

Частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры менеджмента
и государственного и муниципально-
го управления
Протокол № 10 от 24.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор
Авдашкевич С.В.
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.Б.19.03 Организационное поведение
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	«Международный финансовый менеджмент»
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Программа:	Прикладного бакалавриата
Форма обучения:	Очная
Разработчики:	Доцент, Семеновская Р.Г.

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины: формирование у студентов компетенций в области управления формирование знаний об основных закономерностях поведения человека в организации и способствование формированию навыков и умений управления индивидуальной и совместной деятельностью в рамках определенных организационных структур.

Задачи дисциплины:

- изучить общественные процессы, значимые для понимания организационного поведения;
- раскрыть механизм влияния организационного поведения на людей;
- исследовать влияние глобализации экономики, а также развития технологий на предмет организационного поведения
- освоить важнейшие понятия и закономерности организационного поведения.
- самостоятельно овладевать новыми знаниями о природе и феноменальности организационного поведения;
- уметь организовывать и проводить социально-психологические измерения и анализ личности, общественных процессов, групповой динамики, лидерства, организационной культуры и организационных изменений;
- уметь применять методы мотивации персонала организации;
- владеть навыками влияния на других людей; принятия решений в организации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции
ОК-5	способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК-6	способностью к самоорганизации и самообразованию

Планируемые результаты обучения:

Код компетенции	Основные признаки освоения		
	Знать	Уметь	Владеть
ОК-5	- понятийный аппарат основных теорий мотивации, лидерства и власти; - процессы групповой динамики и принципы формирования командной работы для решения стратегических и оперативных управленческих задач.	- проявлять лидерские качества; - мотивировать персонал, организовывать групповую работу и проводить социально-психологические измерения и анализ личности, общественных процессов, групповой динамики, лидерства, организационной культуры и организационных изменений, с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий.	- навыками влияния на других людей; - применения современных методов распределения полномочий на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования эффективной команды.
ОК-6	- понятийный аппарат и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики,	- применять принципы и методологию разработки и применения современных технологий управления развитием персонала и в том числе раз-	- различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе совре-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19.03 Организационное поведение
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	командообразования, коммуникаций, лидерства.	вitiем собственной личности.	личных технологий управления развитием персоналом.
--	--	------------------------------	--

3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Организационное поведение» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Базовая часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Международный финансовый менеджмент».

При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые формируются в процессе изучения следующих дисциплин (практик):

Культурология, Социология, Психология, Иностранный язык, Русский язык и культура речи, Физическая культура и спорт

4. Объем дисциплины

Очная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		4
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	65	65
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	65	65
Контроль самостоятельной работы (КСР)	7	7
Контактная работа (КоР)	43	43
Форма промежуточной аттестации		Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии).

5. Содержание дисциплины

Очная форма обучения:

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Предмет и задачи организационного поведения – Становление организационного поведения как научной дисциплины	4	2	2	0	8	0	
2	Теории поведения человека в организации	4	2	2	0	8	0	
3	Личность и организация	4	2	2	0	8	0	
4	Коммуникативное поведение в организации	4	2	2	0	8	0	
5	Мотивация и результативность организации	4	2	2	0	8	0	
6	Формирование группового поведения в организации. Культура организации	4	4	4	0	8	0	

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19.03 Организационное поведение
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

7	Лидерство в организации	4	2	2	0	8	0
8	Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях	4	2	2	0	9	0
	Итого:		18	18	0	65	0

