

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Курсовая работа

по дисциплине: Организационное поведение
на тему: «Потенциал организационного поведения».

Выполнила студентка 2 курса
группы М151зу форма обучения заочная
Коренькова Мария Сергеевна

(подпись)

Руководитель: доц.кафедры ЭТД, к.ф.н.
Можаева Руфина Анатольевна

Отметка о допуске (не допуске) к защите

допущена
« » 2017г.

(подпись руководителя)

Рег. номер Об.сдв №.05.17
(дата)

*содержание - 4р
резюме - 8
введение - 8
содержание вопроса - 8
21 / коренькова*

г. Смоленск
2017 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы организационного поведения персонала предприятия	5
1.1. Значение и сущность организационного поведения персонала.....	5
1.2. Основы управления организационным поведением	11
Глава 2. Потенциал организационного поведения как важный фактор развития персонала.....	18
2.1. Оценка потенциала процесса управления организационным поведением.....	18
2.2. Пути управленческого воздействия на развитие потенциала организационного поведения.....	25
Заключение.....	37
Список использованных источников	39

ВВЕДЕНИЕ

Практические задачи формирования эффективной производственно-экономической деятельности на предприятиях актуализируют исследование управления организационным поведением персонала, изменений в их деятельности, которые происходят под влиянием внутренней и внешней среды. Без глубокого постижения законов поведения людей, в том числе в их социально-психологическом, культурном аспектах, выбор путей эффективного экономического развития предприятиями становится затруднительным.

Исследованию вопросов управления организационным поведением персонала посвящены работы таких ученых, как В.Г. Алиев, Л. Зайцев, В.А. Спивак, В.Л. Доблаев, Ю.Д. Красовский, В.Н. Глумаков, Э.А. Смирнов, Базаров, Еремин и др.

Основателем достаточно привлекательного подхода к управлению персоналом, основанном на использовании предприятиями имеющихся в их распоряжении ресурсов и прежде всего ресурсов человеческих, стал К. Стадент. При выборе направления реализации концепции акцент был сделан, прежде всего, на приспособление человека к системе организации предприятия, а уже потом – на разработку мер воздействия на работника. Ограничение такого подхода к формированию системы управления персоналом заключается в том, что К. Стадент акцентировал управление на абстрактном индивиде и не учитывал тех общественных и экономических отношений, носителями которых были и есть работники предприятий.

Рассмотрению проблем предсказуемости и связности поведения с точки зрения современной экспериментальной и когнитивной социальной психологии посвящено исследование Л. Росса и Р. Нисбетта. Выводы данных ученых позволяют обосновать необходимость и принципы ситуационного подхода в исследовании и прогнозировании поведения систем (людей).

Интересный культурологический подход к управлению организационным поведением персонала предприятий предложил Бас В.Н. предложен подход.

Однако во всех упомянутых выше подходах не раскрыты особенности реализации функций управления трудовым процессом на предприятии с позиции повышения мотивированности персонала, что ограничивает их использование в практике функционирования предприятий при управлении организационным поведением персонала. Это обстоятельство и обуславливает актуальность и значимость рассматриваемой темы.

Целью работы является исследование потенциала организационного поведения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть значение и сущность организационного поведения персонала;
- изучить основы управления организационным поведением;
- выявить сущность потенциала организационного поведения;
- определить основы развития потенциала организационного поведения.

Объектом исследования является организационное поведение.

Предметом исследования является потенциал организационного поведения.

Информационную и теоретическую базу исследования составили труды таких авторов, как Сербиновский Б.Ю., Сергеев А.М., Ткачев О.А. и др.

Методологическую основу работы составили такие методы, как обобщение, группировка, анализ, описание, сравнение.

В соответствии с поставленной целью и задачами исследования была разработана структура работы. Она состоит из введения, двух глав основного содержания, заключения и списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Значение и сущность организационного поведения персонала

Сущностью организационного поведения является поведение людей в условиях совместной деятельности, а это особое поведение, которое должно быть направлено на эффективный результат [1, с.39]. Объектом изучения организационного поведения является личность работника, группы сотрудников и организации в целом, а объектом изучения поведение личности работника – поведение группы работников, поведение организации в целом. Особенность объекта и предмета изучения определила принципы организационного поведения, которые определяют практический подход к обеспечению производительности управления персоналом. А также это область исследований, при которых используют теорию, методы, принципы и модели разных дисциплин для изучения индивидуальных представлений, ценностей, познавательных способностей и действий при индивидуальной работе и работе в группах, а также внутри организации [2, с.18].

Взаимосвязь между переменными, которая влияет на поведение, показана на рис. 1. Эта модель является многофакторной, и зависимость переменных, отображенных в данной модели, носит не прямой характер.

Междисциплинарный взгляд на организационное поведение может быть показан в трех позиций:

1) как метод изучения, т. е. организационное действия рассматривается как деятельность на индивидуальном, групповом и организационном уровне. Таким образом, исследуя организационное поведение, следует установить, на каком уровне – индивидуальном, групповом и организационном – оно станет рассматриваться и взаимодействовать;

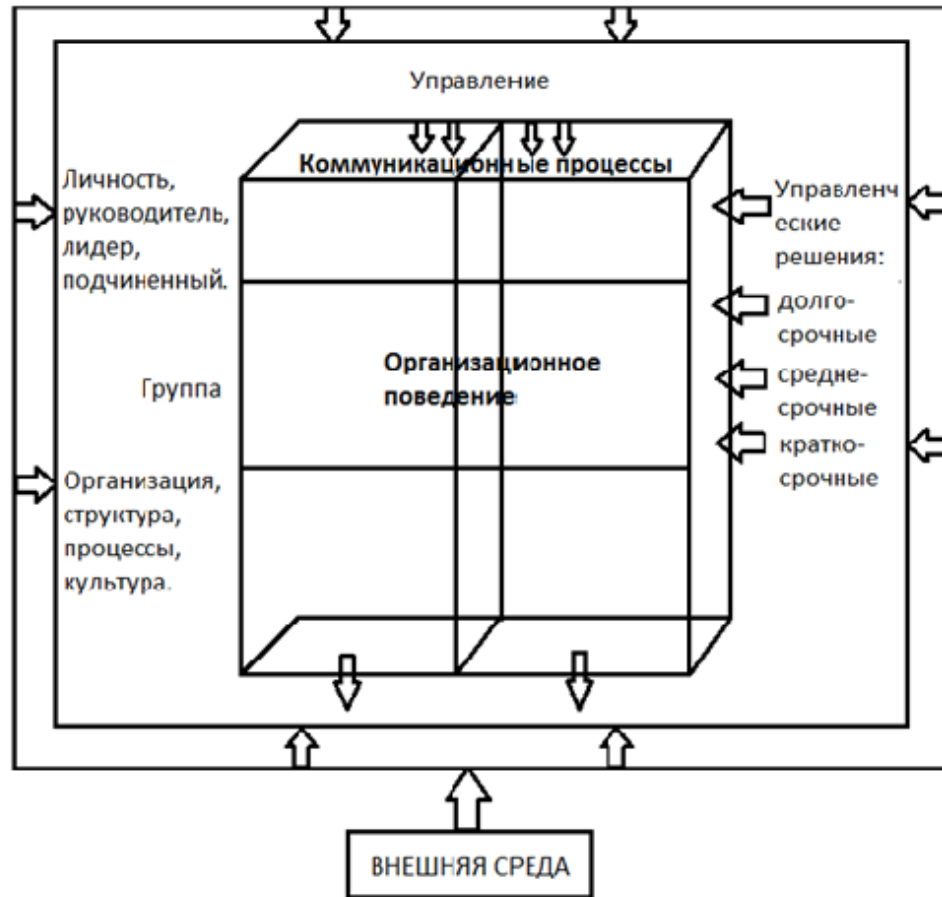


Рис. 1. Модель анализа переменных по изучению организационного поведения Минч Хедоури

