

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

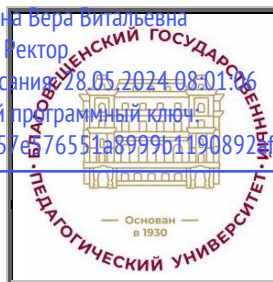
ФИО: Щёкина Вера Витальевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 28.05.2024 08:01:06

Уникальный программный ключ:

a2232a55157e76551a8999b1190892af58989420420336ffbf573a434e57789...



**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования**

**«Благовещенский государственный педагогический университет»**

**ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

**Рабочая программа дисциплины**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

**Декан**

**индустриально-педагогического факультета**

**ФГБОУ ВО «БГПУ»**

**Н.В. Слесаренко**

**«20» марта 2023 г.**

**Рабочая программа дисциплины**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Направление подготовки**

**38.03.02- МЕНЕДЖМЕНТ**

**Профиль**

**«МАРКЕТИНГ»**

**Уровень высшего образования**

**БАКАЛАВРИАТ**

**Принята на заседании кафедры**

**экономики и управления**

**(протокол № 7 от «17» марта 2023 г.)**

**Благовещенск 2023**

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Пояснительная записка	3
2	Учебно-тематический план	5
3	Содержание дисциплины	7
4	Методические рекомендации (указания) для студентов по изучению дисциплины	8
5	Практикум по дисциплине	9
6	Дидактические материалы для контроля (самоконтроля) усвоенного материала	21
7	Перечень информационных технологий	29
8	Список литературы и информационных ресурсов	29
9	Материально-техническая база	30
10	Лист изменений и дополнений	30

## ояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи освоения учебной дисциплины

Дисциплина «Организационное поведение» посвящена изучению особенностей индивидуального, группового и общеорганизационного поведения. В рамках дисциплины рассматриваются базовые теоретические модели и практические следствия эффектов организационного поведения для менеджмента.

Основная *цель* изучения курса «Организационное поведение» состоит в том, чтобы дать студентам основы теоретических знаний и комплекс практических навыков по современным формам и методам управления поведением личности и группы для повышения результативной деятельности организации.

#### **Задачи** дисциплины:

- показать сущность организационного поведения в практике менеджмента;
- раскрыть особенности поведения людей и групп людей в различных возникающих в процессе труда организационных ситуациях;
- изучить методы детерминирования и прогнозирования поведения сотрудников в организации;
- изучить приемы диагностики и коррекции организационного поведения сотрудников;
- приобрести практические навыки в самостоятельном анализе проблемной организационной ситуации и поиску вариантов решения.

Учебный процесс по курсу организован в виде лекций и практических занятий, которые представлены вопросами для обсуждения, конкретными ситуациями, практикуемыми упражнениями и домашними заданиями по всем основным темам курса. Преподавание данного курса ведется в активной, проблемной постановке. Полученные в ходе изучения учебного курса знания и практические навыки обеспечат учащимся возможность самостоятельно решать сложные поведенческие задачи, выявлять причины недостаточной результативности организации, грамотно выстраивать межличностные отношения.

Учебный курс носит практический характер и входит в комплекс дисциплин по выбору и основывается на принципах интегративности, научности, системности, преемственности.

Текущая аттестация качества усвоения знаний проходит в форме тестового контроля, письменных блиц-опросов. Итоговая аттестация – зачёт.

### 1.2 Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины направлен на освоение основных видов профессиональной деятельности: организационно-управленческой и информационно-аналитической, обеспечивает формирование и развитие следующих *общекультурных* компетенций:

- готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);
  - способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);
- и профессиональных компетенций:*
- способностью эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5);
  - способностью к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7);
  - владеть современными технологиями управления персоналом (ПК-14);

- готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);
- умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37).

В результате изучения дисциплины студент должен:

*знать:*

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;

- типы организационной культуры и методы ее формирования;

- основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;

- принципы управления коллективом и организацией;

- основы принятия управленческих решений

*уметь:*

- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;

- организовывать переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации;

*владеть:*

- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.

**1.3 Место дисциплины в структуре ОПП.** Дисциплина Б3. В3. «Организационное поведение» входит в состав вариативной части профессионального цикла дисциплин учебного плана образовательной программы подготовки бакалавров по направлению Менеджмент, профиль Маркетинг. Процесс изучения материала курса предусматривает межпредметные связи с рядом дисциплин профессионального цикла: управление персоналом, конфликтология в управленческих и коммуникационных процессах, персональный менеджмент.

**1.4 Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетные единицы (180 ч.)**

Программа предусматривает изучение материала студентами дневного и заочного отделений обучения на лекциях и практических занятиях с использованием интерактивных форм обучения. Дисциплиной предусмотрена самостоятельная работа студентов по темам и разделам. Проверка знаний осуществляется фронтально, индивидуально. Итоговый контроль проводится в форме зачета.

#### ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

*Дневное отделение*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
Общая трудоемкость	180	6
Аудиторные занятия	72	
Лекции	36	
Практические занятия	36	
Самостоятельная работа	72	
Вид итогового контроля:	Экзамен-36	Экзамен

#### ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ для ОЗО

*Заочное отделение*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
--------------------	-------------	----------

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
Общая трудоемкость	180	7
Аудиторные занятия	20	
Лекции	8	
Практические занятия	12	
Самостоятельная работа	151	
Вид итогового контроля:	9	Экзамен

## 2. Учебно-тематический план

№	Наименование разделов и тем	Всего	Аудиторные Занятия		Самост. работа	Виды контроля
			лек.	Сем.		
1.	Понятие и сущность организационного поведения	8	2	2	4	
2.	Человек в организационной среде. Личностное деловое поведение.	12	2	4	6	
3.	Имиджевый самоконтроль поведения	12	2	4	6	
4.	Диспозиционные управленческие отношения	12	2	4	6	
5.	Организация поведения сотрудников	12	2	4	6	
6.	Прессинговое и конфликтное организационное поведение	12	2	4	6	
7.	Роль принятия решения в организационном поведении руководителя	16	4	4	8	КР
8.	Управление изменениями в организации	20	4	6	10	
9.	Стратегическое поведение руководителя	20	4	6	10	КР
10.	Конфликты в организациях	20	4	6	10	
	Экзамен	36	-	-	36	Э
	Всего	180	36	36	108	

## Учебно-тематический план ОЗО

№	Наименование разделов и тем	Всего	Аудиторные Занятия		Самост. работа	Виды контроля
			лек.	Сем.		
1.	Понятие и сущность организационного поведения	15	0,5	-	14,5	
2.	Человек в организационной среде. Личностное деловое поведение.	15	0,5	-	14,5	
3.	Имиджевый самоконтроль поведения	15	0,5	2	12,5	
4.	Диспозиционные управленческие отношения	15	0,5	-	14,5	
5.	Организация поведения сотрудников	15	1	-	14	
6.	Прессинговое и конфликтное организационное поведение	16	1	2	13	
7.	Роль принятия решения в	20	1	2	17	КР