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия обучающихся, курсовая работа	Компетенции	Оценочное средство текущего контроля
1	2	3	4
Тема 1: Предмет и задачи организационного поведения – Становление организационного поведения как научной дисциплины	Методологические особенности организационного поведения. Понятийная структура. Природа поведения. Природа человека. Природа организации. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Формирование модели эффективного менеджера Лабораторная работа: -	ОК-5; ОК-6	Деловая игра №1
Тема 2: Теории поведения человека в организации	Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения. Теоретические основы к объяснению поведения человека в организации. Подход, ориентированный на человеческий капитал Ситуационный, Ориентированный на результат и Системный подход, основанный на психоанализе. Бихевиристский подход. Школа гуманистической психологии. Практическое значение основных положений теорий и концепций личности. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Теории и концепции для моделирования организационного поведения Лабораторная работа: -	ОК-5; ОК-6	Кейс-задание №1
Тема 3: Личность и организация	Функции социальной роли личности в коллективе. Структура социальной роли личности. Личностный потенциал персонала в современных условиях. Требования социальной роли. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Личностный потенциал персонала в современных условиях Лабораторная работа: -	ОК-5; ОК-6	Контрольная работа №1
Тема 4: Коммуникативное поведение в организации	Коммуникации и их значение для функционирования организации. Коммуникации как процесс и как система. Роль информации в коммуникативном поведении. Виды и формы организационного общения. Вербальное и невербальное общение. Формальная и неформальная ком-	ОК-5; ОК-6	Тестирование №1

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19.03 Организационное поведение
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	<p>муникация. Вертикальная и горизонтальная коммуникация. Коммуникационная система организации, факторы, влияющие на ее эффективность. Индивидуальные факторы. Умение говорить. Коммуникативные барьеры. Методы их преодоления.</p> <p>Практические занятия/ Самостоятельная работа: Формирование коммуникативных навыков</p> <p>Лабораторная работа: -</p>		
Тема 5: Мотивация и результативность организации	<p>Роль мотивации в поведении. Закон результата. Потребности и мотивированное поведение. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Модель мотивации по Маслоу. Теория Д. Мак-Клелланда. Теория Ф. Герцберга. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости Адамса. Модель мотивации Портера–Лоулера. Принципы мотивации. Мотивация и стимулирование. Механизм мотивации. Результативность мотивации.</p> <p>Практические занятия/ Самостоятельная работа: Сравнительный анализ теорий мотивации</p> <p>Лабораторная работа: -</p>	ОК-5; ОК-6	Тестирование №1; Кейс-задание №1
Тема 6: Формирование группового поведения в организации. Культура организации	<p>Понятие «группа». Воздействие группы на отдельного работника и на всю организацию. Групповая динамика. Модель формирования и развития группы Основные характеристики группы. Групповые социально-психологические процессы. Групповые нормы. Их роль в групповом поведении. Команды в современных организациях.</p> <p>Формирование команды: основные этапы и методы. Основные условия эффективной командной работы Мотивация командной деятельности. Команда руководителей. Управление командой. Условия и факторы эффективности групповой работы.</p> <p>Понятие и структура культуры организаций. Свойства организационной культуры Характеристика организационной культуры. Деление культур на субъективные и объективные составляющие (элементы). Проблема измерения организационной культуры Национальные особенности россиян. Управление организационной культурой. Влияние культуры на организационную эффективность.</p> <p>Практические занятия/ Самостоятельная работа: Динамика группового поведения в организации</p> <p>Лабораторная работа: -</p>	ОК-5; ОК-6	Тестирование №2; Ролевая игра №1
Тема 7: Лидерство в организации	<p>Лидер, его социальная роль в организации. Лидер и руководитель. Основные теории лидерства. Теории власти и влияния. Теория черт. Поведенческий подход. Ситуационный подход. Теория харизматического лидерства. Теория социального научения. Концепция заместителей лидерства. Методы оценки лидерства.</p> <p>Практические занятия/ Самостоятельная работа: Лидерство в организации</p> <p>Лабораторная работа: -</p>	ОК-5; ОК-6	Тестирование №2; Кейс-задание №1
Тема 8: Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях	<p>Конфликты и их роль в развитии организации. Типы конфликтов. Причины конфликтов. Типы конфликтных личностей. Модель конфликта и стратегии поведения в конфликтной ситуации.</p> <p>Управление конфликтной ситуацией Методы управления</p>	ОК-5; ОК-6	Тестирование №2; Кейс-задание №1