2) как способ ориентации на личность, т. е. организационное поведение содержит конкретную ориентацию на личности и их взаимоотношения, восприимчивость, умение к обучению, чувства, цели сотрудников и т. д., то есть на то, что представляет максимальный интерес для организации;

3) как способ увеличения результативности организации, т. е. с помощью организационного поведения руководители должны знать ответы на вопросы: как определить результативность работника, группы, организации; почему бывает низкая и высокая производительность; как повысить ее? В мире нет абсолютно изолированного человека. Для удовлетворения своих потребностей, он должен взаимодействовать с

другими лицами, входить в социальные группы, участвовать в совместной деятельности [3, с.112].

Более того, одно лишь знание о присутствии где-то других людей, может существенно изменить поведение индивида. Во всех эпизодах своей жизни человек связан с другими людьми непосредственно или опосредованно, постоянно или периодически, активно или пассивно. Общественные отношения имеют различные основания и разные оттенки, зависящие от личностных качеств индивидов, вступающих во взаимосвязь. Формирование этих отношений происходит постепенно от простых форм к сложным, и основаны они на социальных контактах.

Каждый человек ежедневно сталкивается со многими людьми. Без колебаний он проходит мимо них, но всегда помнит об их существовании. Подводя итоги исследования роли организационного поведения предприятия в современных условиях, можно отметить следующие моменты [4,с.9]:

- любая организация как социальная система неизбежно приводит к необходимости контролировать поведение индивида в конкретной организации для использования ее производственно-трудового (индивидуального) потенциала;

- организационное поведение компании осуществляется в рамках и в контексте жизненного цикла организации;

- организационное поведение приводит к образованию в компании организационной культуры – конкретно сложившейся системы отношений внутри коллектива, обеспеченных неформальной или формальной основой;

- организационное поведение так или иначе участвует во всех процессах управленческого характера, прямо или косвенно координируя работу сотрудников, скорость обмена информацией и многое другое.

При планировании обучения и развития персонала выбираются оптимальные методы обучения организационному поведению, которые достаточно разнообразны:

- производственный инструктаж;

- конференции, внешние семинары;
- внутренние форумы;
- лекции;
- тренинги;
- анализ конкретных ситуаций и др.

Все они могут использоваться в планах развития персонала, обеспечивая оптимизацию процесса обучения кадров.

Изучение корпоративной культуры объясняется ситуацией на современных российских предприятиях, многие из которых, достигнув экономической стабильности, нуждаются в укреплении и сплочении коллектива, нахождении дополнительных способов мотивации работников, в создании благоприятного социально-психологического климата.

Сегодня корпоративная культура выступает как важнейший инструмент развития социальной организации, ее духовного (нематериального) стратегического ресурса. В основе организационной культуры заложен потенциал управления социальными и экономическими процессами. «Организационная культура» как понятие есть теоретический конструкт, требующий междисциплинарного осмысления.

Данную культуру можно интерпретировать как определенное подмножество в системе предикатов общечеловеческой культуры. Социум достигает развития в тот момент, когда происходит усиление его организованности. Исследование организационной культуры стимулирует воссоздание культурных образцов поведения. Понятие «организационная культура» в настоящее время приобрело дух «конвенциональности» и устойчивости. Понятие организации как целевой общности соотносимо с понятием «ценности» и «ценностной ориентации».

Духовная культура есть ценность самой общности. В сфере общностей имеются характерные ценности, носителями которых выступает духовная ценность или ее отдельные формы. Речь идет не просто об объединениях людей, но именно о тех продуктах деятельности, которые не потребляются

до конца, а непрерывно осваиваются людьми. Культура формируется и изменяется в социально организованном пространстве. При этом социальная организация функционирует и развивается в социокультурном, духовном окружении и обладает уникальным внутренним духовным и нравственным пространством.

В качестве способа управления поведением и отношениями людей выступает организационная культура, а критерием его качества является согласованность с культурой принятия управленческих решений, связанных с оценкой их социальных и нравственных последствий. В теоретическом исследовании Э. Шейна был проанализирован механизм функционирования организационной культуры личности и целевой общности.

Он определяет организационную культуру как некий «паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых общественной группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней и внутренней интеграции, результативность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной концепции восприятия и рассмотрения названных проблем». В силу такого понимания культуры Э. Шейн приходит к выводу о необходимости обучения новых членов социальной группы этим правилам как единственно верному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем. На наш взгляд, заслуживает внимания комплексный социологический подход, который рассматривает организационную культуру как форму социальной культуры, которая обуславливает неразрывную связь духовных и материальных элементов культуры и соответственно духовно-материальный (духовно-практический) характер рассматриваемого феномена. В данном отношении организационная культура есть совокупность нравственных, эстетических, мировоззренческих доминант [2, с. 84].

Организационная культура – важный атрибут и одновременно условие существования организации. Анализ деятельности социальных организаций

показывает, что каждый участник организации воспринимает именно те культурные образцы, которые характерны для данной организации; в противном случае человек просто не сможет эффективно взаимодействовать с другими участниками социально-организационных процессов, вступать в диалог, формируя тем самым достаточно высокий уровень культуры социальной организации в целом. В организационной культуре наряду с объективным выделяется субъективный аспект.

Субъективная организационная культура отталкивается из разделяемых участниками образцов предположений, ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Она выступает основой формирования управленческой культуры, т. е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом, отражает ценности, которых придерживается организация.

Анализ основных функций организационной культуры позволяет приблизиться к пониманию управления, структуры духовно-культурного регулятора. Под регулятором мы понимаем те образования, факты, ценности, которые упорядочивают человеческое сообщество, придают ему духовную, культурную определенность.

Организационная культура выполняет целый ряд важных функций. Целеполагающая функция, предполагает формирование цели социальной организации, задач всех ее структурных элементов. Функция внутренней интеграции и внешней адаптации организации раскрывается в том, что организационная культура определяет и объединяет социальную и культурную миссию, стратегическое видение, этический кодекс поведения, ценности членов организации в единую корпоративную философию. Эта философия, несмотря на дифференциацию ценностей, направлена на анализ культуры. Благодаря организационной культуре вырабатывается общий язык, нормы поведения, системы стимулирования и санкций, обеспечивается эффективная коммуникация между участниками.