	организационном поведении руководителя					
8.	Управление изменениями в организации	20	1	2	17	
9.	Стратегическое поведение руководителя	20	1	2	17	КР
10.	Конфликты в организациях	20	1	2	17	
Экзамен		9	-	-	9	Э
Всего		180	8	12	160	

### Интерактивное обучение по дисциплине «Организационное поведение»

№п/п	Тема занятия	Вид занятия	Форма интерактивного занятия	Кол-во часов
1.	Человек в организационной среде. Личностное деловое поведение.	ЛК	Лекция-дискуссия	2
2.	Человек в организационной среде. Личностное деловое поведение.	ПР	Работа в микрогруппах по составлению микромоделей управленческих ориентаций.	4
3.	Имиджевый самоконтроль поведения	ПР	Работа в микрогруппах по определению представления о корпоративном имидже одной из известных фирм с помощью опросника.	4
4.	Диспозиционные управленческие отношения	ПР	Разработка в микрогруппах схем делегирования применительно к задачам разной степени сложности и новизны.	4
5.	Организация поведения сотрудников	ПР	Кейс-ситуации в микрогруппах по организации поведения сотрудников	4
6.	Роль принятия решения в организационном поведении руководителя	ПР	Кейс-ситуации для разработки различных моделей принятия решений	4

7.	Управление изменениями в организации	ЛК	Лекция с заранее запланированными ошибками с последующим обсуждением	2
8.	Стратегическое поведение руководителя	ПР	Разработка и защита моделей стратегического поведения руководителя с последующей рефлексией.	6
	Всего			30/72

### 3.Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Понятие и сущность организационного поведения**

Сущность организационного поведения для современного менеджера. Становление и развитие теории организации. Основные составляющие предмета ОП(организационного поведения). Характеристики области ОП. Методологические предпосылки ОП. Факторы, влияющие на эффективное организационное поведение.

#### **Тема2. Человек в организационной среде. Личностное деловое поведение.**

Личностное деловое поведение. Типы организационного поведения. Инициативное и должностное поведение. Социокультурный образ организации. Формы организации труда. Модели взаимодействия в группе. Факторы группового поведения. Социально-психологические групповые процессы. Типы управленческих отношений. Микромодели управленческих ориентаций.

#### **Тема 3. Имиджевый самоконтроль поведения**

Фазы социокультурного развития организации. Маркетинговая социокультурная среда. Клиентурное поведение. Его типы. Корпоративный и личный имидж. Оценка сотрудниками имиджа компании. Самопрезентация. Типы самопрезентаций. Факторы, влияющие на имидж компании. Имидж и нормы поведения.

#### **Тема 4. Диспозиционные управленческие отношения**

Предпринимательская и административная позиции. Гендерные особенности управления. Открытая и закрытая управленческие позиций. Осознание управленческой позиции. Организационный диапазон исполнения заданий. Система оценки в делегировании полномочий. Организационно-психологические барьеры и организационно-психологические преимущества. Условия делегирования полномочий.

#### **Тема 5. Организация поведения сотрудников**

Типология организации управления. Диагностика субкультурных позиций. Управленческие ценности руководителя. Подходы к управлению поведением: условно-рефлекторный, на основе наблюдения за опытом других людей, на основе анализа собственного опыта.

Различные методы воздействия на поведение сотрудников: административные и социально-психологические. Наиболее эффективные методы, уменьшающие

сопротивление работников инновациям: информирование, привлечение подчиненных к принятию решений, кооптация.

#### **Тема 6. Прессинговое и конфликтное организационное поведение.**

Основные детерминанты конфликтных ситуаций в организации. Особенности конфликтов при различных стилях управления. Понятие о деликвентном поведении сотрудников. Саботаж, провокации как организационное поведение.

#### **Тема 7. Роль принятия решения в организационном поведении руководителя**

Понятие принятия решения. Рациональные и интуитивные решения. Модель принятия решения. Партисипативные механизмы принятия решения. Управленческие решения. Критерии эффективного решения.

#### **Тема 8. Управление изменениями в организации**

Инновационное поведение сотрудников. Понятие «инновация». Условия, способствующие инновационному поведению сотрудников. Сопротивление инновациям в организации и методы их преодоления.

#### **Тема 9. Стратегическое поведение руководителя**

Основные теории лидерства. Проблема власти в организации. Конкуренция в организации. Стратегии конкурентной борьбы. Стратегическое лидерство и управленческие отношения. Матрица управленческих отношений. Матрица разработки и формулирования целей фирмы. Формирование команды в организации. Динамика развития команды.

#### **Тема 10. Конфликты в организациях**

Сущность, значение и причины возникновения конфликтов в организации. Природа конфликтов. Результаты, уровни и стадии конфликтов. Взаимодействие групп. Руководство межгрупповыми конфликтами как средство их разрешения. Управление конфликтом методом переговоров. Управление конфликтом посредством стимулирования

### **4. Методические рекомендации (указания) для студентов по изучению дисциплины**

Изучение дисциплины основывается на знаниях, полученных студентами в ходе освоения ряда предшествующих курсов: «Основы менеджмента», «Основы управления персоналом». В процессе изучения курса рекомендуется, помимо лекционных занятий, проводить и активные формы обучения: имитационные упражнения, ролевые и деловые игры, видео-тренинги, семинарские занятия и др.

Запланированные часы учебной программы по самостоятельной работе предусмотрены для приобретения студентами навыков работы со специальной литературой, развития творческого мышления, исследования реального сектора экономики, применения теоретических знаний в конкретных ситуациях, а так же закрепления знаний, полученных в процессе изучения дисциплины на аудиторных занятиях. Это достигается за счет выполнения студентами учебных проектов и подготовки к промежуточным тестам и итоговым аттестационным мероприятиям.

Учебные проекты готовятся студентами индивидуально. По результатам разработки проекта готовится презентация (10-15 слайдов) и доклад (в пределах 5 минут). На слайды презентации рекомендуется выносить рисунки, таблицы, схемы, в виде текста только основные положения доклада.

Структура презентации учебного проекта:

- титульный лист (1 слайд);



- теоретическая часть, раскрывающая основные теоретические концепции по выбранной теме (4-7 слайдов);
- практическая часть, где анализируется проблематика вопроса на примере конкретных отечественных компаний с применением практического инструментария, дается характеристика компании как объекта управления в ракурсе рассматриваемой проблемы (4-7 слайдов);
- заключение, в котором излагаются собственные выводы и предложения (1 слайд).

Учебным планом обучения студентов предусмотрено выполнение письменного контрольного задания в форме реферата.

К реферату предъявляются следующие требования.

1. Объем работы – примерно 0,5 – 0,6 печатного листа (20 - 25 тыс. знаков), что при соответствующем оформлении составит 12- 15 страниц печатного текста.

