

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 06.12.2024 15:28:44

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Организационное поведение**

Направление 38.03.03 Управление персоналом  
Направленность 38.03.03.02 "Кадровый консалтинг и бизнес-коучинг"

Для набора 2024 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Финансовый и HR менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	5 (3.1)		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	8	8	8	8
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	119	119	119	119
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	144	144	144	144

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.ф.н., доцент, Волочай А.В.

Зав. кафедрой: д.э.н., доцент Усенко А.М.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	получение студентами теоретических знаний и приобретение практических навыков управления поведением людей в организации, которые они смогут использовать в профессиональной деятельности. Освоить приемы и овладеть навыками оценки внутреннего состояния организации с точки зрения человеческого потенциала, научиться оценивать уровень конфликта в организации и находить пути их разрешения.
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-3: Способен анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации, разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы, анализировать рынок образовательных услуг и готовить предложения по поставщикам услуг, организовывать обучающие мероприятия и производить оценку эффективности обучения персонала**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
принципы управления организационным поведением с целью построения оптимальной траектории профессиональной карьеры персонала (соотнесено с индикатором ПК-3.1)
<b>Уметь:</b>
управлять индивидуальным и групповым поведением сотрудников с целью создания в организации эффективной системы развития персонала (соотнесено с индикатором ПК-3.2)
<b>Владеть:</b>
выявлять причины возникновения определенных форм организационного поведения и устанавливать целесообразность его корректировки, в том числе используя различные формы обучения персонала (соотнесено с индикатором ПК-3.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Основы организационного поведения

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема «Введение в организационное поведение» Понятие и сущность организационного поведения. Модели организационного поведения. / Лек /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.2	Тема: «Оценка типа личности». Определение своего типа личности по отношению к источнику контроля, приспособлению к жизни организации и т.д. / Пр /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.3	Тема «Развитие теорий управления процессами и людьми в организации» Школа научного менеджмента (система Тейлора). Классическая школа управления. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Развитие теории организации и подходов к управлению во второй половине XX века / Лек /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.4	Тема «Индивидуальное и групповое поведение в организации» Основы представления о личности. Базисная модель человеческого поведения. Теория атрибуции. Модель восприятия, характеристика блоков, ее составляющих. Понятие «группа». Классификация групп. Группа и команда. Влияние и подчинение в группе. Сплоченность группы: сущность и содержание. Факторы, содействующие сплоченности. Последствия сплоченности. Роль человеческого фактора в современном обществе. Понятие и механизм мотивации. Роль мотивации и стимулирования труда в современных условиях. Содержательные теории мотивации. Общие черты и различия подходов к мотивации А.Маслоу, К.Альдерфера, Ф.Герцберга, Д.МакКлелланда. Процессные теории мотивации. Теория подкрепления. Теория ожиданий. Модель Портера – Лоулера. Теория справедливости. Современные теории мотивации. Практическое использование теорий мотивации / Пр /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.5	Тема «Индивидуальное и групповое поведение в организации» Специфика поведения женщин в организациях. Деятельность женщины-менеджера. Умение женщин убеждать. Поведение женщин в конфликтных ситуациях / Ср /	5	10	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

<b>Раздел 2. Управление человеческими ресурсами</b>					
<b>№</b>	<b>Наименование темы / Вид занятия</b>	<b>Семестр / Курс</b>	<b>Часов</b>	<b>Компетенции</b>	<b>Литература</b>
2.1	Тема «Современные подходы к управлению человеческими ресурсами» Сущность управления человеческими ресурсами. HRM и конкурентное преимущество. Основные заповеди современного менеджера. Этические аспекты HRM. Новые тенденции в управлении человеческими ресурсами. / Лек /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.2	Тема «Практика управления человеческими ресурсами» Планирование персонала. Отбор персонала. Обучение и формирование карьеры. Оценка результатов труда. Материальная и нематериальная компенсация. / Пр /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.3	Тема «Практика управления человеческими ресурсами» Управление карьерой индивида. Понятие карьеры. Характеристики карьеры работника. Этапы и стадии управления карьерой работника. Карьерный рост. / Ср /	5	10	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
<b>Раздел 3. Управление индивидуальным поведением и поведением групп</b>					
<b>№</b>	<b>Наименование темы / Вид занятия</b>	<b>Семестр / Курс</b>	<b>Часов</b>	<b>Компетенции</b>	<b>Литература</b>
3.1	Тема «Формирование эффективного индивидуального поведения» Управление процессом мотивации. Лидерство и власть в организации. Менеджер и лидер. Управление стрессом. Понятие стресса и фазы развития. Физиологическая природа стресса. Стресс и дистресс. Организационные факторы. Организационно-личностные факторы. Антистрессовое руководство. Антистрессовое подчинение. Социальные составляющие стрессов. Концепция «поисковой активности». / Лек /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
3.2	Тема «Управление межличностными и межгрупповыми отношениями» Типология как основа управления межличностными отношениями. Характеристика типологических профилей личности. Решетка Майерс-Бриггс. Основы принципы типологии поведения. Создание эффективных команд. Управление конфликтом. Управление рациональными конфликтами. Управление иррациональными конфликтами. Роль конфликта в современной организации. Виды конфликтов. Основные этапы процесса конфликта. Типы индивидуальной реакции на конфликт. Методы управления рациональными конфликтами. Стратегии управления иррациональными конфликтами. Методы урегулирования конфликтов. / Пр /	5	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
3.3	Тема «Управление межличностными и межгрупповыми отношениями» Психотехнологии профессионального общения. Психотехнология убеждающего воздействия. Психотехнология эффективного наказания. Психотехнология воздействия в процессе обучения персонала. Психотехнология защиты от манипулятивных воздействий. / Ср /	5	12	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
<b>Раздел 4. Организационные перемены и организационное развитие</b>					
<b>№</b>	<b>Наименование темы / Вид занятия</b>	<b>Семестр / Курс</b>	<b>Часов</b>	<b>Компетенции</b>	<b>Литература</b>
4.1	Тема «Организационная культура» Понятие организационной культуры. Источники организационной культуры и области проявления организационной культуры. Многоуровневая модель организационной культуры. Организационные субкультуры. Изменение организационной культуры. Создание организационной культуры в новой организации. Типология организационных культур. Диагностика организационной культуры. Многоуровневая модель организационной культуры. Управление организационной культурой. / Ср /	5	12	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