Культурные регуляторы управленческой деятельности задают стиль руководства социальной организацией. Любой стиль управления, рассмотренный сам по себе, не дает тем не менее оснований для долгосрочных выводов. Критерием оценки является при этом групповая духовная и социальная эффективность. Она измеряется по двум параметрам: продуктивность группы и удовлетворенность ее членов творческим трудом. Во многих случаях демократический и ориентированный на человека стиль мышления и поведения не приводит к большей удовлетворенности (особенно в ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей), а на нижних «этажах» иерархической структуры, где люди привыкли работать «из-под палки», может даже снизить степень удовлетворенности своей жизнью.

Таким образом, можно сделать вывод, что основная задача систем организационного поведения персонала – идентификация важнейших человеческих и организационных факторов, влияющих на достижение организацией поставленных целей, и создание условий для эффективного управления ими. Эффективная система организационного поведения позволяет достичь высокого уровня мотивации сотрудников, что в комбинации с квалификацией персонала и его способностями позволяет приблизиться к поставленным перед организацией целям, а также достигнуть индивидуальной удовлетворенности трудом.

1.2. Основы управления организационным поведением

В управлении организационным поведением имеет смысл отметить три важнейшие стадии, каждая последующая из которых зависит от предыдущей, но полностью не предопределяется ею: формирование внешней мотивированности сотрудников; формирование модели поведения сотрудников; предопределение формы реализации модели поведения

сотрудника. Рассмотрим сущность выделенных стадий управления организационным поведением наиболее подробно.

Как было отмечено ранее, внешняя мотивированность обусловлена наличием у работников, а выраженного внешнего мотива трудовой деятельности и фактом удовлетворенности или неудовлетворенности данного мотива. Удовлетворенность выраженного внешнего мотива порождает такие типы сотрудников как «рабочие лошадки» и «одержимые», неудовлетворенность – «оппортунистов» и «деструктивистов». При данном рассматриваемые внешние мотивы могут быть осознанными и неосознанными самим сотрудником. Осознанные мотивы превращаются в цели, которые сотрудник ставит перед собой и стараются достичь посредством выполнения собственной трудовой деятельности.

Однако с точки зрения управления, наличие цели делает позицию работника менее гибкой, труднее поддающейся исправлению извне. Это может приводить к негативным последствиям, если цели сотрудника не как совпадают с целями организации, и наоборот, к устойчивому положительному поведению, если цели согласуются с целями организации, в частности, если они были навязаны самой организацией. Так или иначе, цели определяются мотивами сотрудника и если и могут быть откорректированы, то лишь посредством перемены мотивов с их дальнейшим осознанием сотрудником.

Мотивы работников зависят от большинства условий и могут подвергаться исправлению по нескольким направлениям:

1. Потребности считаются универсальными мотивообразующими факторами. Несмотря на то, что потребности у всех людей схожи, порожденные ими мотивы могут существенно различаются. Очевидно, что условия жизни, обстоятельства, события с которыми сталкивается человек в процессе своей жизнедеятельности, у абсолютно всех уникальные, и они откладывают отпечаток на уровень притязаний субъекта.

С другой стороны, одни и те же события могут по-разному отразиться на восприятии субъектом: в зависимости от его характера, типа личности, психологических и когнитивных особенностей они могут иметь у одних людей высокое влияние на формирование мотивов, а у других – практически не оказывать никаких последствий. В любом случае данное направление формирования мотивов сотрудника слабо поддается управлению со стороны организации. Однако в отдельных ситуациях можно говорить о возможности искусственной актуализации новых потребностей, как правило более высокого уровня. В этом случае формирование новых мотивов становится более прогнозируемым и поддается привнесению извне.

2. Человек в этой или другой степени считается существом стадным. Явлению стадного действия людей посвящено множество авторитетных научных работ, при этом не только в психологии, но и в экономике. В рамках данного изучения ограничимся лишь утверждением, что единодушное согласованное поведение коллектива способно актуализировать общественную потребность в причастности, принадлежности к группе, что актуализирует надлежащие мотивы.

Степень воздействия иных людей на актуализацию этой потребности зависит от еще одной индивидуальной черты человека – степени конформизма. Общество с большой степенью конформизма предрасположены прислушиваться к мнению других людей, перенимать его и корректировать собственное поведение соответствующим образом. Люди с низким уровнем конформизма более независимы от мнения других, наиболее «автономны» и для них данное направление формирования мотивов работника станет считать неэффективным.

3. На поведение людей часто оказывает влияние подверженность психики следовать природным автоматизмам. Такими автоматическими реакциями, влияющими на поведение, могут быть: принцип взаимного обмена, принцип последовательности, принцип социального подтверждения и авторитета. В частности, осуществления одного из этих принципов, а

именно, принципа очередности, может существенно оказать влияние на поведение сотрудника, если он очевидно официально высказал собственное отношение по поводу конкретных объектов, событий, явлений – заявил собственную позицию.

Отказ от заявленной позиции, признание её неверной – эмоционально и психологически очень трудоемко, поэтому заявленная позиция станет влиять на поведение человека, актуализировав мотив самоутверждения. Грамотно организованное управление поведением персонала, помимо всего остального, подразумевает создание условий, когда работник в дискуссионных вопросах не вынужден будет занимать категоричную позицию, от которой потом будет сложно отступить.

4. Здесь отображены наиболее разнообразные возможные организационные механизмы актуализации и формирования мотивов персонала: выработка и поддержание корпоративных ценностей, подготовка и развитие персонала, прививание целей отдельным работникам на личном уровне, согласование целей сотрудников с целями предприятия и т.д.

Возможности предприятия целенаправленно воздействовать на мотивы собственных сотрудников считается одним из основных инструментов механизма мотивационного управления организационным поведением. Качество реализации функций управления трудовым процессом также определяет, насколько согласуются «условия труда» в с уже сформированными мотивами сотрудников, и устанавливает степень удовлетворенности данных мотивов[5, с. 37].

Вторая стадия управления организационным поведением дополняет внешнюю мотивированность внутренней мотивацией работников. Внутренняя мотивация как возможность получения удовольствия от самого содержания труда определяется, самим видом исполняемой сотрудником трудовой деятельности.

Насколько выполняемая работа нравится или не нравится зависит от индивидуальных интересов работника, которые в собственную очередь, как и

мотивы из нужд, определяются в течение всей жизни когнитивными особенностями и эмпирическим опытом человека. Можно утверждать, что внутренняя мотивация к определенному виду работы недостаточно поддается или не поддается вообще внешней корректировке. Единственная возможность повысить уровень внутренней мотивации к трудовой деятельности – ввести в состав выполняемых данным сотрудником работ те, к которым внутренняя мотивация выше, и сократить часть тех, к которым она низкая.

Третья стадия управления организационным поведением (предопределение формы реализации модели поведения сотрудника) предназначается для исправления намерений сотрудников и выражении этих позиций в положительной для предприятия форме. Таким образом, эта стадия приводит намерения до интенций, которые отображают фактическую форму реализации поведения сотрудников. В основе данных интенций, очевидно, лежит результат второй стадии управления организационным поведением – модель поведения работника. Однако при этом подключается также действие следующих факторов.