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19.03 Организационное поведение
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	конфликтной ситуацией. Правила поведения в условиях конфликта. Стрессы и методы борьбы с ними. Конструкционные модели. Управление межгрупповыми конфликтами Практические занятия/ Самостоятельная работа: Управление конфликтной ситуацией Лабораторная работа: -		
Курсовая работа	Не предусмотрено учебным планом		

6. Формы проведения занятий

При реализации дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

Очная форма обучения:

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Предмет и задачи организационного поведения – Становление организационного поведения как научной дисциплины: Формирование модели эффективного менеджера	Пр	2	Деловая игра
2	Теории поведения человека в организации: Теории и концепции для моделирования организационного поведения	Пр	2	Беседа

7. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490227>

2. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511105>

3. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01314-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511888>

Дополнительная литература:

1. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03535-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488722>

2. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов /

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»
Программа прикладного бакалавриата
Рабочая программа дисциплины
Дисциплина: Б1.Б.19.03 Организационное поведение
Форма обучения: очная
Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
Обновлена на 2023/2024 учебный год

Л. И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07617-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512742>

3. Голубкова, О. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09014-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490229>

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение

Дополнительно при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются:

1. LMS Moodle
2. Вебинарная платформа

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный
2. Электронно-библиотечная система СПБТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный
3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru/>. - Текст: электронный
4. [eLibrary.ru](http://elibrary.ru) : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный
5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: arh.nekon.ru. - Текст: электронный
6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный
7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
8. [Executive.ru](https://www.e-executive.ru/) [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>. - Текст: электронный
9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.cfin.ru/>. - Текст: электронный
10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/>. - Текст: электронный
11. [HR-tv.ru](https://hr-tv.ru/) [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://hr-tv.ru/>. - Текст: электронный

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практиче-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19.03 Организационное поведение
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ских занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением.

При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля).

12. Оценочные материалы по дисциплине

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Очная форма обучения:

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОК-5	Культурология	зачет	1	1
ОК-5	Социология	зачет	2	2
ОК-5	Психология	зачет	2	2
ОК-5	Организационное поведение	зачет	5	3
ОК-6	Иностранный язык	зачет	1	1
ОК-6	Русский язык и культура речи	зачет	1	1
ОК-6	Физическая культура и спорт	зачет	1	1
ОК-6	Иностранный язык	экзамен	2	2
ОК-6	Психология	зачет	2	2
ОК-6	Организационное поведение	зачет	5	3

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения дисциплины, описание шкал оценивания

2.1 Текущий контроль

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная аналитическая работа студента, которая способствует закреплению и систематизации знаний по одной или нескольким темам дисциплины. Цель контрольной работы – получить специальные знания и продемонстрировать навыки их практического применения.

Контрольная работа оценивается по следующим показателям:

1. Выполнение работы в полном объеме и без ошибок;
2. Зрелая, творческая, полностью самостоятельная работа;
3. Выполнение работы в соответствии с требованиями к оформлению.

Критерии оценивания контрольной работы

Полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	10 баллов
Решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	8 баллов
Решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению	6 баллов
Отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению	0 баллов

Шкала оценивания контрольной работы

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10	8	6	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

ДЕЛОВАЯ ИГРА

Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.

Показатели и критерии оценивания участия в деловой игре

1	Активное участие в работе группы	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « выполнен - не выполнен », что соответствует следующему
2	Умение использовать при выработке решений рекомендуемых (обязательных, если игра на освоение определенного учебного материал) приемов, методов	
3	Предложение собственных вариантов решения проблемы	
4	Наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности с учетом ограничений и рациональности принятого решения	

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19.03 Организационное поведение
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

5	Самостоятельный анализ фактов, событий и явлений в их взаимосвязи и диалектическом развитии	распределению баллов «1 балла - 0 баллов»
6	Умение быстро принимать решения с учетом экспертизы решений других групп	
7	Умение аргументировать и отстаивать свое мнение при защите решений и согласованность решения внутри группы	
8	Соблюдение правил делового этикета	
9	Умение использовать различные информационные источники (научную литературу, справочные материал, нормативные документы)	
10	Характер представления результатов (наглядность, оформление, донесение до слушателей и др.)	