4.2	Тема «Управление организационными изменениями» Основы организационного развития. Модель организационных преобразований. Программы организационных изменений. Стратегии запланированных изменений. Методы изменений индивидуумов и групп. Управление сопротивлением изменениям в организации. / Ср /	5	12	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
4.3	Тема «Коммуникативное поведение в организации». Процесс коммуникации. Виды коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций. Невербальные коммуникации. Активное слушание как средство эффективного общения. / Ср /	5	12	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
4.4	Тема "Социализация индивида в организации". Сущность процесса социализации. Проблематика организационной социализации. Факторы, способствующие социализации. Классификация преступлений и девиаций на работе / Ср /	5	12	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
4.5	Подготовка доклада с помощью Libre Office / Ср /	5	39	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
4.6	/ Экзамен /	5	9	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Назаренко А. В., Запорожец Д. В., Кенина Д. С., Бабкина О. Н., Исаенко А. П.	Организационное поведение: учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=484920">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=484920</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Басенко, В. П., Жуков, Б. М., Романов, А. А.	Организационное поведение. Современные аспекты трудовых отношений: учебное пособие	Москва: Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2009	<a href="https://www.iprbookshop.ru/10281.html">https://www.iprbookshop.ru/10281.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Шапиро С. А., Иглицкая Е. А.	Практикум по дисциплине «Организационное поведение»: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ- Медиа, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=469697">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=469697</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Джордж, Дж. М., Джоунс, Г. Р., Климов, Е. А.	Организационное поведение. Основы управления: учебное пособие для вузов	Москва: ЮНИТИ- ДАНА, 2017	<a href="https://www.iprbookshop.ru/74898.html">https://www.iprbookshop.ru/74898.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Международный журнал психологии и педагогики служебной деятельности	, 2016	<a href="https://www.iprbookshop.ru/59949.html">https://www.iprbookshop.ru/59949.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.4		Business Excellence: журнал	Москва: РИА «Стандарты и качество», 2024	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=712195">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=712195</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС "ГАРАНТ" <http://www.internet.garant.ru/>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>

База профессиональных данных «Мир психологии» <http://psychology.net.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<p>ПК-3: Способен анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации, разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы, анализировать рынок образовательных услуг и готовить предложения по поставщикам услуг, организовывать обучающие мероприятия и производить оценку эффективности обучения персонала</p>			
<p>3 принципы управления организационным поведением с целью построения оптимальной траектории профессиональной карьеры персонала</p>	<p>решение тестовых заданий, ответы на вопросы, формирование текста доклада</p>	<p>правильность выбранных ответов, соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность текста доклада</p>	<p>Э- Вопросы к экзамену (1-50) Г – тест (вопрос 1-25) Д – доклад (1-20)</p>
<p>У управлять индивидуальным и групповым поведением сотрудников с целью создания в организации эффективной системы развития персонала</p>	<p>поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов для формирования</p>	<p>умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; умение решать кейс-задачи.</p>	<p>Д – доклад (1-20) КЗ- Кейс-задача (1-10)</p>

	доклада и решения кейс-задач		
В выявлять причины возникновения определенных форм организационного поведения и устанавливать целесообразность его корректировки, в том числе используя различные формы обучения персонала	демонстрация навыка подготовки доклада и решения кейс-задач	Уровень овладения навыком выполнения и защиты доклада, объективность и аргументированность сделанных выводов, объективность решения кейс-задач.	Д – доклад (1-20) КЗ- Кейс-задача (1-10)

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

84-100 баллов (отлично)

68-83 баллов (хорошо)

50-67 баллов (удовлетворительно)

0-49 баллов (неудовлетворительно)