2. Оформление – строго в соответствии с требованиями, предъявляемыми к оформлению (шрифт, интервалы, поля, список литературы и т.п.) курсовых и дипломных работ. Стиль изложения материала должен соответствовать характеру и назначению работы.

3. Тема реферата выбирается из предложенного перечня примерных тем, а также из направлений менеджмента, содержащихся в рекомендованном для подготовки к зачету учебнике «Организационное поведение» С.Д. Резника. Студент может выбрать и другую тему, соответствующую проблематике дисциплины, по согласованию с преподавателем.

4. Содержание реферата. Работа должна состоять из введения, основной части, содержащей исследование теоретических и практических аспектов проблемы, списка использованных источников, оглавления с указанием страниц в тексте и (желательно) аннотации.

Во введении необходимо дать краткое обоснование актуальности проблемы исследования, сформулировать цель и задачи исследования.

В основной части, состоящей, как правило, из нескольких разделов (2-4), раскрывающих основные направления исследования, должен содержаться самостоятельно проведенный студентом анализ теоретических, методологических и практических подходов и рекомендаций по исследуемым проблемам в нескольких (не менее двух) источниках. Студент должен охарактеризовать источники (названия, авторы, вид публикации, объем и глубина рассмотрения проблемы), сравнить структуру и кратко изложить содержание рассматриваемых вопросов, отметить сходство излагаемых позиций и имеющиеся различия. Если позиции авторов по каким-либо вопросам различаются, сформулировать и обосновать свое мнение и кратко сформулировать выводы.

Теоретическое исследование обязательно должно быть дополнено практическими примерами и наблюдениями из личного опыта студента. Желательно провести небольшое исследование (например, опрос) по теме реферата.

В заключении на основании и по результатам проведенного исследования должны быть сформулированы выводы о наиболее важных направлениях и проблемах, информации, методах и рекомендациях, которые оказались наиболее полезными для автора.

Введение и заключение – важная часть исследования, которая должна выполняться самостоятельно без использования в тексте заимствований. Объем введения должен составлять 1-1,5 страницы, заключения – 2-3 страницы.

## **5. Практикум по дисциплине**

### ***Занятие № 1 по теме «Сущность организационного поведения»***

*Вопросы для изучения и обсуждения:*

1. Компаративный анализ терминов «организационное поведение», «организационная культура», «социально-психологический климат организации».
2. Соотношение понятий «организационное поведение», «человеческие ресурсы».
3. Создание трех рабочих групп: группа «СПК», группа «Организационная культура», группа «Организационное поведение». Распределение ролей внутри каждой рабочей группы по методу Веракса. Дискуссия.

Литература:

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.- 511 с.
2. Спивак В.А. Организационное поведение. – М.: ЭКСМО, 2007.- 416 с.

## **Тема 2. Человек в организационной среде. Личностное деловое поведение.**

*Вопросы для изучения и обсуждения:*

1. Определите критерии оптимального включения человека в организацию
2. Используя метод экспертных оценок, проранжируйте выработанный перечень критериев в соответствии с их значимостью для организации.
3. Назовите наиболее продуктивные типы включения в организацию.
4. Микромоделю управленческих ориентаций.

Практическое задание «Личность в организации»:

Анализ реальной рабочей ситуации.

После экспресс-опроса в одной фирме респондентами была зафиксирована такая управленческая ситуация (см. рис.). Здесь А- позиция главы фирмы и его топ-менеджеров, Б- желаемая позиция специалистов фирмы и менеджеров среднего звена управления.

*Вопросы для обсуждения:*

Как расшифровать эту управленческую ситуацию?

По каким высказываниям работников можно предположить, что они занимают позицию Б?

По каким высказываниям главы фирмы и топ-менеджеров можно предположить, что они занимают позицию А?

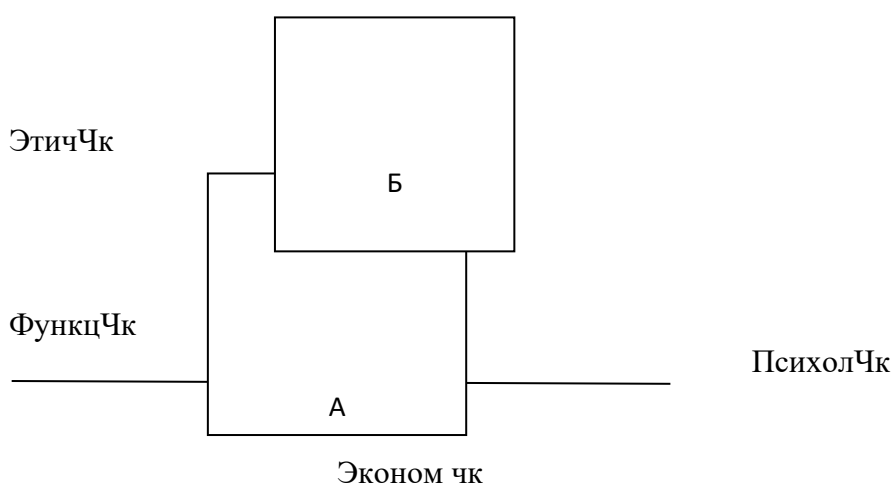


Рисунок – Результаты экспресс-опроса

Каждому студенту предлагается проанализировать свои долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели, затем составить список барьеров достижения целей и ресурсов, а также определить степень реализуемости целей.

Литература:

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.- 511 с.
2. Спивак В.А. Организационное поведение. – М.: ЭКСМО, 2007.- 416 с.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение.- М.: Юнити-Дана, 2012 г. – 487 с.– [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>

### **Тема 3. Имиджевый самоконтроль поведения**

*Вопросы для изучения и обсуждения:*

1. Корпоративный и личный имидж в организации.
2. Основные компоненты корпоративного имиджа.
3. Оценка сотрудниками имиджа компании.
4. Самопрезентация. Типы самопрезентаций.
5. Маркетинговая социокультурная среда.
6. Клиентурное поведение.

Практическое задание:

1. Составьте образ руководителя компании (здать пример компании).
2. Группа делится на три рабочие группы. Каждая группа должна составить план поведения представителей компаний с клиентом на основе одного из типов рыночного поведения.
3. Группа делится на четыре рабочие группы. Каждая получает задание определить представления о корпоративном имидже одной из известных фирм с помощью опросника. Определяется усредненный портрет компании.

Литература:

1. Резник С.Д. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2012.- 430 с.
2. Резник С. Д. Организационное поведение. Практикум. Резник С. Д., Игошина И. А. М.: Инфра-М, 2010. — 256 с.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение.- М.: Юнити-Дана, 2012 г. – 487 с.– [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>

### **Тема 4. Диспозиционные управленческие отношения**

*Вопросы для изучения и обсуждения:*

1. Предпринимательская и административная позиции. Осознание управленческой позиции.
2. Система оценки в делегировании полномочий. Организационно-психологические барьеры и организационно-психологические преимущества. Условия делегирования полномочий.