1. Компетенции, профессионализм. Даже высоко мотивированный сотрудник, если он некомпетентный, будет демонстрировать дисфункциональное организационное поведение. Поэтому задача увеличения квалификации персонала, осуществление тренингов, процедур подготовки и переподготовки персонала считается важной задачей управления организационным поведением.

Также еще одним направлением управления организационным поведением в этом аспекте является актуализация потребности в знании и развитии, в результате чего сотрудник сам становится мотивированным к повышению собственной квалификации, что приводит и к росту мотивации при решении поставленных новых сложных задач.

2. Характер и личностно психологические характеристики сотрудника. Существует множество психологических и социологических подходов к

выделению самых различных психологических особенностей человека, влияющих на его поведение. Скорее всего одной из наиболее популярных и научно разработанных классификаций является выделение темпераментов: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик. Упрощенно, в ней темперамент человека определяется двумя критериями: скорость мыслительных реакций и умение контролировать эмоции.

Тип темперамента является важным фактором, который оказывает на форму реализации модели поведения работника и который следует учитывать при управлении организационным действием. На практике зачастую можно видеть ситуацию, когда при решении новых ответственных задач участие принимают специалисты с различным темпераментом и особенностями мыслительных процессов, которые уравновешиваются друг с другом, что содействуют принятию более выверенных и сбалансированных решений. Однако, очевидно, для ряда должностей и видов трудовой деятельности может быть определен предпочтительный (или, наоборот, нежелательный) тип темперамента.

3. Ожидаемые условия и обстоятельства трудовой деятельности также способны проявлять влияние на выбор формы модели организационного поведения. Наличие контроля часто способно дисциплинировать сотрудников с неконструктивными моделями поведения и принудить их принимать приемлемые для предприятия формы поведения. То же относится к координации трудовых процессов, системе передачи ответственности при исполнении трудовых задач, системе материального стимулирования и её привязке к итогам персональной деятельности, системе планирования и организации труда: в условиях неразберихи, хаоса, сбоев, безответственности, несправедливости в большей степени могут иметь активными дисфункциональные формы организационного поведения.

Очевидно, что отмеченными ожиданиями работников относительно условий реализации его работы следует управлять. Ожидания данных могут быть и необъективными: заниженные представления о качестве

организационной системы могут приводить к дисфункциональным формам поведения, завышенные – к излишней самонадеянности. Отклонения в ту или иную сторону приводят к ухудшению формы реализации организационного поведения.

Наконец, на качество труда, как итог осуществлении выбранной сотрудником формы организационного поведения, проявляют воздействие реальные требования и условия, которые имели место при выполнении работником своих трудовых задач. Подчеркнем, что если ожидания сотрудника схожи с реальными факторами, то качество труда будет коррелировать с предпочтенной формой реализации организационного поведения. Если же настоящие требования и условия трудовой деятельности работника не схожи с его ожиданиями, итог может являться произвольный. Опять же учет данных аспектов управления организационным поведением не входит в состав разрабатываемой концепции, однако они должны учитываться в организационном механизме в виде блока информационно-коммуникационного предоставления.

Таким образом, основными объектами изучения, на которые должно быть направлено управление, считаются мотивированность как фактор, влияющий на формирование модели поведения сотрудника, и качество осуществлении функций управления процессом труда как фактор, оказывающий как на формирование модели поведения работника, так и на выбор формы ее осуществления. В управлении организационным поведением персонала выделены три важных стадии, каждая дальнейшая из которых зависит от предшествующей, но полностью не предопределяется ею: формирование внешней мотивированности сотрудников; формирование модели поведения сотрудников; предопределение формы реализации модели поведения работника.

2. ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

2.1. Оценка потенциала процесса управления организационным поведением

В оценке организационного поведения сотрудников подразделений и фирмы в целом очень немаловажно сперва сориентироваться в том, где находится поведенческие временные ресурсы. Тут в первую очередь следует выявить, сколько времени теряет каждый из сотрудников на собственном участке работ и в чем причины таких потерь, а затем постараться отследить совместно с каждым, как можно его сэкономить. Это поможет упорядочить организационное поведение. А затем важно изучить потенциал управленческого процесса в пространстве: какие факторы, условия и почему мешают развернуть управленческий процесс на основе метода делегирования полномочий.

Понимание времени как главного ресурса организационного поведения базируются на представлениях о том, что:

- времени всегда недостаточно, а поэтому его надо беречь, используя разумно;
- время уходит безвозвратно, а поэтому его надо дорожить, используя для важных дел и не растрачивая себя на мелочи;
- время нельзя накопить, но его можно сберечь, планируя события так, чтобы они были регламентированы определенным образом;
- время нельзя передать, но можно его упорядочить, делегируя полномочия сотрудникам.

Особое значение приобретает время для руководителя, который организует поведение работников в идеале так, чтобы их производительность работы была высокой на протяжении дневных и недельных циклов.

Факторный способ измерения рабочего времени дает выявить, сколько часов теряют сотрудники и руководители их подразделения. Данные одного из таких исследований [25, с.216] демонстрируют замеры потерянных часов в течение двух недель. Исследование проводилось на 20 предприятиях Московской области по инициативе Администрации Московской области.

В этом исследовании обнаружено, что одни и те же факторы по-разному дезорганизуют работу сотрудников и работу их руководителей.



Рис. 2 График влияния дезорганизующих факторов на потери рабочего времени у сотрудников

Из данного графика видно, что общим для всех считается фактор коммуникации: чем она хуже, тем больше времени расходуется на преодоление дезорганизации действия. А в целом факторы-дезорганизаторы бьют прежде всего по руководителю. Однако следует не забывать, что в каждом подразделении их влияние индивидуально, поэтому необходимо основательно и всесторонне изучать утраты рабочего времени из-за плохой организации работ для того чтобы улучшить весь процесс управления.

С этой целью можно применить подход, когда потери трудового времени изучаются и в балльных, и в поминутных оценках. Данную временную концепцию опрашиваемые представляют на квадрограмме.

После самооценки временных ресурсов опрашиваемые, как правило, изображают эту концепцию в конфигурациях, означающих наиболее рациональное включение личности во временной ритм и темп. Это фиксируется прежде всего в феномене «сжатое» время и в предвосхищении событий, т.е. работа по более строгому собственному плану. Превышение потребности времени вытесняется временем высвобожденным, что дает более интенсивно работать на решение перспективных проблем. Особенно интересно интерпретируются женские модели временной концепции личности, где рабочее время соотносится с временем, потраченными на домашние дела.