## 2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### Вопросы к экзамену

по дисциплине «Организационное поведение»

1. Развитие концепций управления и организационного поведения.
2. Производственная психология и школа человеческих отношений.
3. Школа поведенческих наук.
4. Современные проблемы менеджмента.
5. Понятие организационного поведения. Его сущность и содержание.
6. Характеристика организации как системы.
7. Общие типы организаций и их характеристика.
8. Современный подход к управлению организацией.
9. Жизненный цикл организации.
10. Ценностные различия механистического и органического типов организации.
11. Поведенческие ресурсы управления. Модель управленческих ориентации руководителя.
12. Управление поведением клиента. Типы поведения по отношению к клиенту.
13. Модели организационного поведения.
14. Основы представления о личности.
15. Модель формирования отношений.
16. Базисная модель человеческого поведения.



17. Теория атрибуции. Фундаментальная ошибка атрибуции.
18. Модель восприятия, характеристика блоков ее составляющих.
19. Модель опосредованного научения.
20. Психологическая типология: типы людей в бизнесе
21. Основные принципы типоведения.
22. Характерные черты, присущие экстравертам и интровертам, влияющие на эффективность их работы.
23. Подходы к сбору информации: сенсорный и интуитивный типы людей.
24. Процесс принятия решений: мыслительный и чувствующий, решающий и воспринимающий типы людей.
25. Источники стресса.
26. Модель стресса.
27. Процесс рационального принятия решений.
28. Модель креативности.
29. Ограниченная рациональность.
30. Индивидуальные различия и организационные ограничения в принятии решений.
31. Понятие «группа». Классификация групп. Группа и команда.
32. Основные этапы развития группы.
33. Влияние и подчинение в группе.
34. Сплоченность группы: сущность и содержание. Факторы, содействующие сплоченности. Последствия сплоченности.
35. Виды солидарного поведения.
36. Основы социального влияния.
37. Подражание, подчинение и приспособление. Рефлекторная реакция на власть.
38. Роль большинства и меньшинства в достижении социально-го консенсуса.
39. Власть в организации. Характеристика каналов власти.
40. Природа лидерства. Менеджер и лидер. Подходы к изучению лидерства.
41. Традиции организации и их значение для формирования организационной культуры.
42. Источники организационной культуры.
43. Области проявления организационной культуры.
44. Процесс возникновения и развития конфликта и его природа.
45. Оптимальный уровень конфликта в организации.
46. Условия и причины возникновения конфликтных ситуаций.
47. Модель индивидуальных типов реакции на конфликт.
48. Общая характеристика мотивационного процесса. Многоаспектность мотивации.
49. Содержательные теории мотивации.
50. Процессные теории мотивации. Использование теорий мотивации для повышения эффективности работы организации.

#### Критерии оценивания:

- оценка «отлично» 84-100 баллов выставляется обучающемуся, если студент демонстрирует полные и содержательные знания материала, усвоение основ права, практику применения различных источников права, используя научные точки зрения ученых-юристов на обсуждаемые проблемы, умеет приводить примеры из практики, умеет отстаивать свою позицию;
- оценка «хорошо» 68-83 баллов выставляется обучающемуся, если студент обнаруживает твердые знания предмета, усвоение рекомендуемой литературы, источников права,

четкую ориентацию в проблемных вопросах основ права, но допускает некоторые неточности в ответе.

– оценка «удовлетворительно» 50-67 баллов выставляется обучающемуся, если студент показывает знания основного учебно-программного материала, знакомство с рекомендованной литературой, но допускает существенные неточности в ответе, либо не отвечает на отдельные дополнительные вопросы.

– оценка «неудовлетворительно» 0-49 баллов выставляется обучающемуся, если он не отвечает на поставленный вопрос, не ориентируется в понятиях и институтах права, не демонстрирует знания основного учебно-программного материала.

### Тесты

#### по дисциплине «Организационное поведение»

Вопрос № 1 Организационное поведение – это:

- A наука о закономерностях развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности и поведения человека;
- B наука, изучающая поведение людей в организациях с целью нахождения наиболее эффективных методов управления и предотвращения организационных дисфункций, связанных с «человеческим фактором»;
- C наука о воспитании и обучении, раскрывает сущность, цели, задачи и закономерности воспитания, образования и обучения, их роль в жизни общества и развитии личности;
- D все выше перечисленное вместе взятое.

Вопрос № 2 Под человеческим поведением понимается:

- A поведение индивидов и групп индивидов в различных организационных обстоятельствах;
- B поведение личности в неформальной группе, поведение взаимодействующих неформальных групп,
- C поведение людей в формальных группах, в организационной системе власти и коммуникации, в условиях организационных изменений, во внешних организационных средах
- D особая разновидность поведения, которую можно было бы назвать дезорганизационным.