Практические задания:

Группа делится на четыре рабочие группы. Им необходимо проанализировать следующую рабочую ситуацию.

Компания У работает со сложной продукцией, для работы с ней необходимо пройти специальное обучение. Компания периодически участвует в крупных тендерных проектах, что является наиболее сложным видом продаж, так как для их осуществления необходимо четко структурировать процесс, уметь хорошо прогнозировать и учитывать многоуровневую структуру принятия решений. Бизнес компании во многом зависит от построения долгосрочных отношений с клиентами, а также от грамотных стратегий и

тактик, требующих от сотрудника определенной креативности, инновационности и аналитических способностей.

Оргструктура компании продуктовая, т.е. в рамках одного коммерческого отдела сотрудники продвигают несколько продуктов одной группы. Отдел X (с ним мы будем работать дальше) – один из коммерческих отделов, занимается общей для сотрудников продуктовой группой. В последние 2 года бизнес очень сильно вырос, в связи с чем на работу было принято несколько новых сотрудников. Тенденция роста сохраняется и по сей день.

Компания тяготеет к корпоративной культуре командного типа, к групповому управлению, но и имеет тенденции к управлению «загородный клуб» и организационному управлению.

В ней ценятся: лидерские качества, здоровая амбициозность и кооперативность, стремление к развитию, профессиональному и карьерному росту.

Основной критерий оценки сотрудника – результат, процессам уделяется намного меньше внимания.

Система мотивации как материальная (возможность зарабатывать высокие бонусы, превышающие размер оклада), так и нематериальная (профессиональный и карьерный рост, положительная атмосфера, корпоративные мероприятия).

Сотрудники.

1. *Станислав Александров, 32 года.* В компании работает 4 года. Результаты всегда были неплохими, но сейчас улучшились. Явно претендует на рост, считает, что на занимаемой позиции исчерпал все возможности для развития. Обладает лидерскими задатками. Характерен жесткий стиль аргументации. Не теряется в сложных ситуациях. Основным условием успеха считает твердое отстаивание собственной позиции, настойчивость. Этим объясняет свои успехи в работе с клиентами. Имеет один из самых высоких показателей по продажам в компании. Полагает, что бонусы отражают реальный вклад каждого сотрудника. Может оказывать влияние на других сотрудников, однако, это влияние не всегда позитивно. Работе в компании предшествовала успешная и быстрая карьера в менее крупной организации. Имеет опыт руководящей работы. Многие работники полагают, что ему пора выходить на более высокий карьерный уровень. Некоторые коллеги предпочитают осторожно вести себя с ним в сложных ситуациях. Мотиваторы: карьерный рост, уровень дохода, признание.

2. *Мария Петрова, 31 год.* В компании работает около года. До этого долго работала в компании аналогичного профиля. Стремится к прогнозируемым результатам. Охотно берется и за новые проекты. Обладает высоким уровнем креативности. Неконфликтна, часто берет ответственность на себя. Нередко излишне эмоционально реагирует на сложные ситуации. В коллективе, где много давно работающих сотрудников, ее успехи вызвали неоднозначную реакцию. В команде имеет склонность к роли генератора идей, часто высказывает действительно новые идеи. Но ее аргументация зачастую эмоциональна, а не логична. Встречая скептическое отношение сотрудников к ее идеям, расстраивается и долго переживает. Стремится к обучению, повышению профессионального уровня. Большинство сотрудников считают ее новатором и интересным человеком. Другие относятся к ней как к выскочке. Мотиваторы: профессиональный рост, новизна, взаимоотношения, вознаграждение.

3. *Николай Сидоров, 38 лет.* В компании работает 6 лет. Имеет хорошо налаженные отношения с клиентами. Результативность несколько снизилась, но и сейчас находится на вполне достойном уровне. Предпочитает бизнес отношений, отлично знает продукцию, но не всегда заинтересован в новых методах ее продвижения. С точки зрения отношений в

отделе, скорее «одиночка». Отличается достаточно высокой степенью консерватизма. Скептически воспринимает новые идеи. Предпочитает избегать открытой критики или протеста. Предпочитает двигать по накатанной схеме. Репутация в компании неоднозначная. Отношения с коллегами неплохие. Мотиваторы: доход, хорошие отношения, стабильность.

4. *Ирина Кузнецова, 30 лет.* В компании работает 4 года. Показала отличные результаты в тендерном бизнесе, хороший организатор, всегда точно соблюдает сроки и условия договоренностей. Умеренно высокий уровень амбициозности, но стиль общения скорее мягкий, часто не настаивает на своем даже тогда, когда это надо делать. Очень высокая степень обучаемости. С готовностью берется за решение новых задач, может работать автономно. В команде очень часто берет на себя роль генератора идей и администратора. Настроена на помощь коллегам. Отличается системным мышлением, сочетает креативность и хорошие административные навыки. Имеет хорошую репутацию в компании. Мотиваторы: проф.рост, результат, хорошие отношения, доход.

5. *Борис Васин, 36 лет.* В компании работает год. Очень легко вошел в коллектив, быстро адаптировался к новому бизнесу. Имеет отличные отношения с клиентами, лоялен к руководству, в коллективе предпочитает выслушивать мнения других, а не высказывать свое. Имеет опыт и в продажах, и в маркетинге. Выдает интересные идеи, но если нет одобрения, то легко от них отказывается. С трудом воспринимает критику. С большим энтузиазмом участвует в торговых конкурсах, очень ценит награды. Имеет определенные психологические трудности при работе в нестабильной и трудно прогнозируемой ситуации, в этом случае нуждается в серьезной поддержке руководства. Репутация неплохая. Мотиваторы: стабильность, хорошие отношения, доход, похвала.

6. *Наталья Андреева, 28 лет.* В компании работает 1 год. Отличается очень высокой степенью ответственности. При решении сложных задач стремиться добиться наивысшего результата. Ориентирована на обучение, обучается быстро и легко. Предпочитает выслушать более опытных людей, часто обращается за советом. Любит быть на виду, чувствительна к похвале. Справедливую критику воспринимает позитивно, стремится сразу же улучшить показатели. Неконфликтна, хорошо выстраивает отношения с коллегами. Ориентирована на сложные задачи, в команде тяготеет к роли лидера. Иногда проявляет нетерпение и пытается сразу биться невозможного. В компании пользуется репутацией перспективного сотрудника, человека с интересными и реальными идеями. Мотиваторы: проф.рост, карьерный рост, вознаграждение, признание, результат.

*Сюжет.*

В отделе был очень хороший руководитель Анна Константиновна. Она получает предложение о переходе на более высокую позицию в компании. Необходимо решить, кому из сотрудников отдела предложить повышение.

*Задания:*

1. Подберите для каждого из сотрудников наиболее подходящие схемы делегирования применительно к задачам разной степени сложности и новизны.

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Простая известная						
Простая новая						

Известная, средней сложности						
Новая, средней сложности						
Известная сложная						
Новая сложная						

2. Какие препятствия к делегированию и какие сопротивления могут возникнуть в следующих ситуациях и как их преодолеть? Какие мотиваторы вы сможете использовать при делегировании применительно к этим ситуациям?