Шкала оценивания участия в деловой игре

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10-9	8-7	6-5	Менее 5
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

КЕЙС-ЗАДАЧА

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде реальных профессиональных проблем (кейсов) конкретного предприятия или характерных для определенного вида профессиональной деятельности. Работая над решением кейса, студент приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

Показатели и критерии оценивания кейс-задачи

1	Самостоятельное определение целей, задач и результатов деятельности	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « выполнен - выполнен частично - не выполнен », что соответствует следующему распределению баллов «4 балла - 2 балл - 0 баллов»
2	Решение правильное, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения, самостоятельно определены риски и трудности при разрешении проблем	
3	Свободное владение методологическими, теоретическими знаниями и профессиональной терминологией	
4	Знание дополнительной литературы при разборе предложенной ситуации, проявление творческих способностей	
5	Хорошие аналитические способности, умение при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами дисциплин (-ны)	

Шкала оценивания кейс-задачи

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	20	15	10	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

ТЕСТИРОВАНИЕ

Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Выполнение теста оценивается по следующим показателям:

- Правильность выполнения заданий теста за отведенный промежуток времени.

Критерии и шкала оценивания теста

Выполнение заданий теста оценивается по единой схеме, основанной на вычислении коэффициента результативности (КР) учебных достижений. Для этого подсчитывается количество правильных ответов к заданиям теста (А), при этом каждое тестовое задание оценивается в бинарной шкале «правильно – не правильно». Далее фиксируется максимальное количество заданий данного теста (А_{max}).

Величина коэффициента результативности учебных достижений студентов в рамках тестирования вычисляется по следующей формуле: $KP = A / A_{max}$ (значения КР изменяются в пределах от 0 до 1).

Коэффициент результативности (КР)	КР < 0,4	0,4 ≤ КР < 0,6	0,6 ≤ КР ≤ 0,8	0,8 < КР ≤ 1
Баллы в БРС университета	0	6	8	10
Уровень сформированности компетенций	Не сформирована	Пороговый	Высокий	Повышенный

РОЛЕВАЯ ИГРА

Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.

Показатели и критерии оценивания участия в ролевой игре

1	Активное участие в работе группы	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « выполнен - не выполнен », что соответствует следующему распределению баллов « 1 балла - 0 баллов »
2	Умение использовать при выработке решений рекомендуемых (обязательных, если игра на освоение определенного учебного материал) приемов, методов	
3	Предложение собственных вариантов решения проблемы	
4	Наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности с учетом ограничений и рациональности принятого решения	
5	Самостоятельный анализ фактов, событий и явлений в их взаимосвязи и диалектическом развитии	
6	Умение быстро принимать решения с учетом экспертизы решений других групп	
7	Умение аргументировать и отстаивать свое мнение при защите решений и согласованность решения внутри группы	
8	Соблюдение правил делового этикета	
9	Умение использовать различные информационные источники (научную литературу, справочные материал, нормативные документы)	
10	Характер представления результатов (наглядность, оформление, донесение до слушателей и др.)	

Шкала оценивания участия в ролевой игре

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10-9	8-7	6-5	Менее 5
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

2.2 Курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом.

2.3 Промежуточная аттестация в форме зачета

Зачёт – форма проверки знаний обучающихся. При успешном прохождении зачёта в ведомость и зачётную книжку ставится пометка об успешном прохождении испытания по дисциплине или её разделу. В ходе зачёта учитывается уровень знания, умения и владения обучающегося по изучаемой дисциплине.