Вопрос № 3 Процессы в организации выделяются по следующим основаниям:

- A адаптивные, инновационные, финансовые;
- B технологические, производственные, социальные;
- C информационные, внутренние и внешние процессы, управления и организации;
- D связанные с властью и коммуникацией, процессы организационной социализации

Вопрос № 4 Структура – это:

- A построение организации из отдельных компонентов;
- B множество стабильных связей и отношений элементов для осуществления активности какого-либо рода.
- C внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

D способ сочетания составных частей (компонентов) системы для наилучшего выполнения главной цели системы.

Вопрос № 5 Структура организации включает в себя отношения следующих типов:

- A «предмет - предмет»,
- B «субъект - предмет»
- C «объект – объект»
- D «субъект - субъект».

Вопрос № 6 Следуя правилу «функционального признака» структур, выделяются следующие разновидности структурных модулей (структурных полей организации):

- A финансово-бюджетная структура;
- B производственно-технологическая структура;
- C социальной структура;
- D все выше перечисленное вместе взятое.

Вопрос № 7 Предметом социальных отношений в рамках организации являются:

- A совершенствование социальной структуры;
- B основные социальные потребности сотрудников;
- C социальное здоровье коллектива;
- D все выше перечисленное вместе взятое.

Вопрос № 8 Финансово-бюджетная структура организации служит для:

- A обеспечения инвестиций;
- B материального и морального стимулирования сотрудников;
- C распределения бюджетных средств;
- D координации бюджетных расходов внутри организации.

Вопрос № 9 Любая активность, протекающая в организациях, обнаруживает в себе признаки процессов, присущих системам разного рода:

- A натуральным (природным, органическим) и рациональным (целенаправленным);
- B техническим и социальным;
- C закрытым и открытым;
- D формальным и неформальным.

Вопрос № 10 Технические (технологические) стороны процессов в организации определяются операционными показателями:

- A входов, выходов и переработки;
- B формальными стандартами и нормами исполняемых процедур;
- C технической оснащенности;
- D компьютерных и локальных сетей в организации.

Вопрос № 11 Социальные стороны процессов в организациях регулируются такими средствами как:

- A коммуникативные;
- B социокультурные;
- C директивные;
- D все выше перечисленное вместе взятое.

- Вопрос № 12 Социальная структура организации призвана обеспечивать:
- A стабильную и развивающуюся социальную среду для членов организации, благоприятствующую участию работников во всех процессах, происходящих в организации;
  - B совокупность социальных условий жизнедеятельности человека, оказывающих влияние на его сознание и поведение;
  - C правовое положение сотрудников всеми формами социальной защиты;
  - D все выше перечисленное вместе взятое.
- Вопрос № 13 Процессы в сравнительно закрытых организационных системах характеризуются следующими обстоятельствами:
- A относительным постоянством операционных показателей процесса, т.е. параметров входов, выходов и переработки относительной сложностью, а также протяженностью входов и выходов;
  - B формальные стороны процессов являются в значительной степени результатом нормотворчества высшего управления организации и ее менеджеров;
  - C неформальные стороны процессов определяются личностными качествами и межличностными отношениями участников;
  - D внутриорганизационные процессы считаются вполне независимыми от окружения, развивающимися под действием внутренних сил.
- Вопрос № 14 Формализация – это:
- A организация, группа, созданная по воле администрации для выполнения определенных функций;
  - B деятельность организаций, социальных общностей и индивидов по мобилизации и использованию формальных средств;
  - C фиксация правил и процедур посредством разработки и утверждения соответствующих документов;
  - D все выше перечисленное вместе взятое.
- Вопрос № 15 Полифункциональность организации означает, что:
- A схема разделения управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями;
  - B организации в целом и их составные элементы одновременно способны выполнять несколько функций;
  - C форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции;
  - D все выше перечисленное вместе взятое.
- Вопрос № 16 Организационное поведение людей может быть рассмотрено со следующих взаимозависимых позиций:
- A поведение на микроуровне;
  - B поведение на мезоуровне;
  - C поведение на макроуровне;
  - D поведение на мегауровне.
- Вопрос № 17 Производственно-технологическая структура служит для:
- A управления всем производственным процессом;
  - B стимулирования производственной деятельности сотрудников;
  - C технического обслуживания производственной деятельности сотрудников;

D мотивации деятельности персонала.

Вопрос № 18 Ситуационный принцип в организационном поведении обуславливает:

- A приоритет внеорганизационных факторов, влияющих на структуру и процессы организации;
- B приоритет случайных факторов, влияющих на структуру и процессы организации;
- C полную зависимость структуры организации от ситуационных факторов;
- D все выше перечисленное вместе взятое.

Вопрос № 19 Эффективность организации и организационное поведение измеряется по определенным показателям (критериям), которые могут быть определены и сгруппированы по следующим основаниям:

- A производительность и продуктивность;
- B удовлетворенность;
- C адаптивность;
- D развитие.

Вопрос № 20 Официальные цели организации - это:

- A стратегические цели;
- B тактические цели;
- C цели-декларации о намерениях, направлениях, тенденциях;
- D все выше перечисленное вместе взятое.