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Длительная командировка в другой город для открытия филиала						
Систематизация базы данных						
Переход на продвижение нового продукта						
Коучинг нового сотрудника						
Подготовка презентации для отдела по новой продукции						
Подготовка пакета документов к тендеру и тендерного задания						

3. Для кого из сотрудников, по Вашему мнению, наиболее важно точное и однозначное определение правил, а для кого этот момент не очень важен? Обоснуйте.

4. Оцените соответствие моделей поведения каждого из сотрудников и поставленных перед ними задач

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Работа на текущей						

позиции						
Продвижение на позицию руководителя						
Работа по выводу на рынок нового продукта						
Позиция внутреннего тренера по продукции						
Позиция внутреннего тренера по продажам и коммуникациям						

5. Предложите оптимальные варианты продвижения одного из сотрудников.
6. Спрогнозируйте позитивные и негативные реакции, которые может вызвать новое назначение. Ваши действия.

#### Литература:

1. Резник С.Д. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2012.- 430 с.
2. Резник С. Д. Организационное поведение. Практикум. Резник С. Д., Игошина И. А. М.: Инфра-М, 2010. — 256 с.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение.- М.: Юнити-Дана, 2012 г. – 487 с.– [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>
4. Тихомирова О.Г. Организационная культура. Формирование, развитие и оценка. – М.: Инфра-м, 2011.- 234 с.

### **Тема 5. Организация поведения сотрудников**

*Вопросы для изучения и обсуждения:*

1. Диагностика субкультурных позиций организации и руководителей.
2. Назовите ряд мероприятий, которые являются оптимальными при разработке системы обучения и развития сотрудников.
3. Подготовьте список основных типов воздействий при дисциплинарном нарушении.
4. Опишите наиболее распространённые типы психологических воздействий, применяемых руководителем.
5. Определите ключевые факторы, которые будут использоваться для изучения системы мотивации.
6. Выберите методики исследования мотивации.
7. Определите мероприятия, соответствующие каждому типу мотивации.

#### Практические задания:

1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).
2. Сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

#### **Ситуация.**

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. Я не 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 уже почти 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 в компании долго не задерживаются. 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... В итоге прошло уже 18 месяцев, но 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 было бы, конечно, обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, 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 большому научилась от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие люди, 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 интересная работа, – ответила Лида. – Она сложнее того, 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 увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это крайне необходимо.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец 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 я взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?

– Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят.



Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Литература:

1. Резник С.Д. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2012.- 430 с.
2. Резник С. Д. Организационное поведение. Практикум. Резник С. Д., Игошина И. А. М.: Инфра-М, 2010. — 256 с.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение.- М.: Юнити-Дана, 2012 г. – 487 с.– [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>
4. Тихомирова О.Г. Организационная культура. Формирование, развитие и оценка. – М.: Инфра-м, 2011.- 234 с.

### **Темаб. Прессинговое и конфликтное организационное поведение**

*Вопросы для изучения и обсуждения:*

1. Основные детерминанты конфликтных ситуаций в организации.
2. Саботаж, провокации как организационное поведение.

Практическое задание:

Определите возможные причины нарушения поведения сотрудника. Разработайте алгоритм действий.

П. Колесников работает в ООО «Технопром» с 2005 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Колесникова с коллегами стали натянутыми, он стал периодически задерживаться на работу. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. / Пер. с англ, под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2004. - 832 с
2. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. / Т.Бойделл - М.: Инфра-М, 2010.
3. Джордж Дж.М., Джоунс Г.М., пер. Климов Е,А. Организационное поведение. М.: - Юнити-Дана, 2012 г. – 463 с. – [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>
4. Красовский Ю.Д. Организационное поведение.- М.: Юнити-Дана, 2012 г. – 487 с.– [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>
5. Тихомирова О.Г. Организационная культура. Формирование, развитие и оценка. – М.: Инфра-м, 2011.- 234 с.

### **Тема 7. Роль принятия решения в организационном поведении руководителя**

*Вопросы для изучения и обсуждения:*

1. Цикл принятия управленческих решений.
2. Работа руководителя с информацией до принятия решения.
3. Модель разработки рациональных решений.
4. Кейс-ситуации для разработки различных моделей принятия решений.

Практическое задание:

Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

Ситуация.

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза.

Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.

Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат „Маяк“», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные – только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности.

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставляя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на

уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство пансионата.

Литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. / Пер. с англ, под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2004. - 832 с
2. Балдин К.В., Уткин В.Б., Воробьев С.Н. Управленческие решения: учебник, М:Издательство: Дашков и К, 2012. - 495 страниц
3. Басенко В.П. Организационное поведение. Кр-р.: Южный институт менеджмента, 2012 г. -337 с. [электронный ресурс] -<http://www.iprbookshop.ru>
4. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. / Т.Бойделл - М.: Инфра-М, 2010.
5. Пирогова Е. В. Управленческие решения. Учебное пособие. Ульяновск :УлГТУ, 2010.-235 с.

## Тема 8. Управление изменениями в организации

*Вопросы для изучения и обсуждения:*

1. Условия, формирующие инновационное поведение.
2. Способы развития инновационного поведения сотрудников.
3. Технологии развития инновационного потенциала сотрудников.

Практическое задание:

Группа делится на четыре рабочие группы. Для обсуждения предлагается реальная управленческая ситуация.

В 2012 г. группа компаний «Альфа» купила страховую фирму «ВЕСТА» и объединила ее со своей компанией «Альфа-гарантии». После слияния службе персонала пришлось решать проблемы, неизбежно возникающие в результате объединения разных компаний.

Особенности «Альфа-Гарантии»: динамичная компания, нацеленная на результат. Отличалась безумным ритмом и интенсивностью работы. Предлагает высокий карьерный рост. Традиций в компании не успели создать, компания была маленькая, все хорошо другу друга знали.

Особенности «ВЕСТА»: существовала 10 лет, занимала высокие позиции на рынке. В компании 500 человек (Москва) и еще 600 в филиалах. Компания с семейным укладом. Множество традиций, работали размеренно. Результат: увольнение главных специалистов.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Определите тип инновационного поведения руководителя
2. Предложите модель выхода из ситуации, модель продвижения инновации

Литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. / Пер. с англ, под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2004. - 832 с
2. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. / Т.Бойделл - М.: Инфра-М, 2010.