Показателями и критериями оценивания учебных достижений по дисциплине (выставлении отметки о зачете) являются результаты текущего контроля.

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачётом без оценки

Баллы по дисциплине*	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине*	Незачет			Зачет			
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за зачет и текущий контроль).

2.4 Промежуточная аттестация в форме экзамена

Не предусмотрено учебным планом.

2.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных дисциплиной

После выполнения студентом всех видов оценочных средств, указанных в рабочей программе дисциплины, производится оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине:

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции	Основные признаки освоения компетенций		
		Знать	Уметь	Владеть

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19.03 Организационное поведение
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ОК-5	Пороговый	- понятие и функции руководителя, основные закономерности поведения человека в организации.	- применять методы мотивации, организации групповой работы, формирования команды для достижения поставленной цели.	- терминологией; - навыками применения методов мотивации, организации групповой работы.
	Высокий	- основные теории мотивации, лидерства и власти, теоретические основы формирования групповых процессов в организацию.	- проявлять организационные способности для решения управленческих задач; - применять знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий.	- терминологией; - навыками влияния на других людей; - навыками мотивации сотрудников на решение поставленных задач; - навыками формирования эффективной командной работы.
	Повышенный	- понятийный аппарат основных теорий мотивации, лидерства и власти; - процессы групповой динамики и принципы формирования командной работы для решения стратегических и оперативных управленческих задач.	- проявлять лидерские качества; - мотивировать персонал, организовывать групповую работу и проводить социально-психологические измерения и анализ личности, общественных процессов, групповой динамики, лидерства, организационной культуры и организационных изменений, с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий.	- навыками влияния на других людей; - применения современных методов распределения полномочий на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования эффективной команды.
ОК-6	Пороговый	- основы проектирования межличностных, групповых и организационных отношений.	- применять методы управления развитием; - современные технологии управления развитием персоналом и в том числе развитием собственной личностью.	- навыками применения различных способов разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.
	Высокий	- основные теории коммуникаций, лидерства и управления конфликтами, основные методы и способы управления организационным поведением.	- применять современные технологии управления развитием при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций и в том числе в развитии собственной личности.	- навыками применения современных методов коммуникаций, различными способами разрешения конфликтных ситуаций; - качествами современного делового руководителя.
	Повышенный	- понятийный аппарат и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства.	- применять принципы и методологию разработки и применения современных технологий управления развитием персонала и в том числе развитием собственной личности.	- различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления развитием пер-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19.03 Организационное поведение
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

				соналом.
--	--	--	--	----------

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

Методика формирования оценки по дисциплине. Успеваемость студента оценивается в баллах и состоит из:

- суммы баллов за выполнение заданий текущего контроля (обучающийся может получить в сумме не более 70 баллов);
- баллов за посещаемость (не более 10 баллов);
- баллов за активность на занятиях (занятия в интерактивной форме – п. 6. Формы проведения занятий), выполнение дополнительных заданий и пр. по усмотрению преподавателя, ведущего дисциплину – премиальные баллы (не более 20 баллов).

Полученные итоговые баллы по дисциплине переводятся в оценку по традиционной пятибалльной шкале оценивания и по 100-балльной шкале оценок Европейской системы перевода и накопления баллов (ECTS) в соответствии с таблицами, представленными в п.Таблицами. 1, 2. Оценки в пятибалльной шкале выставляются в ведомости и зачетные книжки, в 100-балльной – в ведомости.

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета (Положение «О текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов», Положение «Об оценочных средствах», Положение «О контроле самостоятельности выполнения письменных работ обучающимися университета с использованием системы «Антиплагиат ВУЗ» и др.).