Вопрос № 21 Оперативные цели - это:

- A итоговые показатели;
- B конечные результаты, которые должны быть получены по истечении какого-то срока;
- C показатели, достигнутые в результате оперативно принятых мер;
- D тактические цели.

Вопрос № 22 Отношения типа «предмет - предмет» являются составными частями:

- A социальной структуры организации;
- B коммуникационной структуры организации;
- C технической структуры организации;
- D все выше перечисленное вместе взятое.

Вопрос № 23 Личность понимается как:

- A целостная система, объединяющая в себе множество психосоциальных качеств, характеризующих конкретного человека (индивидуума);
- B индивид как субъект социальных отношений и сознательной деятельности;
- C целостность социальных свойств человека, продукт общественного развития и включения индивида в систему социальных отношений посредством активной предметной деятельности и общения;
- D понятие, обозначающее совокупность устойчивых психологических качеств человека, составляющих его индивидуальность.

Вопрос № 24 Основные детерминанты личности представляют собой:

- A наследственность;
- B окружение;
- C ситуацию;
- D все выше перечисленное вместе взятое.

Вопрос № 25 Поведенческие черты личности представляют собой:

- A характеристики поведения, отличающиеся относительной устойчивостью и постоянством проявления;
- B особый вид социального поведения, который находит свое отражение в толпе или массах людей;
- C относительно постоянная поведения модель, требующая соблюдения последовательности действий отдельного индивида (или группы) и являющаяся реакцией на данный тип ситуации;
- D теорию, согласно которой личность формируется как система реакций на задаваемые обществом стимулы.

2. Инструкция по выполнению

Из предложенных вариантов выбрать один или несколько правильных.

3. Критерии оценки:

Максимальное количество баллов – 25, за каждый правильный ответ на вопрос начисляется по 1 баллу.

**Темы докладов**  
по дисциплине «Организационное поведение»

1. Развитие теорий организационного поведения на современном этапе.
2. Управление сопротивлением при проведении стратегических преобразований.
3. Стили корпоративного управления в зарубежных странах (на примере конкретной страны).
4. Использование российскими предприятиями зарубежного опыта развития организации.
5. Управление межкультурными различиями в современных корпорациях.
6. Формирование кадровой политики в рамках комплекса маркетинга.
7. Практическое использование теорий мотивации в современных условиях.
8. Особенности мотивации в разных культурах.
9. Роль формальных и неформальных групп в компании.
10. Роль большинства и меньшинства в достижении социального консенсуса.
11. Влияние культуры на практику управления.
12. Власть и политика в организации (на примере конкретной компании).
13. Процесс глобализации мировой экономики и его влияние на человеческий потенциал организации.
14. Управление человеческими ресурсами организации в условиях стратегических возмущений.
15. Роль человеческого фактора в разработке и принятии стратегических решений компании.
16. Роль человеческого фактора в управлении ТНК в условиях глобализации.
17. Проблемы управления многонациональными командами.
18. Зарубежный опыт управления многонациональными командами.
19. Формирование и развитие организационной культуры в международных компаниях.
20. Глобальный и традиционный менеджер. Можно ли поставить знак равенства?

**Критерии оценки:**

## Оценивание доклада

Максимальное количество баллов -10 (1 доклад).

Доклад оценивается по 10 балльной шкале

### Критерии и показатели, используемые при оценивании учебного доклада

Критерии	Показатели
1. Новизна текста доклада Макс. - 2 балла	<ul style="list-style-type: none"><li>- актуальность проблемы и темы;</li><li>- новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;</li><li>- наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.</li></ul>
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	<ul style="list-style-type: none"><li>- соответствие плана теме доклада;</li><li>- соответствие содержания теме и плану доклада;</li><li>- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;</li><li>- обоснованность способов и методов работы с материалом;</li><li>- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li><li>- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li></ul>
3. Обоснованность выбора источников Макс. - 2 балла	<ul style="list-style-type: none"><li>- круг, полнота использования литературных источников по проблеме;</li><li>- привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).</li></ul>
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. – 1,5 балла	<ul style="list-style-type: none"><li>- правильное оформление ссылок на используемую литературу;</li><li>- грамотность и культура изложения;</li><li>- владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;</li><li>- соблюдение требований к объему доклада;</li><li>- культура оформления: выделение абзацев.</li></ul>
5. Грамотность Макс. – 1,5 балла	<ul style="list-style-type: none"><li>- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;</li><li>- отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;</li><li>- литературный стиль.</li></ul>

## Кейс-задача

по дисциплине «Организационное поведение»

Кейс-задача №1 В одной финансово-кредитной организации начальником юридического отдела был назначен молодой (25 лет) человек с незаконченным на тот момент финансовоэкономическим образованием. В его подчинении оказались трое