3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение.- М.: Юнити-Дана, 2012 г. – 487 с.– [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>
4. РасиелИтан М. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. -194 с.
5. Сергеев В. А., Кипчарская Е. В., Подымало Д. К. Основы инновационного проектирования: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 246 с. [электронный ресурс] -<http://www.aup.ru/books/m1392/>

## **Тема 9. Стратегическое поведение руководителя**

### *Вопросы для изучения и обсуждения:*

1. Сущность понятия «стратегическое поведение руководителя» и «стратегическое лидерство»;
2. Принципы формулирования целей и разработки матрицы управленческих отношений.
3. Характеристика принципов формирования команды в организации. (Мини-тренинг «Командообразование»).
4. Понятие «лидерство», виды лидеров.
5. Стратегическое лидерство и управленческие отношения.
6. Матрица управленческих отношений. Матрица разработки и формулирования целей фирмы.
7. Разработка модели стратегического поведения руководителя (работа в микрогруппах)

### *Опорные положения для разработки модели стратегического поведения руководителя.*

1. Глава фирмы выбирает ту или иную стратегическую «Я»-позицию, определяя модель своего поведения в том или ином рыночном сегменте: резервация бизнеса, сворачивание бизнеса, удержание бизнеса, усилить лидерство в бизнесе.
2. Существуют наступательные, адаптивные и оборонительные модели поведения руководителя.
3. Существует кризис лидерства и кризисы власти, которые могут проявляться различно в зависимости от ситуации.
4. Управленческие отношения могут быть формализованными и персонифицированными.
5. Выделяется шесть типов управленческих ориентаций руководителя: авторитарные, бюрократические, технократические, инновационные, гуманизаторские, демократизаторские.,
6. Модели стратегического поведения руководителя: сбыт, порядок, товар, управление, мотивация.

### Литература:

1. Джордж Дж.М., Джоунс Г.М., пер. Климов Е.А. Организационное поведение. М.: - Юнити-Дана, 2012 г. – 463 с. – [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение.- М.: Юнити-Дана, 2012 г. – 487 с.– [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>
3. Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2008. – 268 с
4. Спивак В.А. Организационное поведение. – М.: Эксмо, 2007. – 385 с.

## Тема 10. Конфликты в организациях

Вопросы для изучения и обсуждения:

1. Понятие конфликт в организации, причины конфликтов в организации;
2. Основные подходы к управлению конфликтами в организации и способы управления ими.
3. Понятие «организационный стресс», причины организационного стресса и методы управления им.
4. Саботаж.
5. Ролевые игры и кейсы по моделированию управления конфликтами в организации.

Практические задания:

1. Выберите любую организацию и на её примере опишите следующее: степень организационного стресса и факторы, влияющие на него. Система рекомендаций.

Литература:

1. Джордж Дж.М., Джоунс Г.М., пер. Климов Е.А. Организационное поведение. М.: - Юнити-Дана, 2012 г. – 463 с. – [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение.- М.: Юнити-Дана, 2012 г. – 487 с.– [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>
3. Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2008.- 268 с.
4. Спивак В.А. Организационное поведение. – М.: Эксмо, 2007.- 385с.

### 6. Дидактические материалы (ФОС) для контроля (самоконтроля) усвоенного материала

#### 6.1 Таблица фонда оценочных средств формируемых компетенций

№ п/п	Компетенции	Разделы (Темы, связанные с формированием данных компетенций)	Формы контроля, уровни сформированности
1.	<ul style="list-style-type: none"><li>• готов к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);</li><li>• способен эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5);</li><li>• способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7);</li><li>• владеет современными технологиями управления персоналом (ПК-14);</li></ul>	Человек в организационной среде. Личностное деловое поведение. Имиджевый самоконтроль поведения. Управление изменениями в организации.	Проектирование микромоделей управленческих ориентаций. Составление корпоративного имиджа организации и имиджа руководителя с последующей рефлексией и определением степени способностей эффективно выполнять свои менеджерские функции в межкультурной среде. Проектирование модели продвижения инноваций, где проверяется возможность и способность реализовывать организационные изменения и преодолевать

			локальные сопротивления. Уровни сформированности компетенций: высокий (отметка 5), достаточный (отметка -4), не достаточный – 3, низкий – 2).
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);</li> <li>• готов участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);</li> <li>• умеет проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37).</li> </ul>	Стратегическое поведение руководителя.	Разработка модели стратегического поведения руководителя в условиях командной работы и персонифицированного управления. Уровни сформированности компетенций: высокий (отметка 5), достаточный (отметка -4), не достаточный – 3, низкий – 2).

## 6.2 Методические материалы к контрольно-оценочным средствам по дисциплине

**Задание 1.** Разработайте модель микромоделей управленческих ориентаций и обсудите в малых группах. Выявите сильные и слабые стороны управленческих ориентаций. На основе обсуждения и замечаний участников групповой работы предложите макет программы организационных изменений.

**Задание 2.** Составьте корпоративный имидж известной в регионе организации и имидж руководителя этой организации с последующей рефлексией и определением степени способностей эффективно выполнять свои менеджерские функции в межкультурной среде.

**Задание 3.** Спроектируйте модель продвижения инноваций, где проверяется возможность и способность реализовывать организационные изменения и преодолевать локальные сопротивления.

### **Критерии оценки:**

**Высокий уровень** сформированности компетенций (отметка – отлично). Выставляется обучающемуся, если он свободно владеет понятиями: типы организационных поведений; инновационное поведение сотрудников; социокультурный образ организации; диагностика субкультурных позиций и может их применить при разработке моделей. Уверенно представляет все компоненты модели, показывает внутренние и внешние функциональные связи модели и отвечает на все вопросы оппонентов. Уровень рефлексивности определяется чёткими и отработанными приёмами самоанализа и самооценки разработанной модели с учётом выделения сильных и слабых сторон модели (реперных точек), точек бифуркации, выделения векторов дальнейшего

развития и выработкой критериев действенного функционирования таких моделей. На основе модели предлагает макет программы организационных изменений и чётко определяет менеджерские функции в социокультурной среде.

**Достаточный уровень** сформированности компетенций (отметка – хорошо). Выставляется обучающемуся, если он в основном владеет понятиями: типы организационных поведений; инновационное поведение сотрудников; социокультурный образ организации; диагностика субкультурных позиций и может их применить при разработке моделей. Однако затрудняется выделить ценностно-смысловое ядро модели и критерии её эффективности. Представляет все компоненты модели, показывает внутренние и внешние функциональные связи модели и отвечает на большинство вопросов оппонентов. Уровень рефлексивности определяется приёмами самоанализа и самооценки разработанной модели с учётом выделения сильных и слабых сторон модели (реперных точек), точек бифуркации, выделения векторов дальнейшего развития и выработкой критериев действенного функционирования таких моделей. На основе модели предлагает макет программы организационных изменений но не совсем чётко определяет менеджерские функции в социокультурной среде.

**Не достаточный уровень** сформированности компетенций (отметка – удовлетворительно). Выставляется обучающемуся, если он не в полной мере владеет понятиями: типы организационных поведений; инновационное поведение сотрудников; социокультурный образ организации; диагностика субкультурных позиций и при разработке моделей допускает более трёх ошибок. Затрудняется выделить ценностно-смысловое ядро модели и критерии эффективности в работе менеджера. Представляет все компоненты модели, но не показывает внутренние и внешние функциональные связи модели и не отвечает на все вопросов оппонентов. Уровень рефлексивности определяется приёмами самоанализа и самооценки разработанной модели с учётом выделения сильных и слабых сторон модели (реперных точек), точек бифуркации, выделения векторов дальнейшего развития и выработкой критериев действенного функционирования таких моделей. На основе модели испытывает трудности предложить макет программы организационных изменений, затрудняется определить менеджерские функции в социокультурной среде.