Уровень сформированности компетенции № 1 (№ N) определяется перечнем оценочных средств:

Оценочное средство (в том числе экзамен, зачет с оценкой при наличии)	Уровень сформированности компетенции*			Средний уровень сформированности компетенций по каждому оценочному средству
	Студент №1	...	Студент № N	
.....			
Итоговый уровень:			

* пороговый, высокий или повышенный

Итоговый (общий/средний) уровень рассчитывается как среднее арифметическое с округлением в сторону более высокого уровня.

Далее делается вывод об общем уровне освоения компетенций студентами в ходе изучения дисциплины:

Оценочный лист по дисциплине

ФИО	Уровень сформированности компетенций
-----	--------------------------------------

студента	Общекультурные компетенции			Общепрофессиональные компетенции			Компетенции по видам деятельности		
	№ 1	№ N	Уровень сформированности общекультурных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности общепрофессиональных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности компетенций по виду деятельности № 1
Студент № 1									
Студент № 2									
.....									

4. 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.

Деловая игра №1.

«Формирование модели эффективного менеджера»

Цель занятия – развитие навыков моделирования и анализа состава, содержания функций менеджмента, анализ деловых качеств и черт характера, необходимых менеджеру для эффективного выполнения функций и освоения методик экспертной оценки сравниваемых вариантов.

Задание № 1.

1.1. Сформируйте перечень характеристик менеджера, необходимых для эффективного выполнения функций менеджмента (согласно классификации А.Файоля или современной классификации).

1.2. Выберите наиболее соответствующую данному перечню кандидатуру менеджера из двух-трех возможных кандидатур (в качестве которых могут быть либо студенты группы, либо другие хорошо известные всем выполняющим задание кандидатуры). При выполнении задания используйте методы экспертной оценки.

Задание № 2.

2.1 Сформируйте перечень характеристик менеджера, необходимых для эффективного выполнения его ролей (согласно классификации ролей менеджера Г.Минцберга).

2.2 Выберите наиболее соответствующую данному перечню кандидатуру менеджера из двух-трех возможных кандидатур (в качестве которых могут быть либо студенты группы, либо другие хорошо известные всем выполняющим задание кандидатуры). При выполнении задания используйте методы экспертной оценки.

Кейс-задание №1.

«Компетенции руководителей отделов»

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. *Запишите управленческие компетенции (только номера) используя список №1 и/или №2*

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.

Тестирование №1

1. Какое из приведенных ниже утверждений верно:
 - a) коммуникация состоялась, если коммуникатор отправил сообщение;
 - b) коммуникация состоялась, если получатель получил, понял и принял сообщение;
 - c) коммуникация состоялась, если получатель декодировал сообщение;
 - d) коммуникация состоялась, если отправитель передал сообщение?
2. Что делает процесс коммуникации двусторонним:
 - a) наличие получателя;
 - b) декодирование сообщения;
 - c) обратная связь;
 - d) передача сообщения.
3. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:
 - a) жестов;
 - b) определенного темпа речи;
 - c) устной речи;
 - d) информационных технологий.
4. Невербальными средствами общения являются:
 - a) рукопожатие; взгляд; походка;
 - b) телефон;
 - c) устная речь
 - d) электронная почта.
5. На пути эффективных коммуникаций встречаются следующие барьеры:
 - a) экономические;
 - b) физические;
 - c) юридические;
 - d) этические.
6. Мотивация сотрудников — это:
 - a) процесс побуждения человека к определенной деятельности;
 - b) система обучения работников;

- в) система стандартов обслуживания.
7. На какие известные теории мотивации должен опираться менеджмент?
- а) исторические;
 - б) содержательные и процессуальные;
 - в) межличностные;
 - г) экономические.
8. В ситуации, когда персонал обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками, но не ориентирован на работу в новых условиях, наиболее эффективно использование руководителем роли:
- а) организатора;
 - б) администратора.
9. Теория справедливости исходит из концептуального предположения, согласно которому:
- а) каждое действие человека должно получать соответствующую объективную оценку и соразмерное его результату вознаграждение;
 - б) человек субъективно определяет отношение полученного результата к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с вознаграждением, полученным другими людьми, выполняющими аналогичную работу;
 - в) человек объективно оценивает уровень своей квалификации и профессионализма, проявленный в выполненной работе, и сравнивает его с квалификацией и профессионализмом других;
 - г) абсолютной справедливости не может быть, она всегда относительна и зависит от субъективных представлений и амбиций человека;
 - д) справедливость – это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека.
10. Какие теории мотивации основаны на изучении внутренних побуждений (потребностей, заставляющих людей действовать так, а не иначе):
- а) процессуальные;
 - б) содержательные;
 - в) теории подкрепления;
 - г) системные теории.