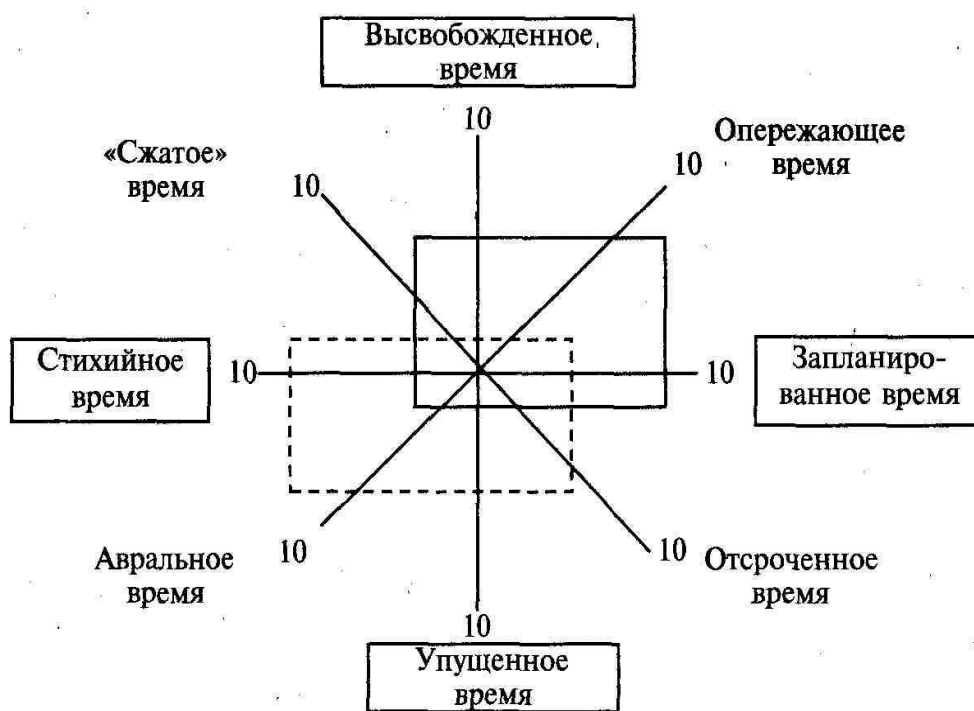


Рис. 3. Модель временной концепции личности

Экономия времени рационализирует поведение сотрудников. Но это означает, что они должны действовать таким образом. Основная причина все же в том, чтобы упорядочить управленческий процесс организационно, достичь минимизации дезорганизующих факторов. И тогда можно говорить о раскрытии потенциала управленческого процесса.

В одной из торговых фирм было проведено изучение дезорганизирующих факторов поведения, которые препятствовали развернуть управленческий процесс в полную силу [6, с.162] Все дезорганизирующие факторы были представлены в главных блоках, характерных для управленческого процесса, но вначале оценивался общий «дезорганизационный фон». Были опрошены 15 руководителей торговых секций из 18. Их ответы давали возможность оценить предложенные факторы по 10-балльной шкале: 1 балл - слегка мешает работе, 10 - невозможно работать.

Целью изучения было определить выход из сложившейся проблемной ситуации в торговом доме, раскрыть потенциальные возможности управленческого процесса. Основная гипотеза, которую следовало доказать, заключалась в том, что «болевые точки» в управленческом процессе торгового дома возникают потому, что отсутствует система делегирования полномочий. Данная система организуется только тогда, когда управленческий процесс перестроится на стимуляцию инициатив и обратных связей.

В первоначальном блоке, где представлены общие дезорганизирующие факторы, наибольшую проблему представляют:

- вынужденная частота согласований с вышестоящим руководством (6,4 балла);
- рассогласованность указаний со стороны вышестоящего руководства (5,5 балла);
- срочность заданий (5,3 балла).

Срочность заданий оказывается следствием инноваторской установки управляющего торговым домом. Когда с его стороны поступают предложения осуществить в жизнь много новых идей, появляется ситуация, где всем требуется работать в авральном порядке.

Рассогласованность указаний со стороны вышестоящего руководства дезорганизирует работу персонала, зачастую оказывается причиной переделок в

работе, ведет к потере времени и снижению уровня продуктивности труда руководителей секций.

Вынужденная частота согласований с вышестоящим руководством считается следствием импульсивного управления.

Более того, это приводит к потере гибкости и мобильности в работе руководителей секций, лишает их способности показать себя творчески и инициативно, что способно повлечь за собой апатию и «наплевательское» отношение к делу. Иная негативная сторона данного фактора состоит в том, что руководитель должен отвлекаться на решение небольших вопросов, оставляя в стороне проблемы перспективного управления.

Во втором блоке представлены дезорганизирующие информативные факторы. Главной помехой управления были названы:

– дефицит необходимой информации, поступающей «сверху» (5,9 балла);

– неупорядоченность информации, поступающей «сверху» (4,6 балла).

Неупорядоченность информации, поступающей «сверху», может быть прямым следствием такого фактора, как рассогласованность указаний со стороны вышестоящего руководства. Информация, поступающая хаотично, приводит к тому, что персонал перестает видеть перспективу своей работы, а также может быть дезинформирован о цели и содержании задачи.

Дефицит необходимой информации, поступающей «сверху», вероятно связан с тем, что «верхи» закрыты информационно, так как не считают нужным давать полную и нужную информацию нижестоящим подразделениям. Даже такой факт, как незнание персоналом отдельных секций, почему им урезали бонусы, может вести к конфликтам работников фирмы друг с другом. А это считается одной из ключевых причин негативного морально-психологического климата в коллективе.

Третий блок рассматривает дезорганизирующие факторы, связанные с принятием управленческих решений. Наибольший негативный эффект на управленческий процесс руководителей секций проявляют:

– ограниченность полномочий в принятии собственных решений (8,5 баллов);

– подотчетность большому количеству людей (7,6 балла);

– корректировка принятых решений вышестоящим руководством (5,3 балла).

Четвертый блок представляет факторы, связанные с организацией исполнения решений вышестоящего руководства. Наибольшей помехой в управленческом процессе руководителей подразделений являются:

– отрицание встречных предложений и непринятие инициативы (7,2 балла);

– вмешательство в сферу компетентности заведующих секциями (6,2 балла);

– ответственность за ошибки, допущенные в других подразделениях (5,7 балла).

То, что с заведующих секциями могут спросить за погрешности, которые появились в других структурах фирмы, является результатом того, что границы полномочий персонала никак не закреплена. В данном и заключается суть организационного хаоса, который способен разрушить все деловые связи между подразделениями и будет возрастать, если руководство постоянно вторгается в работу низовых звеньев.

Вторжение в сферу компетентности персонала со стороны вышестоящего руководства унижает сотрудников недоверием. Чаще всего это нарушает плавность этапов работы и вносит излишнюю напряженность в организационное поведение и руководителей и исполнителей.

Отрицание встречных предложений и непринятие инициативы оказалось фактором, который очень болезненно воспринимается руководителями подразделений.

Пятый блок факторов, создающих помеху нормальной управленческой работе заведующих секциями, - это контроль исполнения решений со

стороны вышестоящего руководства. Наиболее негативными они полагают следующее:

- ориентация на поиск ошибок (6,1 балла);
- настойчивость требований перестроить работу (5,9 балла).

Ориентация на поиск ошибок и постоянные требования перестроить работу могут не позволить применить в фирме на практике метод делегирования полномочий. Подобная направленность сильно подчеркивает разницу в статусе руководителя и сотрудника: те, кого контролируют подобным образом, становятся действительно подчиненными, что может блокировать инициативную и продуктивную работу.

Настойчивость требований перестроить работу лишает руководителей секций способности понять в суть перемен. Управляющий, поступая так, не дает им возможность самим справиться с трудной ситуацией, помогая советами.