**Низкий уровень** сформированности компетенций (отметка – неудовлетворительно). Выставляется обучающемуся, если он не владеет понятиями: типы организационных поведений; инновационное поведение сотрудников; социокультурный образ организации; диагностика субкультурных позиций и при разработке моделей допускает много ошибок. Не может выделить ценностно-смысловое ядро модели и критерии эффективности в работе менеджера. Плохо представляет все компоненты модели, не показывает внутренние и внешние функциональные связи модели и не отвечает на вопросы оппонентов. Уровень рефлексивности и овладение приёмами самоанализа и самооценки разработанной модели низкий. На основе модели не может сделать макет программы организационных изменений, не определяет менеджерские функции в социокультурной среде.

### 6.3. Вопросы для экзамена:

1. Понятие организационного поведения.
2. Социокультурный образ организации
3. Виды представлений (стереотипов) руководителя о сотрудниках. Их роль в формировании модели организационного поведения.
4. Общие черты и различия обязательного, желательного и должного поведения.
5. Особенности и факторы формирования девиантного организационного поведения.

6. Базовые установки личности и их влияние на организационное поведение сотрудника.
7. Типы включения сотрудника в организацию.
8. Инициативное деловое поведение. Негативные и позитивные факторы инициативного поведения.
9. Понятие группа. Этапы развития группы.
10. Отличие рабочей группы и команды.
11. Условия, влияющие на социально-психологический климат в коллективе.
12. Формализованные управленческие отношения
13. Персонализированные управленческие отношения
14. Понятие лидерства. Типы лидеров.
15. Теории лидерства.
16. Стратегическое лидерство.
17. Модели стратегического лидерства.
18. Понятие власти. Нарушение власти в организации.
19. Основные теории власти
20. Источники власти в организации.
21. Принципы эффективного целеполагания.
22. Имиджевые ориентации организационного поведения. Понятие имиджа.
23. Персональный имидж. Его составляющие.
24. Корпоративный имидж. Его структура.
25. Клиентурное и не клиентурное поведение.
26. Понятие диспозиции и диспозиционного статуса.
27. Административные и предпринимательские позиции руководителя
28. Женские и мужские типы руководства
29. Уровни осознания управленческих позиций
30. Понятие делегирования полномочий. Условия эффективного делегирования полномочий.
31. Организационно-психологические барьеры делегирования полномочий
32. Понятие инновации. Поведение сотрудников при введении инноваций.
33. Методы преодоления сопротивления сотрудников при введении инноваций
34. Виды коммуникаций в организации.
35. Модель коммуникации (любой автор)
36. Коммуникационные барьеры в организации.
37. Основные подходы к управлению поведения сотрудников в организации.
38. Административные способы воздействия на поведение сотрудников.
39. Социально-психологические способы воздействия на поведение сотрудников.
40. Правила подачи обратной связи.
41. Методы мотивации сотрудников (любые три).
42. Причины конфликтов в организации.
43. Способы управления конфликтами в организации.
44. Причины организационного стресса.
45. Типы поведения сотрудников при воздействии стресса в организации.
46. Ресурсы преодоления стрессовых и прессинговых ситуаций
47. Типы организационной культуры и управленческие ценности.
48. Цикл управленческих решений.
49. Нарушение поведения в организации.

#### **6.4. Примерные тестовые вопросы**

##### ***Задание 1.***

В модели включения человека в организационное окружение, человек предстает как



- ресурс организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности
- биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знаниями, навыками, моралью и т.д.
- часть организации, призванная выполнять свою роль в ней и сводить свои физиологические и другого рода потребности к минимуму

**Задание 2.**

Основой конфликта между человеком и организационным окружением является

- несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации
- несоответствие между вознаграждением и трудом, который необходим для его получения
- неспособность организации изменить свою структуру
- после появления в ней нового человека

**Задание 3.**

Закончите фразу: «Организационное окружение – это часть организации, с которой ...»

- человек контактирует наиболее эффективно
- человек сталкивается во время своей работы
- человеку удобно и приятно контактировать

**Задание 4.**

Проставьте последовательность составляющих модели включения человека в организационное окружение:

Составляющие	Номер 1-5
организационное окружение	
человек	
действия	
стимулирующие воздействия	
результат работы	
реакция на стимулирующие воздействия	

**Задание 5.**

Вхождение нового человека в организацию сопряжено с.....

- адаптацией к физической среде
- адаптацией к социальной среде
- коррекцией или изменением поведения человека
- изменениями и модификациями в организации

**Задание 6.**

Взаимодействие человека и организации рассматривается с двух позиций:

- организации и внешней окружающей среды
- организации и человека
- человека и внешнего окружения
- человека и его действий в организации

**Задание 7.**

Четыре типа периодической компенсации:

- компенсация через фиксированный интервал времени
- через переменный интервал времени
- компенсация в зависимости от фиксированной нормы
- в зависимости от переменной нормы
- в зависимости от объема работ
- через переменный интервал времени
- в зависимости от мотивации работников

- через фиксированный интервал работы
- в зависимости от фиксированной нормы

**Задание 8.**

- отрицание, принятие всех норм ценностей, объективизм, индивидуализм
- отрицание, конформизм, мимикрия, адаптивный индивидуализм
- конформизм, бюрократизм, демократизм, отрицание
- объективизм, мимикрия, демократизм, консюмеризм

**Задание 9.**

Три подхода к устранению конфликтов при исполнении ролей:

- изменения работы
- развитие людей
- перестановка людей
- переход на новую работу
- изменение ролей
- разрешение конфликта
- мотивация работников
- изменение целей организации

**Задание 10.**

Необходимое условие успешного вхождения в организацию для нового члена:

- наличие опыта работы
- обладание яркой внешностью
- изучение системы ценностей организации
- личный контакт с руководством

**Задание 11.**

У человека чувство ответственности в организации развивает ...

- усиленное включение человека в организацию
- количество времени, потраченное организацией на этого человека
- отношение членов организации к новому сотруднику
- функционирование организации в целом

**Задание 12.**

Переход в полноправные члены организации – это когда ...

- новый член организации освоил нормы и ценности организации
- человек частично освоил нормы и ценности организации
- человек понимает сущность организации

**Задание 13.**

Противопоставление интересов членов групп и борьба между ними наблюдается в случае ...

- ...
- стереотипизации
- слияния
- конфликта
- кооперации

**Задание 14.**

Между членом группы и группой устанавливаются доверительные отношения в случае ...

- кооперации
- стереотипизации
- слияния
- конфликта

**Задание 15.**

Характеристики меньше всего зависящие от членов групп и групп в целом:

- структурные

- ситуационные
- характеристики членов групп
- управленческие характеристики

**Задание 16.**

Если человек приемлет ценности организации, но не приемлет нормы поведения, он ...

- оригинал
- бунтарь
- преданный сотрудник
- приспособленец

**Задание 17.**

Организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с ...

- внешней средой
- группой в целом
- человеком
- руководителем

**Задание 18.**

Несуществующий тип научения поведению на основе ...

- рефлекторного поведения
- предыдущего опыта
- мобилизации потенциала
- наблюдения поведения

**Задание 19.**

Организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с ...

- внешней средой
- группой в целом
- человеком
- руководителем

**Задание 20.**

Организация рассматривает человека в модели взаимодействия человека и организационного окружения с позиции ...

- цели организации
- продукта организации
- техники
- ресурса

**Задание 21.**

Если индивид не приемлет нормы поведения и ценности организации, то он ...

- оригинал
- приспособленец
- преданный сотрудник
- бунтарь

**Задание 22.**

Изменение поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружающих на эти действия – это ...

- динамика развития
- научение поведению
- корпоративный дух
- неформальная социализация

**Задание 23.**

Исполнительский тип поведения присущ работникам в сегменте организационного поведения:

- Ригористический
- Автономный
- Мобилизационный
- Прессинговый

**Задание 24.**

Инициативное поведение работников возникает в сегменте орг.поведения:

- Автономный
- Мобилизационный
- Прессинговый
- Ригористический

**Задание 25.**

Властный ресурс вознаграждения связан с

- Удовлетворением ожиданий подчиненных
- Регламентация поведения подчиненных
- Идентификация

**6.5 Рекомендуемые темы исследовательских, проектных и контрольных работ:**

1. Провести исследование на тему «Корпоративный имидж организации».
2. Провести изучение процессов делегирования полномочий в организации. Определить роль коммуникативных процессов в делегировании полномочий.
3. Имиджевые ориентации в организации. Определить представления об имидже организации с помощью опросника (на конкретном примере) – учебный проект.
4. Делегирование полномочий (на примере конкретной организации) – учебный проект.
5. Развитие коммуникативного поведения сотрудников в организации – выделить актуальные коммуникационные проблемы, определить коммуникационные барьеры, роли сотрудников в общении (на примере конкретной организации).
6. Научение как способ воздействия на поведение сотрудников в организации – учебный проект.

Темы контрольных работ:

1. Переговоры как эффективный способ разрешения конфликтов.
2. Управление организационным поведением персонала в условиях стресса
3. Стрессоустойчивость и социальная поддержка менеджера
4. Современная концепция высокоэффективных организаций: поведенческий аспект
5. Степень влияния организационной культуры на поведение сотрудников фирмы
6. Изменения и нововведения в организационном поведении – процесс преобразования организации.
7. Коммуникации в системе управления коммуникативным поведением персонала современной организации
8. Моделирование поведения организации по отношению к клиентам
9. Подходы к оценке эффективности организации и эффективность организационного поведения.
10. Внутригрупповые и межгрупповые конфликты и способы их разрешения
11. Формальные коммуникации в организации: цели и возможности формализации делового обращения
12. Технология переговоров и организационное поведение участников

## 7. Перечень информационных технологий

1. Самостоятельный поиск обучающимися основного и дополнительного учебного материала, с использованием поисковых систем и сайтов сети Интернет, мультимедийных энциклопедий и специальных баз данных и т.д.
2. Оформление и презентация итогов поисковой, аналитической и системообразующей деятельности с использованием мультимедийного оборудования;
3. Технология MediaWiki («Веб 2.0») с использованием упрощённого пользовательского интерфейса с целью облегчения доступа к информации участникам сообщества и предоставления новых возможностей для взаимодействия и организации информационно-образовательной среды.

## 8. Список литературы и информационных источников

### Основная литература:

1. Басенко В.П. Организационное поведение. Кр-р.: Южный институт менеджмента, 2012 г. -337 с. [электронный ресурс] -<http://www.iprbookshop.ru>
2. Джордж Дж.М., Джоунс Г.М., пер. Климов Е,А. Организационное поведение. М.: - Юнити-Дана, 2012 г. – 463 с. – [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: Юнити-Дана, 2012 г. - 487 [электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru>
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2009. - 672 с.
5. Резник С. Д. Организационное поведение. Практикум. Резник С. Д., Игошина И. А. М.: Инфра-М, 2010. — 256 с.
6. Резник С.Д. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2012.- 430 с.

### Дополнительная литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. / Пер. с англ, под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2004. - 832 с
2. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. / Т.Бойделл - М.: Инфра-М, 2010.
3. Журавлев А.Л. Психология управления совместной деятельностью. М.: Когито-центр, 2010г. – 248 с. [электронный ресурс] <http://www.iprbookshop.ru>
4. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Психология управления совместной деятельностью. М.: Когито-центр, 2010 г. – 248 с. -[электронный ресурс] - <http://www.iprbookshop.ru/>
5. Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2008.- 268 с.
6. Спивак В.А. Организационное поведение. – М.: Эксмо, 2007.- 385с.
7. Тихомирова О.Г. Организационная культура. Формирование, развитие и оценка. – М.: Инфра-м, 2011.- 234 с.

### Интернет-ресурсы:

- Информационный портал для профессионалов в области управления человеческими ресурсами - [www.hr-zone.net](http://www.hr-zone.net)
- Журнал «Секрет фирмы», <http://www.sf-online.ru>
- Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», <http://dis.ru/manag>
- Журнал «Top-Manager», <http://www.top-manager.ru>
- E-xecutive – сообщество эффективных менеджеров, <http://e-xecutive.ru>
- ITeam.Ru – технологии корпоративного управления, <http://www.iteam.ru>

- АUP.Ru Административно-Управленческий Портал, <http://www.aup.ru>

### **9. Материально-техническая база**

Для проведения занятий по дисциплине «Организационное поведение», предусмотренной учебным планом подготовки бакалавров, имеется необходимая материально-техническая база, соответствующая действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- учебные аудитории, оснащенные мультимедийными проекторами, маркерными досками для демонстрации учебного материала;
- специализированные компьютерные классы с подключённым к ним периферийным устройством и оборудованием;
- переносные мультимедийные средства, наборы слайдов, дисков и кинофильмов.

Все это даёт студентам возможность осваивать основные профессиональные образовательные программы высшего профессионального образования в соответствии с ФГОС и приобретать необходимые для последующей самостоятельной работы компетенции.

### **10. Лист изменений и дополнений**

**Утверждение изменений и дополнений в РПД для реализации в 20\_\_/20\_\_  
уч. г.**

РПД обсуждена и одобрена для реализации в 20\_\_/20\_\_ уч. г. на заседании кафедры (протокол № \_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.).

Разработчик: Лапицкий О.И., к.п.н., доцент.