специалистов высочайшей юридической квалификации с высоким стажем и большим опытом работы. Приняли его спокойно и нейтрально. В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от очень крупного клиента. Финансово-кредитная организация очень любила своих клиентов, поэтому молодой начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки – к 16 часам этого же дня. И официальным тоном поручил работу ведущему специалисту отдела, женщине 36 лет. Назовем ее Мария Ивановна. Она кивнула головой и погрузилась в работу. 16.00, затем прошел еще час. Клиент уже оборвал все телефоны. Но на раздраженный вопрос руководителя: "Сколько же можно?" Мария Ивановна спокойно ответила: "Мне на эту работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у вас на столе". И не было в ее голосе ни тени раздражения. Попытки поручить работу двум другим сотрудникам вообще успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и позволил себе гневные высказывания в адрес сотрудницы. После чего отлучился на время. На коллектив отдела его вспышка не оказала никакого воздействия, только вызвала улыбки. Вопросы: 1. Как можно охарактеризовать данную ситуацию с точки зрения отношений нового руководителя с починенными ему сотрудниками? 2. Можно ли назвать поведение молодого руководителя "грамотным"? Если да, то почему? 3. Как можно оценить отношение руководителей этой организации к сотрудникам описанного подразделения? В чем ошибка высшего руководства? 4. Укажите на ошибки начальника юридического отдела.

Кейс-задача №2 С помощью полярной модели основного управленческого отношения показать, где скрываются и где блокируются поведенческие ресурсы управления. Разработать полярную модель для следующей ситуации: есть 2 типа руководителей, один из которых дает понять, что каждый в коллективе способен на многое, а другой считает, что мало кто на что способен. Что приобретает первый руководитель, заинтересовывая работников? И что теряет второй, заставляя их работать? В этой модели продемонстрируйте "обратную связь" основного управленческого отношения, т.е. как руководитель может раскрывать поведенческий ресурс организации и как может его загубить. Оцените приобретения одного руководителя и потери другого. Результаты оценки представьте в виде таблицы. Используя полученные данные, сформулируйте такую же таблицу в зеркальном отражении: что теряет руководитель, развивающий своих людей и, что приобретает его авторитарный коллега. 4

Кейс-задача №3 Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу "Организационное поведение". "Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся. Яне видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе". "Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, — ответила Анна. — А как у тебя дела?" "Я работаю в рекламном агентстве "Альбатрос". Я там почти уже год", — сказала Лида. "Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слышала, что это достаточно жесткая контора". "Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Лида, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты



понимаешь, что я имею в виду". Анна сочувственно взглянула на подругу. "У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев, и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно конечно было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая". Лида отставила свой кофе. "Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала". "Тебе нравится то, что ты делаешь?" — спросила Анна. "Да, это очень интересное дело, — ответила Лида. — Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо". Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: "В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?" "Я бы пошла, Анна, — сказала Лида, — но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?" "Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обоих повысят". Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто. Вопросы: 1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность? 2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе? 3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны? 4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему? 5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров? 6. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают разную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

Кейс-задача №4 Руководство магазина считает, что отдел кадров подобрал в свое время не тех людей на должности, описание которых приводится ниже. Определить, что нужно сделать для заполнения этих должностей в будущем с большей эффективностью. Необходимо разработать модель личности для кандидата на каждую из должностей. Эта модель должна описывать наиболее важные черты личности, которые приведут к успеху в работе. Затем следует подготовить список вопросов к кандидату на должность, ответы на которые помогут совместить требования к работе с личностной характеристикой. Заведующий секцией мужской и женской одежды. Менеджер в данной должности несет полную ответственность за поддержание соответствующего ассортимента товаров в секции; должен управлять продажей, координировать работу и обеспечивать развитие подчиненных ему продавцов. Он обязан играть активную роль в выявлении слабых сторон в работе каждого продавца и помогать ему (ей) в преодолении недостатков. Приблизительно половину своего рабочего времени менеджер проводит в зале секции, работая с покупателями. Заведующий складом. Менеджер несет полную ответственность

за получение прибывающих товаров, их правильное складирование в помещениях склада, а также за своевременную доставку в торговые залы по требованию заведующих секциями. Менеджер должен работать с персоналом, доставляющим товары, так, чтобы обеспечить в этом деле порядок и систематичность. Кроме того, менеджер должен работать с продавцами, чтобы избежать затоваривания на складе.

Кейс-задача №5 "Орион" — это крупная многонациональная компания по производству товаров бытовой химии. Она осуществляет операции в десяти странах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном уральском городке. Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы данного завода. Как только продукция сходит с производственной и 6 упаковочной линии в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены складские помещения. Эти операции осуществляются в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не может сойти с производственной линии. Петр Груздев работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и уже семь лет работает на этом заводе. В его обязанности входит погрузка готовой продукции на конвейер и складирование ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. Дома Петр живет с матерью и отцом; домой приходит в основном спать. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с людьми у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, что после этого он бывает "разбитым". Петр тратит очень много денег на свои развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец, находясь на пенсии, все еще работает и получает неплохую заработную плату. Сам Петр умудряется немного подработать на стороне, выступая время от времени в качестве судьи на соревнованиях местных мужских и женских команд по волейболу. Он также активно занимается спортом для своего удовольствия: зимой — это популярный в этом городе хоккей, а летом — русская лапта. Ему очень нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от самих занятий спортом. На работе Петр уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом. Позапрошлый год ..... 12 дней (5 случаев) Прошлый год ..... 9 дней (7 случаев) Текущий год ..... 10 дней (8 случаев) Кроме того, Петр часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Его новый начальник участка Галина Николаевна не считает, что активная жизнь Петра вне работы — причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Однажды, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петру не возбранялось работать после случившегося. Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях. Они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. В принципе Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверх усилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали

подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно "жестким" начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого "жесткого" начальника и меньше у тех двух "либералов", дававших людям самим решать, где, как и когда работать. В восемь часов утра в понедельник 6 октября 1997 г. Петр Груздев не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петр вышел на работу, и в будущем подобные случаи исключались. Вопросы: 1. Как Петр воспринимал организационное и неорганизационное окружение? Какие личностные различия Петра определяли его поведение на рабочем месте и вне работы? 2. Чему приписывал Петр причины своего поведения и почему он так считал? Чему предписывала Галина Николаевна причины поведения Петра, и что ее привело к такому восприятию событий? 3. Какие виды ситуационного усиления поведения Петра использовали его предыдущие начальники? Насколько эффективными были их действия? Объясните свою точку зрения. 4. Что было особенного в том порядке, с которым к Петру применялось ситуационное усиление его поведения? Было ли это эффективным? 5. Что бы вы посоветовали предпринять Галине Николаевне в создавшейся ситуации?

Кейс-задача № 6 Данный конфликт произошел на фирме А, занимающейся снабжением сети ресторанов продуктами питания. Основным продуктом, которым эта фирма снабжает рестораны "Fast Food", является картофель "French Fries". Этот продукт поставляется из Германии фирмой В, с которой подписан долгосрочный контракт на поставку с условием отсрочки платежа. Фирма В является не только поставщиком, но и производителем данного вида картофеля. Заказывает продукцию у фирмы В и занимается платежами директор по закупкам фирмы А, которого зовут Андреем. За неделю до майских праздников Андрей заболел, и часть своих обязанностей поручил своему заместителю Елене. В конце рабочей недели, в пятницу, выяснилось, что по вине транспортной компании и таможенной группы фирмы А поставка из Германии срывается, т.е. в понедельник на складе может образоваться дефицит картофеля, потребление которого ресторанами во время праздников должно увеличиться. Андрей из дома пытался уладить ситуацию с поставками фирмы В, но ему это не удалось, и к концу рабочего дня в пятницу он поручил Елене организовать срочную закупку у любого московского поставщика, который смог бы доставить картофель определенного образца в количестве 3 т. не позднее окончания рабочего дня в понедельник. Елена стала искать подходящего поставщика, но вечером в конце недели это было практически невозможно. Андрей также занимался поиском и, найдя фирму С, сообщил это Елене и дальнейшее решение по поставке поручил принимать ей. В данной экстренной ситуации Елене пришлось пойти на условия, поставленные фирмой С, которые фирме А были абсолютно невыгодны: подписание договора со сроком 8 действия до конца 1997 г. и 100 % предоплата данной поставки. Условием Елены была скорейшая поставка. В понедельник утром Елена произвела предоплату фирме С и выслала ей платежное поручение с подтверждением факта оплаты, что является необходимым и достаточным условием для фирмы - поставщика, чтобы отгрузить товар на склад фирмы А. Елена сообщает Андрею, что эта проблема решена и поставка должна произойти до окончания рабочего дня. Во вторник Андрей вышел на работу и узнал, что картофель еще не привезли, и попросил разобраться в этом Елену. Она позвонила в фирму С, и ей сообщили, что платежного поручения недостаточно и отгрузка будет произведена только тогда, когда на их счет поступят деньги, т.е. не раньше среды, так как деньги в Москве из банка в банк идут не менее одного дня. Елена сообщила это Андрею, который был очень

возмущен тем, что она сразу не выяснила этого обстоятельства. Елена же ему ответила, что это он нашел фирму С, она думала, что Андрей достаточно хорошо знал будущего поставщика, а поэтому она занималась только технической стороной организации поставки. Андрей же узнал только цену картофеля, которая была для него приемлема. Андрей стал обвинять Елену в неудачной сделке. Он говорил, что Елена должна была выяснить все условия поставки до конца и при неприемлемых условиях искать другого поставщика. Елена же ему сказала, что он не давал ей таких указаний, а догадаться она не могла, потому что закупка картофеля не в ее компетенции. На обвинения Андрея в непрофессионализме она ответила, что он возложил на нее слишком большую ответственность и что лучше ему самому попытаться договориться с фирмой С о скорейшей поставке. Андрей позвонил на фирму С, но ему отказали в поставке до поступления денег на их счет, так как это условие было неприемлемым для руководства фирмы С, тем более что уже был подписан договор в котором кроме форс-мажорных, не оговаривалось никакие другие обстоятельства, которые могли бы изменить характер поставок. В среду днем пришла машина с картофелем из Германии, а машина от фирмы С так и не было. Сотрудники отдела, которым руководил Андрей, были в курсе ситуации и стали критиковать его за то, что он оплатил фирме С поставку со 100% предоплатой, в то время как они не смогли оплатить поставки своим постоянным партнерам, с которыми они работают с отсрочкой платежа в 15 банковских дней, так как необходимые деньги Елена зарезервировала для фирмы С в пятницу вечером. В итоге фирма А понесла убытки в размере предоплаты за уже ненужный картофель. Кроме того, подписав договор, она возложила на себя обязанность закупить до конца 1997 г. такой же картофель, как и у фирмы В, но с товарной наценкой у фирмы С. Вопросы: 1. Нужно ли было Андрею принимать участие в поисках фирмы или он должен был дать задание Елене провести это дело от начала до конца? 2. Можно ли сказать, что Андрей недостаточно хорошо контролировал ситуацию? Должен ли он был это делать, когда был не совсем здоров? 3. Справедливы ли слова Елены о том, что Андрей возложил на нее слишком большую ответственность, после того, когда уже нельзя было изменить ситуацию с фирмой С? 4. Имеются ли у Андрея основания в будущем не доверять профессионализму Елены? 5. На ком лежит ответственность за убытки? 6. Была ли эта ситуация следствием недомолвок и недоразумений между Еленой и Андреем? Как бы вы посоветовали им вести себя в дальнейшем?

Кейс-задача №7 Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции). Второй кассир. Женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать. Вопросы: 1. Кто разжег конфликт? 2. Насколько обоснованы действия молодого кассира? 3. Насколько объективна критика ее старшего коллеги? 4. Как оценить правильность действий каждого из работников? 5. Что можно посоветовать в данной ситуации?

Кейс-задача №8 На основании изученного материала, определить 3 – 5 ситуаций и факторов, вызывающих стресс и разработать программу борьбы со стрессом в организации для предложенных профессий. Полученные результаты оформить в виде таблицы.

Профессия Стрессовая Ситуация Стрессоры (факторы стресса) Программа борьбы со стрессом Водитель общественного транспорта Врач – терапевт Врач - хирург Управляющий отделом инвестиций банка Руководитель отдела маркетинга крупного торгового предприятия Преподаватель вуза

Кейс-задача №9 1. Из предлагаемых ниже выберите стрессоры, которые явно довлеют над вами: • напряженность учебы; • нехватка времени; 10 • неблагоприятные гигиенические факторы; • монотонность учебного процесса; • неудовлетворенность результатами учебы; • неблагоприятные ситуации в учебной группе; • трудности во взаимоотношениях со студентами в группе; • конфликты с преподавателями; • неблагоприятная атмосфера в семье; • неприятности с родственниками; • раздвоенность между работой и учебой; • тревога о будущем трудоустройстве; • волнение в связи с предстоящей сессией; • неудовлетворенность выбранной специальностью; • отсутствие увлеченностью учебой; • отсутствие романтического увлечения; любовные переживания; • финансовая зависимость от родителей; • тревога по поводу принятого решения; бесхарактерность; • плохое самочувствие. 2. Разделите выбранные стрессоры на три группы: а) те, что можете устранить сами; б) те, что вы можете ослабить; в) те, что находятся вне вашей воли. Подумайте, как можно устранить стрессоры первой группы, ослабить стрессоры второй группы. Как следует поступить со стрессорами третьей группы? Отрывайтесь от стрессогенной обстановки.

Кейс-задача №10 Используя национальные особенности в организационной культуре, сформулировать 10 вопросов, в ответах на которые будет раскрываться влияние национальной культуры на управление бизнесом. При этом важно, чтобы эти 10 вопросов максимально охватывали все аспекты управления деловой организацией. Например, в случае с "мотивацией" вопрос может выглядеть следующим образом: ориентируетесь ли вы в работе больше на процесс или на результат? Известно, что европейская и азиатская культуры имеют в этом случае различные подходы.

### **Критерии оценки кейса**

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствии с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в кейсе.

2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения кейса.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

### **Критерии оценки**

Максимальное количество баллов – 65 (за 10 кейсов)

1 кейс-задача оценивается в 6,5 баллов

6-6,5 баллов выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.

4-5 балла выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в сценарии деловой игры, выполнения требований

обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.

1-3 балла выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, представления характеристик участников проблемы и предложении варианта ее решения.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Экзаменационное задание включает 2 теоретических вопроса и одно задание из оценочного средства «Кейс-задача». Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются введение в организационное поведение; развитие теорий управления процессами и людьми в организации; индивидуальное и групповое поведение в организации; современные подходы к управлению человеческими ресурсами; политические и организационные аспекты управления человеческими ресурсами; практика управления человеческими ресурсами; формирование эффективного индивидуального поведения; управление межличностными и межгрупповыми отношениями; организационная культура; управление организационными изменениями; взаимодействие личностей, групп и организаций в условиях глобализации; роль глобального менеджера в деятельности компании.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки выявлять причины возникновения определенных форм организационного поведения и устанавливать целесообразность его корректировки, в том числе используя различные формы обучения персонала.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.