Время является главным ресурсом организационного поведения и самым ценным человеческим капиталом. В деловых организациях время может использоваться производительно и непроизводительно. В непроизводительных расходах времени важно изучать причины его потерь и выявлять способы его экономии. Среди методов, изучающих потери и экономию рабочего времени, наиболее приемлемым является факторный способ его оценивания самими работниками, где балльные оценки значимости того или иного фактора сочетаются с оценками потерь и экономии рабочего времени в минутах. Самооценки рабочего времени по этой авторской методике представляют возможность понять проявление собственной работоспособности и зафиксировать на квадрограмме результаты этого осмысления. Полученное изображение и есть модель временной концепции личности. Это считается принципиально новым подходом к оцениванию времени как главного ресурса организационного поведения.

Организационные способности управления возрастают, если производится регулярная оценка его дезорганизующих факторов. Данная оценка оказывается возможной в том случае, если применяется авторская методика опроса сотрудников. В результате разрабатывается единая модель формирования обратных связей с сотрудниками, которая изменяется дополнительными опросами. Так проверяется эффективность управленческого процесса.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод, что среди методов, изучающих потери и экономию рабочего времени, наиболее приемлемым является факторный способ его оценивания самими работниками, где балльные оценки значимости того или иного фактора сочетаются с оценками потерь и экономии рабочего времени в минутах. Организационные возможности управления возрастают, если производится регулярная оценка его дезорганизующих факторов. Эта оценка оказывается возможной в том случае, когда применяется авторская методика опроса сотрудников. В результате разрабатывается общая модель формирования обратных связей с работниками, которая корректируется дополнительными опросами.

2.2. Пути управленческого воздействия на развитие потенциала организационного поведения

Важным фактором, влияющим на эффективность деятельности организации, являются готовность и желание сотрудников выполнять свою работу, то есть готовность трудиться. Все виды трудовой деятельности связаны с определенным отношением к нему индивида через удовлетворение потребностей. Определенная часть этих потребностей имеет непосредственное отношение к проблеме мотивации работников, в том числе и организаций [2, с. 94].

Значение мотиваций как управленческой детерминанты организационного поведения субъектов рыночной экономики, на наш взгляд,

состоит в том, что она делает поведение работников организации целенаправленным. Целью мотивации в данном случае будет являться ликвидация нужды индивидуума в чем-либо или, другими словами, удовлетворение потребностей.

Очевидно, что мотивация присуща каждому человеку, более того, у одного человека может быть множество потребностей и мотивов одновременно. Поэтому структура потребностей, мотивов и механизм их действия отличаются в зависимости от ряда обстоятельств. Именно мотивация является базовым процессом для управления организационным поведением, но мотивация и поведение не тождественные понятия, ввиду того, что одно и то же поведение может быть вызвано разными мотивами и то же мотивы по-разному действуют на разных людей.

Понимание механизмов формирования поведения, а следовательно, причин тех или иных поступков позволит находить более эффективные пути управленческого воздействия на организационное поведение. На наш взгляд, можно смоделировать общую схему влияния мотивации на поведение личности следующим образом (рис. 4).

Организационное поведение работников обычно определяется совокупностью различных мотивов, которые находятся в определенном отношении друг к другу в зависимости от степени их воздействия на личность. Поэтому мотивационная структура работника, как правило, формируется в процессе трудовой деятельности

Эффективная мотивация трудовой деятельности работников организации является основой управления человеческим ресурсами. В свою очередь, основной задачей создания мотивированного персонала организаций, на наш взгляд, должна стать активизация потенциала, заложенного в организационном поведении с целью получение максимальной отдачи от человеческого фактора. Рассматривая мотивацию как механизм активизации внешних и внутренних факторов, формирующих организационное поведение работников, считаем уместным обратить внимание на то, что процесс мотивации усложняется влиянием ряда факторов. Внешние факторы определяются нами как внешние стимулы, вызывающие побуждение или мотив действия. В этом случае речь идет о внешней мотивации (стимулирование).



Рис. 4. Механизм управления поведением через мотивацию

Внутренние факторы, по нашему убеждению, это, в основном, психические состояния (голод, страх, одиночество, не востребованность), выступающие как доминирующие стимулы организационного поведения и выступающие как долговременные мотивы (желания, интересы, аттитюды, цели). Другими словами, внутренние факторы – это самомотивация работников (внутренняя) [1].

Таким образом, основу предлагаемого мотивационного механизма активизации организационного поведения составляет совокупность внутренней и внешней мотивации, которая должна базироваться на корпоративной культуре организации, а также на реализации руководством (менеджерами) организации мер организационного, материального и социального характера, которые соответствовали бы критериям, ставящих в центр внимания управления человека и его потребности.

Для воздействия на мотивацию работников и для повышения их готовности напряженно работать в интересах организации органам управления организацией необходимо не только исключить те внешние факторы, которые могут снижать удовлетворенность работников, но и создать условия для повышения внутренней мотивации работников (признание достижений, возможности профессионального и должностного роста, предложение перспективной и содержательной работы и т.п.). Мы считаем, что именно самомотивация заставляет работников организаций требовательнее относиться к себе и добиваться на этой основе более высоких результатов. Для разработки эффективного мотивационного механизма управления организационным поведением важно правильно оценить действующую систему мотивации работников (степенью удовлетворенности трудовой деятельностью в организации).

Во многих организациях трудовая деятельность работниками рассматривается, как правило, лишь как средство улучшения материального благосостояния, однако такая потребность будет расти до определенного

предела, зависящего от уровня жизни, после которого денежные средства станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае доминирующими потребностями могут выступить группы потребностей, связанные с потребностью реализации творческого потенциала, достижения успеха и т.д.

Таким образом, потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение работника. Ввиду того, что потребности постоянно меняются, можно утверждать, что мотивация – эффективная в настоящее время – окажется неэффективной в будущем. С развитием личности расширяются возможности и потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации посредством удовлетворения потребностей каждой личности бесконечен [2,с.76].

Системный подход к мотивации сотрудников базируется на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда. Системный подход содержит управление мотивацией работников на всех уровнях иерархии с применением всех видов мотивации: в зависимости от временных рамок (долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной); в зависимости от стимулов (материальной и нематериальной).

Системный подход предполагает сочетание действия организационных стимулов и последовательных усилий менеджеров всех звеньев управления по мотивации работников в соответствии с организационной стратегией.



Рис. 5. Мотивационный механизм активизации организационного поведения субъектов рыночной экономики

Мотивация работников осуществляется также на трех взаимосвязанных уровнях: личностном, групповом, организационном. Предполагаем, что на личностном уровне мотивации работников кооперативной организации осуществляется временная мотивация (долгосрочная, среднесрочная и краткосрочная) каждого субъекта. На данном уровне мотивации особое значение имеет ситуационный и субъективный факторы, поскольку использование одних и тех же методов мотивации работников в различных

условиях и для разных субъектов приводит к различным результатам. Поэтому основными принципами мотивации на личностном уровне являются своевременность, дифференцированный подход и связь с интересами работника. Важными факторами эффективной мотивации работника на личностном уровне являются ясность задания, его соответствие компетенции и интересам работника.

Мы полагаем, что эффективность мотивации работников организации на организационном уровне зависит от поддержания ценностей материальных и моральных стимулов всеми категориями работников, целей организации и ожиданий работников. Обобщая вышеизложенное, считаем правомерным утверждать, что эффективная мотивация работников на личностном уровне связана с удовлетворением ожиданий работников от своего вклада в деятельность кооперативной организации; поддержанием баланса интересов работников и организации; рационального использования потенциала работников; созданием условий для профессионального развития работников.

Что касается мотивации на групповом уровне, то необходимо отметить, на наш взгляд, ее осуществление посредством: создания условий для эффективной трудовой деятельности групп работников; наличия четких критериев оценки вклада каждого члена группы и развития персональной ответственности за совокупный результат; наличия стимулов, побуждающих к оказанию помощи и поддержки работников друг другом. Организационный уровень мотивации работников определен организационной структурой и кооперативной культурой организации, что позволяет выявить зависимость мотивации работников от сбалансированности должностных обязанностей и ответственности[9, с.72].

Системный подход к мотивации работников организации предполагает: объединение всех категорий работников на основе единства целей организации и ее работников; поддержание ценностей и принципов; применение материальных и нематериальных стимулов; постоянную

корректировку способов стимулирования как элементов различных организационных преобразований, поддержание баланса интересов работников и организации. На основании вышеизложенного считаем возможным предложить организациям следующие элементы системного подхода к мотивации работников (рис. 6).



Рис. 6. Составляющие элементы системного подхода к формированию мотивационного механизма управления организационным поведением субъектов рыночной экономики

Управление по целям предполагает наличие управленческих навыков и умений, представленных на рисунке. Очевидно, что данный элемент системного подхода к мотивации работников обеспечивает регулярное взаимодействие руководителей всех звеньев управления с подчиненными для прояснения целей и совместной разработки соответствующих им задач, поскольку существует прямая зависимость между ясностью и определенностью цели и мотивацией к ее достижению; участие в прояснении проблемной ситуации и разработке цели приводит к развитию личностных обязательств работника в отношении целей организации и внутренней мотивации к ее достижению; демократического отношения с руководителями. В основу развития содержания трудовой деятельности, на наш взгляд, входит определение цели (представление результата трудовой деятельности работника). Эффективность трудовой деятельности каждого работника зависит от влияния ряда факторов: индивидуальных потребностей, осознания цели организации, мотивации трудовой деятельности, профессиональных качеств работника, субъективных способностей каждого работника к выполнению трудовых функций [8, с.33]. Мы убеждены, что изменение организационного поведения работников, как элемент системного подхода к мотивации, основано на положительном подкреплении организационного поведения работника, которое способствует эффективной деятельности организации. Элемент развития содержания трудовой деятельности основан на не денежных стимулах и действует преимущественно в отношении работников, ориентированных на цель (результат трудовой деятельности). Таким образом, организациям мы рекомендуем внедрение системного подхода к формированию мотивационного механизма управления организационным поведением, что позволит активизировать его потенциал и на этой основе повысить отдачу от человеческого фактора.

В системе управления персонал-маркетингом актуальной является модель маркетингового организационного поведения работников, которое формируется на базе коллегиального поведения и выступает кульминационным этапом его трансформации в соответствии с требованиями рынка. Основным условием формирования маркетингового организационного поведения персонала является лояльность предприятия к работникам, важнейшими элементами которой выступают: соблюдение высоких моральных стандартов по отношению к персоналу; создание открытых отношений между руководством и персоналом; забота руководства об удовлетворении потребностей персонала; формирование доверительных взаимоотношений между персоналом и руководством и др.

Основой маркетингового организационного поведения персонала является корреляция и согласование между: ценностями работников и ценностями предприятия; целями работников и целями предприятия; потребностями работников и системой мотивации предприятия; личным потенциалом работников и потенциалом предприятия. В системе управления маркетинговым организационным поведением персонала одним из важнейших элементов является внутрифирменный маркетинг.

В данном контексте под внутрифирменным маркетингом целесообразно понимать комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на формирование и развитие соответствующего поведения работников на основе удовлетворения их потребностей в предприятии. Элементами внутрифирменного маркетинга-микс являются:

- внутренний продукт (работа);
- цена внутреннего продукта (материальная и нематериальная мотивация);
- место (рабочие места в оргструктуре);
- продвижение (внутренняя реклама, внутренний PR);
- персонал (компетенции менеджеров по персоналу в сфере внутрифирменного маркетинга).

С целью формирования и развития маркетингового организационного поведения персонала предприятиям рекомендуется комплекс мероприятий внутрифирменного маркетинга (табл. 1).

Таблица 1 - Цели и мероприятия внутрифирменного маркетинга в системе управления потенциалом организационного поведения персонала

Цели	Мероприятия
Формирование и развитие у персонала системы моральных норм и ценностей, которые согласовываются с нормами и ценностями предприятия	Разработка и реализация программ адаптации персонала, которые коррелируют с потребностями работников. Разъяснение работникам политики управления персоналом в предприятии, общепринятых процедур, системы целей и ценностей предприятия, стандартов эффективной работы, обеспечивающих удовлетворение потребностей работников. Закрепление ключевых ценностей персонала и определение ожиданий в отношении стандартов эффективности. Формирование у работников понимания и принятия своих ролей в трудовом коллективе. Руководство командой с учетом потребностей персонала.
Повышение удовлетворенности работников внутренним продуктом – работой	Подбор квалифицированного персонала, потребности которого предприятие имеет возможность удовлетворить. Разработка системы внутрифирменного обучения. Планирование условий работы, отвечающих требованиям работников.
Совершенствование системы мотивации персонала	Внедрение формализованной системы оплаты труда, основанной на оценке индивидуального вклада работников. Разработка критериев оценки работы всех категорий персонала. Удовлетворение потребностей персонала в карьерном росте. Стимулирование разработки и использования планов личного развития работников. Удовлетворение потребностей персонала в командной работе. Организация корпоративных мероприятий с учетом потребностей работников. Удовлетворение потребностей персонала в социальной поддержке.
Оптимизация разделения и кооперации труда	Рациональное распределение рабочих мест в организационной структуре предприятия. Совершенствование внутренних форм разделения труда.
Развитие внутренних коммуникаций	Обеспечение условий для общения работников, способствующих формированию атмосферы взаимопонимания и взаимопомощи в коллективе. Создание совещательных форм работы при участии линейных руководителей (способствует устранению коммуникативных барьеров). Стимулирование максимально возможного объема контактов между менеджерами и подчиненными. Широкое информирование работников по всем направлениям деятельности, разъяснение причин определенных ситуаций и возможных последствий для занятости, развития и карьерных перспектив. Внутренняя реклама вакансий. Организация мероприятий по внутреннему PR.
Повышение	Обеспечение условий для повышения компетентности

компетентности менеджеров по персоналу в сфере внутрифирменного маркетинга	менеджеров по персоналу, в частности, путем самообучения. Разработка и внедрение тренинговых программ по развитию навыков, необходимых для осуществления внутрифирменного маркетинга и командной работы.
--	--

Таким образом, использование комплекса мероприятий внутрифирменного маркетинга в системе управления потенциалом организационного поведения персонала будет способствовать как повышению лояльности работников к предприятию, так и формированию его сильного HR-бренда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сущностью организационного поведения является поведение людей в условиях совместной деятельности, а это особое поведение, которое должно быть направлено на эффективный результат. Объектом изучения организационного поведения является личность работника, группы работников и организации в целом, а предметом изучения поведение личности работника – поведение группы работников, поведение организации в целом.