Тестирование №2

1. Отметьте в соответствующей графе, какой из перечисленных признаков является главным признаком неформальной организации.
- а) Существование лидера в организации
 - б) Социально-психологические отношения между людьми
 - в) Противодействия решениям, принятым администрацией
 - г) Отношения между людьми, не зафиксированные в организационных положениях
 - д) Низкая дисциплина труда
2. Что из перечисленного относится к факторам, положительно влияющим на эффективность работы руководителя?
- 1) пристрастное отношение к сотрудникам
 - 2) присвоение себе результатов работы коллектива
 - 3) последовательность выполнения операций
 - 4) все перечисленное
- Варианты ответов:
- а) 1,3

- б) 1,2
в) 3
г) 4
3. Для каждого из формальных групп укажите соответствующую ему составляющую
1. формальные группы
 2. неформальные группы
- А. группы создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей
Б. группы, которые предусмотрены в структуре организации для решения конкретных задач
- Варианты ответов:
- а) 1А, 2Б
 - б) 1Б, 2А
4. Что из перечисленного относится к причинам объединения людей в группы?
- 1) потребность в общении
 - 2) потребность в обеспечении безопасности
 - 3) потребность в усилении власти
 - 4) потребность в достижении целей
- Варианты ответов:
- а) 1, 2
 - б) 2, 3
 - в) 1, 2, 3, 4
 - г) 3, 4
5. Согласно теории менеджмента процесс внутренней интеграции при формировании организационной культуры фирмы основан на установлении ...
- а) власти и статуса
 - б) миссии и стратегии
 - в) целей и средств для их достижения
6. К объективным элементам организационной культуры относятся ...
- а) товарный знак
 - б) лозунги фирмы
 - в) истории о лидерах фирмы

Ролевая игра №1.

«Поиск сходства и различия»

Цель: Сплочение группы через нахождение сходств у ее участников.

Время: 20 минут.

Ресурсы: листы бумаги небольшого формата.

Ход упражнения: Каждая команда должна написать на листе черты сходства (первая команда) и черты различия (вторая команда) в своей группе. Выигрывает та команда, которая больше напишет сходств или различий за определенное время. Учитывается количество названных сходств и их качество.

Психологический смысл упражнения: Упражнение эффективно работает на сплочение группы, так как участники начинают более внимательно присматриваться друг к другу и обнаруживают, что сходства между ними гораздо больше, чем они думали раньше.

Обсуждение: Постараться подвести участников к мысли, что, хотя они все такие разные, сходства между ними гораздо больше, чем может показаться на первый взгляд.

Контрольная работа №1

1. Теории социального научения. Сущность социального поведения в теории социального научения Д. Роттера.
2. Сущность социального поведения в подходе, основанном на психоанализе. Фрейдизм о процессе принятия управленческого решения.
3. Сущность социального поведения в бихевиористском подходе в теориях социального поведения
4. Сущность социального поведения в теории Детерминизма
5. Сущность социального поведения в теории Гештальтпсихологии
6. Психология в теориях социального поведения. Школа гуманистической психологии.
7. Девиантное поведение личности в организации. Коррекция поведения.
8. Методы исследования организационного поведения, основанные на теориях социальной психологии.
9. Психологические особенности личности, определяющие ее поведение.
10. Типология поведения личности в организации.
11. