя оценка во многом зависит от того, насколько хорошо я работаю с другими студентами в группе.	5	4	3	2	1
6. Когда я прихожу на занятия, я часто чувствую нервозность и напряжение.	5	4	3	2	1
7. Мой преподаватель предпочитает стабильность переменам.	5	4	3	2	1
8. Мой преподаватель поощряет меня развивать новые и необычные идеи.	5	4	3	2	1

¹ Задание адаптировано по материалам учебника: Organizational behavior / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. — 15th ed., Pearson, Boston, 2013.

Утверждение	Полностью согласен	Скорее согласен	Нейтрально	Скорее не согласен	Категорически не согласен
9. Мой преподаватель не терпит небрежную работу.	5	4	3	2	1
10. Моего преподавателя больше волнует то, как я пришел к выводу, чем сам вывод.	5	4	3	2	1
11. Мой преподаватель одинаково относится ко всем студентам.	5	4	3	2	1
12. Мой преподаватель не одобряет, когда участники класса помогают друг другу с заданиями.	5	4	3	2	1
13. Агрессивные и конкурентоспособные студенты имеют в этой группе явное преимущество.	5	4	3	2	1
14. Преподаватель побуждает меня смотреть на мир по-другому.	5	4	3	2	1

Инструкция: Подсчитайте общий балл, сложив полученные оценки. Общий результат будет между 14 и 70.

- Высокий балл (49 и выше) характеризует открытую, склонную к риску, поддерживающую, гуманистическую, ориентированную на команду, спокойную и ориентированную на рост культуру.
- Низкий балл (35 и ниже) описывает закрытую, структурированную, ориентированную на задачу, индивидуалистическую, напряженную и ориентированную на стабильность культуру.

Шаг 2. Сформируйте группы по 5–7 человек. Сравните полученные результаты. Почему они не совпадают (совпадают)? Основываясь на полученных результатах внутри вашей группы, уточните, какой тип студентов будет лучше всего учиться в этой группе?

(Комментарий) Обратить внимание, что различия в оценках важны. Именно поэтому культура, набравшая 60 баллов, более открыта, чем культура с 50 баллами. Кроме того, отметить, что не бывает «идеальной» культуры. «Правильная» культура зависит от людей и их предпочтений в отношении среды обучения.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- Что такое организационная культура и каковы ее общие характеристики?
- Сравните сильные и слабые организационные культуры.
- Какие факторы создают и поддерживают культуру организации?
- Опишите функции организационной культуры.
- Как культура передается сотрудникам?
- Какие модели оценки организационной культуры вы знаете?
- Как национальная культура влияет на организационную культуру?

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ К ИЗУЧЕНИЮ

1. Денисон Д., Лиф К., Лэйн Н., Хойшберг Р. (2013). Изменение корпоративной культуры в организациях. СПб.: Питер, (4-е изд.) 192.
2. Браун Д., Крамер И. (2018). Корпоративное племя. Чему антрополог может научить топ-менеджера. М.: Альпина Паблишер, 248.
3. Гэлэгер Р. (2006). Душа организации: Как создать успешную корпоративную культуру. М.: Добрая книга, 352.
4. Катценбах Дж., Томас Дж., Андерсон Г. (2020). Трансформация корпоративной культуры: Важные детали, без которых ничего не работает. М.: Альпина, 175.
5. Фламгольц Э., Рэнделл И. (2021). Корпоративная культура: Решающий стратегический актив предприятия. М.: Ленанд, 328.
6. Шейн Э. (2013). Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, (4-е изд.) 352.
7. Kummerow E., Kirby N. (2014). Organisational Culture: context, concept, and measurement. New Jersey et al.: World Scientific Publishing, Vol. 1. Ch. 1.
8. Бехар Г. (2020). Дело не в кофе: корпоративная культура Starbucks. М.: Альпина Паблишер, 188.
9. Лайкер Дж., Хосеус М. (2020). Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. М.: Альпина Паблишер, 354.
10. Материалы ведущих академических журналов, публикующих передовые исследования в области организационного поведения:
 - Journal of Organizational Behavior Management (доступно по ссылке: <https://www.tandfonline.com/toc/worg20/current>) — примеры статей:
 - Binder C. (2016). Integrating Organizational-Cultural Values With Performance Management. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01608061.2016.1200512>
 - Mawhinney T. C. (1993). Evolution of Organizational Cultures as Selection by Consequences. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J075v12n02_01

РАЗДЕЛ 2

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ¹

ТРЕБОВАНИЯ К ГРУППОВОМУ ПРОЕКТУ

ЦЕЛИ ПРОЕКТА

- 1) Отработать механизм взаимодействия с внешней организацией. Укрепить коммуникационные навыки.
- 2) Расширить круг делового общения.
- 3) Отработать навыки взаимодействия в группе: распределение задач, ролей и ответственности.
- 4) Отработать аналитические навыки: навыки по планированию и проведению исследования, а также по сбору и структурированию информации.

ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

В группах по 5–6 человек провести исследование по одной из тем курса (лидерство, организационная культура, организационные изменения и др.). Объектом исследования должна быть реально существующая компания.

Исследование может строиться как на первичных (интервью в компании, фокус-группы и т.д.), так и на вторичных данных (публичная информация, информация, опубликованная в СМИ). Ценность исследования, опирающегося на первичные данные, при прочих равных условиях будет выше. Исследование должно строиться с опорой на концепции и теории, изучаемые в классе.

Результатом исследования должен быть письменный текст (не более 10 страниц) и презентация (25 минут). Тема и предмет проекта должны быть согласованы с преподавателем по электронной почте не позднее _____ 20__ года. Итоговый текст проекта должен быть отправлен преподавателю не позднее чем за неделю до итоговых презентаций.

¹ В данный раздел включены материалы из РПД «Организационное поведение».

ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН ОТЧЕТА ПО ПРОЕКТУ

- 1) **Название** должно четко показывать проблематику, которой посвящен проект.
- 2) **Проблематика** — описание, почему вы выбрали эту тему и что именно собираетесь в ней исследовать.

Например: почему в некоторых странах так распространена культура списывания.

Или: каким образом компании X удалось достичь таких успехов в формировании культуры безопасности.

Если вы планируете проводить эмпирическое исследование и запрашивать информацию у компании, необходимо сделать так, чтобы тематика проекта и его результаты были интересны и им. Обычно в этом помогает предварительная работа с литературой (см. п. 6).

Проблематика проекта должна быть согласована со спонсором — представителем компании (в письменном виде).

- 3) Если есть **гипотезы** — перечисляете их.
- 4) **Методология** — каким образом планируете изучать интересующий вас вопрос: анализ литературы, интервью, опросы. Какие ограничения предвидите в связи с использованием выбранных вами методов, каким образом планируете их компенсировать.
- 5) **Краткая характеристика** выбранного вами **объекта** — все, что может понадобиться читающему отчет, незнакомому с контекстом.
- 6) **Обзор литературы** (не менее 10 источников) — чтобы понимать, что вы не изобретаете велосипед. С очень большой долей вероятности на ту тему, что вы выбрали, уже сделано огромное количество публикаций. С ними полезно ознакомиться до первого контакта с представителями компании.
- 7) Если проводится анкетирование или интервью, обязательно наличие **«паспортички»**: сколько человек, возраст, опыт работы, стаж работы в этой конкретной организации, уровень должности.

Например, если вы исследуете отношение к списыванию, вам может быть интересно проанализировать, каким образом отношение к списыванию меняется от курса к курсу.

В случае проведения интервью необходимо подтвердить статус интервьюируемого, чтобы можно было учитывать это при анализе полученных данных. Например, то, что вам расскажут о своей работе начальник смены в «Макдоналдсе» и генеральный менеджер, может очень сильно отличаться.

- 8) **Результаты**. В отчете не должно быть стенограмм интервью. Вместо этого они анализируются, в них вычленяются сквозные темы, о которых говорили все интервьюируемые. Вы также можете опи-

сать идеи, о которых говорили только несколько собеседников, но которые, на ваш взгляд, являются важными для понимания проблематики. На этом этапе уместно использовать выборочные цитаты из интервью.

- 9) **Выводы и ограничения.** Выводы в обязательном порядке должны следовать из того, что обсуждалось выше. В этой же части необходимо описать ограничения исследования. Например, вам удалось провести анкетирование только первого курса, а хотелось бы всех. Или вы провели интервью только с пятью топ-менеджерами, а хотелось бы еще с десятком менеджеров среднего звена. Если исследование не удалось провести в полном объеме, как планировали, необходимо показать, что вы понимаете, к каким ограничениям в плане трактовки его результатов это может привести.
- 10) **Список участников группы и их роли,** кто за что отвечал.

ЭКЗАМЕН

ПРИМЕР ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ М. В. ЛОМОНОСОВА
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ Направление «Менеджмент» (2022/23 учебный год)

ФИО: _____

Группа: _____

Дата: _____

Инструкция:

- откройте файл в программе Microsoft Word;
- сохраните файл в формате ОП_Фамилия_Имя;
- ответьте на три вопроса;
- объем ответа на один вопрос – 1–1,5 страницы;
- время на выполнение экзамена – 1,5 астрономических часа;
- текст экзамена отправить на почту _____.

Вопросы:

1) *(образец)*

Какова точка зрения М. Гладуэла на природу индивидуального и социального, врожденного и приобретенного и их вклад в успех человека? Каким образом это подтверждается или опровергается в книге, прочитанной вами по теме «Лидерство»?

2) ...

3) ...

4) ...

5) ...

Название вопроса (указать): _____

Ответ на вопрос (1–1,5 стр.)

Название вопроса (указать): _____

Ответ на вопрос (1–1,5 стр.)

Название вопроса (указать): _____

Ответ на вопрос (1–1,5 стр.)

ПРИМЕР ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ В 2022/23 УЧЕБНОМ ГОДУ

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- Наименование: «Организационное поведение»
- Преподаватели: коллектив кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова
- Уровень высшего образования: бакалавриат
- Направление подготовки: Менеджмент
- Язык преподавания дисциплины: русский

СТАТУС И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ БАКАЛАВРА (ДАННЫЕ БЕРУТСЯ ИЗ УЧЕБНОГО ПЛАНА):

- Статус дисциплины: обязательная
- Семестр: 6
- Пререквизиты: «Введение в менеджмент»

ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ

Объем дисциплины составляет 5 зачетных единиц, всего 180 академических часов, из которых 96 часов составляет контактная работа студента с преподавателем (24 часа — занятия лекционного типа, 72 часа — занятия семинарского типа, консультации и работа над проектом, 4 — промежуточная аттестация), 84 часа составляет самостоятельная работа студента.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ И ФОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЙ

№ п/п	Темы лекционных и семинарских занятий
1	Введение в организационное поведение. Поведение, научение и изменение поведения.
	<p>К семинару:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Прочитать и подготовить краткое резюме статьи «Кого берут на работу в Apple: 4 главных качества для сотрудника» https://trends.rbc.ru/trends/innovation/63da7a739a794700de4b58e1?from=mainpage Возможный вопрос к обсуждению: какие главные качества для сотрудников в интересующей вас сфере деятельности? Почему? 2) Прочитать и подготовить краткое резюме главы 1 учебника Роббинса. 3) В парах провести интервью с менеджером/руководителем. Расспросить его, как он проводит свой рабочий день, как он устанавливает приоритеты, на что он тратит больше/меньше времени, все ли его действия всегда продуктивны и ценны? Описать основные элементы труда, проанализировать, какая концепция менеджмента/организационного поведения точнее всего описывает услышанное (эссе на 2 страницы).
2	Психология индивидуального поведения. Личность и эмоции. Роль среды в формировании поведенческих паттернов.
	<p>К семинару:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Проанализировать, как индивидуальные и личностные особенности сказываются на академической успеваемости (резюме на 1 страницу); проанализировать, как особенности восприятия сказываются на академической успеваемости (резюме на 1 страницу). 2) Прочитать и подготовить краткое резюме: <ol style="list-style-type: none"> 2.1) Гоулман Д. «С чего начинается лидер?»; 2.2) Гладуэлл М. «Гении и аутсайдеры», гл. 1–4; 2.3) Роббинс, главы 2–3.
3	Психология достижений. Мотивация. Управление мотивацией.
	<p>К семинару:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Проинтервьюировать работающих членов семьи, проанализировать их мотивацию (эссе на 1 страницу). 2) Прочитать и подготовить краткое резюме: <ol style="list-style-type: none"> 2.1) Россияне назвали главные символы своего студенчества https://www.rbc.ru/technology_and_media/25/01/2023/63d0c1e89a79472ae64ea202; 2.2) Кто такие миллениалы: ценности поколения Y https://trends.rbc.ru/trends/education/62b2cd0d9a7947102496d14e; 2.3) Аристотель «Мотивы человеческой деятельности. Определение удовольствия» (Гиппенрейтер, с. 24–30); 2.4) Фестингер Л. «Введение в теорию диссонанса» (Гиппенрейтер, с. 182–192); 2.5) Фресс П. «Оптимум мотивации» (Гиппенрейтер, с. 459–461); 2.6) Роббинс, главы 4–5.