Изучение корпоративной культуры объясняется ситуацией на современных российских предприятиях, многие из которых, добившись финансовой стабильности, нуждаются в укреплении и сплочении коллектива, нахождении дополнительных способов мотивации сотрудников, в создании благоприятного социально-психологического климата.

Ключевыми объектами изучения, на которые должно быть управление, являются мотивированность как фактор, влияющий на формирование модели поведения сотрудника, и качество реализации функций управления процессом труда как фактор, влияющий как на формирование модели поведения сотрудника, так и на выбор формы ее реализации. В управлении организационным поведением персонала выделены три основных стадии, каждая последующая из которых зависит от предыдущей, однако полностью не предопределяется ею: формирование внешней мотивированности сотрудников; формирование модели поведения работников; предопределение формы реализации модели действия сотрудника.

Организационные способности управления увеличиваются, если выполняется регулярная оценка его дезорганизующих факторов. Эта оценка оказывается возможной в том случае, когда применяется авторская методика опроса работников. В следствии разрабатывается общая модель формирования обратных связей сотрудников, которая изменяется

дополнительными опросами. Так проверяется эффективность управленческого процесса.

Эффективность мотивации работников организации на организационном уровне зависит от поддержания ценностей материальных и моральных стимулов всеми категориями работников, целей организации и ожиданий работников. Обобщая вышеизложенное, считаем правомерным утверждать, что эффективная мотивация работников на личностном уровне связана с удовлетворением ожиданий работников от своего вклада в деятельность кооперативной организации; поддержанием баланса интересов работников и организации; рационального использования потенциала работников; созданием условий для профессионального развития работников. Использование комплекса мероприятий внутрифирменного маркетинга в системе управления потенциалом организационного поведения персонала будет способствовать как повышению лояльности работников к предприятию, так и формированию его сильного HR-бренда.

Таким образом, использование комплекса мероприятий внутрифирменного маркетинга в системе управления потенциалом организационного поведения персонала будет способствовать как повышению лояльности работников к предприятию, так и формированию его сильного HR-бренда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления / Ю.Н. Аксененко, В.Н. Каспарян, С.И. Самыгин, И.О. Суханов. – Ростов н/Д: Феникс, 2014.– 512 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Под ред. С.К. Мордовина. - 10-е изд.– СПб: Питер, 2015. –131 с.
3. Бас В.Н. Управление организационным поведением: моногр. / В.Н. Бас. – М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2015. – 200 с.
4. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л., Управление персоналом: Учебник для вузов. -2-е изд. – М: ЮНИТИ, 2012. –54 с.
5. Бурганова Л. А. Теория управления : учеб. пособие для вузов / Л. А. Бурганова. - 2-е изд.- М.: ИНФРА-М, 2014. С.42-45.
6. Бьюлер П. Основы менеджмента / П. Бьюлер. – М.: Попурри, 2013. – 576 с.
7. Бобылева О.А. Стресс в деятельности менеджера по персоналу// Новая наука: Проблемы и перспективы. -2015. -№ 6-2. -С. 76-80.
8. Буянов В.И. Стресс-менеджмент и его роль в управлении персоналом организации // В сборнике: Гуманитарное образование в экономическом вузе Материалы IV Международной научно-практической заочной интернет-конференции. - 2016. - С. 57-62.
9. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник.-2 изд., испр. и доп.-М.: ИНФРА-М, 2012. –86 с.
10. Васильева Ю.В., Парахина Н.В., Ушвицкий Л.И. Теория управления: Учебник. -М.: Финансы и статистика, 2014.- С. 87-90.
11. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник.- 3-е изд.– М.: Экономистъ, 2013. – 12с.
12. Глухов В. В. Менеджмент : учебник для вузов / В. В. Глухов. – 3-е изд.- СПб.: Питер, 2013. – 600 с.

13. Горбунова М. Специфика системы управления бизнесом в России и за рубежом // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №3.- С.158-160.
14. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник.- М.: Норма, 2014. –34с.
15. Гао Ф., Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Развитие системы оценки персонала как технологии кадрового менеджмента в китайских компаниях // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика.- 2014.- № 3. -С. 147-154.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.-81с.
17. Дорофеев В.Д. Менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013.-С.12-14.
18. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – пер. с англ. 6-е изд. - СПб. : Издательство «Питер», 2014. – 22с.
19. Игнатов Б.Г. Теория управления. - М.: Феникс, 2013. – 93с.
20. Коротков Э.М. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2014. –93 с.
21. Картрайт С. Стресс на рабочем месте / С. Картрайт, К.Л. Купер. – Харьков: Гуманитарный центр, 2014. – 233 с.
22. Картавый М., Нехамкин А. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. -2016. -№3. – 123с.
23. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2012. – 25 с.
24. Киселева М.М. Организационное поведение персонала ключ к повышению эффективности работы предприятия (организации) // Проблемы современной экономики. -2015. -№ 4 (56). - С. 113-115.
25. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2011.-112 с.
26. Лукичева Л.И. Управление персоналом. -М.: Издательство Омега – Л, 2013. – 23 с.

27. Организационная культура: Учебник / под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Издательство «Экзамен», 2015. – 652 с.
28. Организационное поведение / под ред. Латфуллина. – 1 изд. – СПб.: Питер, 2015. – 432 с.
29. Организация труда / под общ. ред. Л.В. Мисниковой. – Минск: Высш. школа, 2014. – 302 с.
30. Потемкин В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. – СПб : СПб ГУЭФ, 2016. – 340 с.
31. Соттаева Д.Х. Специфика управления организационным поведением // Новая наука: Проблемы и перспективы. -2015.- № 5-2. -С. 98-101.
32. Ситникова Е.С., Мордасова Ю.С., Довлатян Г.П. Роль организационного поведения предприятия в современных условиях// Сборник: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВОСТОЧНОГО ДОНБАССА материалы VII-й международной и 65-й Всероссийской научно-практической конференции. - Министерство образования и науки Российской Федерации; Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, 2016. - С. 390-392.
33. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. – М.: ИТК «Дашков и Ко », 2013. – 464 с.
34. Сергеев А.М. Организационное поведение. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 288 с.
35. Ткачева О.А., Ситникова Е.С., Довлатян Г.П. Организационное поведение и его влияние на принятие решений для предприятий в современных условиях // Научный вестник Магистр. - 2016. - № 2. - С. 60-62.
36. Ус В.А., Литвиненко А.Д., Иванова И.Г. Организационное поведение персонала ключ к повышению эффективности работы предприятия (организации) // Сборник: Труд и социально-трудовые отношения: современная теория, методология и практика сборник научных трудов по материалам I международной научно-практической конференции. 2016. С. 52-57.