№ п/п	Темы лекционных и семинарских занятий
4	<p>Группы. Характеристики групп. Рабочие команды. Эффективность групповой работы.</p> <p>К семинару прочитать и подготовить краткое резюме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) статья “What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team” (короткая версия на английском языке), по желанию можно изучить подробный вариант на русском языке под названием: «Проект «Аристотель», или Как в Google выяснили, что делает команду эффективной», доступно по подписке: https://economicsu.alpinadigital.ru/book/21815; 2) Роббинс, главы 6–8.
5	<p>Лидерство.</p> <p>К семинару в рамках проектной группы прочитать одну из рекомендованных книг и подготовить по ней презентацию:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Якокка Л. (2018). Карьера менеджера. Попурри, 432. 2) Брэнсон Р. (2015). Теряя невинность. Альпина Паблишер, 550. 3) Фергюсон А., Мориц М. (2018). Уроки лидерства, МИФ, 352. 4) Уоллес Э., Иммельт Дж. (2022). Под напряжением: Уроки лидерства руководителя General Electric, Альпина Паблишер, 338. 5) Морита А. (2021). Sony: Сделано в Японии. Альпина Паблишер, 288. <p>*(!) Как стать лидером: что нужно уметь и какой стиль управления выбрать — обязательная статья https://trends.rbc.ru/trends/education/61963fc89a7947b9ca0e2dee</p>
6	<p>Организационная культура. Развитие организационной культуры. Типы организационных культур. Диагностика организационной культуры.</p> <p>К семинару прочитать и подготовить краткое резюме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Роббинс, глава 14; 2) Что значит «быть инновационным» и как создать инновационную культуру https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5e7406d29a79470b7f2bb710 Изадор Шарп «Философия гостеприимства» (дополнительное чтение, по желанию)
7	Семинар: презентации групповых проектов

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

1. Роббинс С. П. Основы организационного поведения / Роббинс С. П., Вильямс. 2005 (и более новые издания) + возможно использование других книг по «Организационному поведению» по указанным темам.
2. Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры /Гладуэлл М., Манн, Иванов и Фербер. 2019 (и более новые издания).

Дополнительная литература:

1. Камерон К., Куинн Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры культуры: пер. с англ. / под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 320 с.: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»).

2. Якокка Л. (2018). Карьера менеджера. Попурри, 432.
3. Брэнсон Р. (2015). Теряя невинность. Альпина Паблишер, 550.
4. Фергюсон А., Мориц М. (2018). Уроки лидерства. МИФ, 352.
5. Уоллес Э., Иммельт Дж. (2022). Под напряжением: Уроки лидерства руководителя General Electric, Альпина Паблишер, 338.
6. Морита А. (2021). Sony: Сделано в Японии. Альпина Паблишер, 288.

Базы данных и интернет-ресурсы:

1. «Альпина диджитал», бесплатный доступ для студентов и преподавателей ЭФ МГУ: <https://economicsu.alpinadigital.ru>

Ведущие академические журналы, публикующие передовые исследования в области организационного поведения:

1. Journal of Organizational Behavior
<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10991379>
2. Journal of Organizational Behavior Management
<https://www.tandfonline.com/toc/worg20/current>
3. Research in Organizational Behavior
<https://www.journals.elsevier.com/research-in-organizational-behavior>

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (материалы для проведения контактной и самостоятельной работы)

Варианты форм проведения занятий (контактной работы):

- интерактивные лекции;
- мастер-классы экспертов и специалистов;
- встречи с представителями российских и зарубежных компаний, государственных и общественных организаций;
- разбор конкретных ситуаций (проектных заданий от компаний-партнеров);
- контрольные работы;
- просмотр и анализ видеоматериалов.

Варианты форм самостоятельной работы студентов:

- Выполнение проекта по теме «Лидерство» (краткое описание задания по проекту). В группах по 5–6 человек прочитать одну из рекомендованных книг (как правило, биографию или автобиографию выдающегося менеджера, руководителя, основателя бизнеса). Выделить ключевые идеи книги, проанализировать, каким образом эти идеи соответствуют или не соответствуют изученному в рамках курса «Организационное поведение». Подготовить презентацию.
- Групповой проект.

Цели проекта:

- 1) отработать механизм взаимодействия с внешней организацией, укрепить коммуникационные навыки;
- 2) расширить круг делового общения;
- 3) отработать навыки взаимодействия в группе: распределение задач, ролей и ответственности;
- 4) отработать аналитические навыки: навыки по планированию и проведению исследования, а также по сбору и структурированию информации.

В группах по 5–6 человек провести исследование по одной из тем курса (лидерство, организационная культура, организационные изменения и т.д.). Объектом исследования должна быть реально существующая компания. Исследование может строиться как на первичных (интервью в компании, фокус-группы и т.д.), так и на вторичных данных (публичная информация, информация, опубликованная в СМИ). Ценность исследования, опирающегося на первичные данные, при прочих равных условиях будет выше. Исследование должно строиться с опорой на концепции и теории, изучаемые в классе. Результатом исследования должен быть письменный текст (не более 10 страниц) и презентация (25 минут). Тема и предмет проекта должны быть согласованы с преподавателем по электронной почте не позднее 1 марта 2023 г. Итоговый текст проекта должен быть отправлен преподавателю не позднее чем за неделю до итоговых презентаций.

Примерный план отчета по проекту

- 1) Название должно четко показывать проблематику, которой посвящен проект.
- 2) Проблематика — описание, почему вы выбрали эту тему и что именно собираетесь в ней исследовать.

Например: почему в некоторых странах так распространена культура списывания.

Или: каким образом компании X удалось достичь таких успехов в формировании культуры безопасности.

Если вы планируете проводить эмпирическое исследование и запрашивать информацию у представителей компании, необходимо сделать так, чтобы тематика проекта и его результаты были интересны и им. Обычно с этим помогает предварительная работа с литературой (см. п. 6).

Проблематика проекта должна быть согласована со спонсором — представителем компании (в письменном виде).

- 3) Если есть гипотезы — перечисляете их.

- 4) Методология — каким образом планируете изучать интересующий вас вопрос: изучение литературы, интервью, опросы. Какие ограничения предвидите в связи с использованием выбранных вами методов, каким образом планируете их компенсировать?
- 5) Краткая характеристика выбранного вами объекта — все, что может понадобиться читающему отчет, незнакомому с контекстом.
- 6) Обзор литературы (не менее 10 источников) — чтобы понимать, что вы не изобретаете велосипед. С очень большой долей вероятности на ту тему, что вы выбрали, сделано огромное количество публикаций. С ними полезно ознакомиться до первого контакта с представителями компании.
- 7) Если проводится анкетирование или интервью, обязательно наличие «паспортчики»: сколько человек, возраст, опыт работы, стаж работы в этой конкретной организации, уровень должности.

Например, если вы исследуете отношение к списыванию, вам может быть интересно проанализировать, каким образом отношение к списыванию меняется от курса к курсу.

В случае проведения интервью необходимо подтвердить статус интервьюируемого, чтобы можно было учитывать это при анализе полученных данных. Например, то, что вам расскажет о своей работе начальник смены в «Макдоналдсе» и генеральный менеджер, может очень сильно отличаться.

Результаты. В отчете не должно быть стенограмм интервью. Вместо этого они анализируются, в них вычлняются сквозные темы, о которых говорили все интервьюируемые. Вы также можете описать идеи, о которых говорили только несколько собеседников, но которые, на ваш взгляд, являются важными для понимания проблематики. На этом этапе уместно использовать выборочные цитаты из интервью.

Выводы и ограничения. Выводы в обязательном порядке должны следовать из того, что обсуждалось выше. В этой же части необходимо описать ограничения исследования. Например, вам удалось провести анкетирование только первого курса, а хотелось бы всех. Или вы провели интервью только с пятью топ-менеджерами, а хотелось бы еще с десятком менеджеров среднего звена. Если исследование не удалось провести в полном объеме, как планировали, необходимо показать, что вы понимаете, к каким ограничениям в плане трактовки его результатов это может привести.

Список участников группы и их роли, кто за что отвечал.

- Решение кейсов (пример).

Кейс «Красный Октябрь» — российские традиции качества»¹

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» — это 20% производства всего российского шоколада, 10% — карамели, около 25% — ириса и около 10% — глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий — «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих.

Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX в.: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты

¹ Материалы кейса «Красный Октябрь» — российские традиции качества» находятся в открытом доступе (не являются разработкой авторов данного пособия). Представлены в качестве образца кейсов, которые используются для преподавания.

«Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка». После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем). В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы — пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобачков, самолетов и др.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России «Красный Октябрь» был вынужден поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды. На сегодняшний день в группу предприятий «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Крафт Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ.

Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения.

Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей. «Красный Октябрь» постоянно проводит в своих фирменных магазинах дегустации своей продукции, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, сотрудники фабрики имеют возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, узоры в стилях хохломы и гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток. На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет жертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении храма Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики – Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гран-при Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г. Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000), Платиновый знак качества XXI в. (2000), Золотая медаль выставки «Российские продукты питания» (2001), Гран-при и четыре золотые медали выставки WORLD FOOD MOSCOW (2001) и др. Стратегической целью фабрики «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

Вопросы и задания:

- 1) Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и «Красного Октября» начала XXI в.?
- 2) Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей фабрики «Красный Октябрь»?
- 3) Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

- Эссе (примеры тем):
 - проанализировать, как индивидуальные и личностные особенности сказываются на академической успеваемости (резюме на 1 страницу);
 - проанализировать, как особенности восприятия сказываются на академической успеваемости (резюме на 1 страницу).

БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ

Максимальные значения баллов, которые студент может получить за выполнение формы проверки знаний (текущая и промежуточная аттестация):

Формы текущей и промежуточной аттестации (оценочные средства)	Баллы
Работа на занятии	30
Подготовка домашних заданий (резюме, конспекты, эссе и др.)	30
Групповой проект по теме «Лидерство»	30
Групповой проект	60
Финальный экзамен	100

Оценка по курсу выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	$\geq 212,5$	250
<i>Хорошо</i>	$\geq 162,5$	$< 212,5$
<i>Удовлетворительно</i>	≥ 100	$< 162,5$
<i>Неудовлетворительно</i>		< 100

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Материалы курса размещаются на цифровой площадке www.on.econ.msu.ru.

Для организации занятий по дисциплине необходимы следующие технические средства обучения:

- компьютерный класс (для экзамена);
- мультимедийная аудитория (лекции и семинары);
- флипчарты и маркеры.

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

A series of horizontal dotted lines for writing, arranged in a regular grid pattern across the page.

Учебное издание

Ди Нардо А. М., Миракян А. Г., Миракян Д. Г.,
Подвербных У. С., Пономарев И. П., Щелокова С. В.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие

Электронное издание сетевого распространения.
Оригинал-макет – А. В. Плотников. Оформление обложки – А. В. Плотников.
5,0 печ. л. Опубликовано 14.05.2024.
Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15

ISBN 978-5-907690-48-6



9 785907 690486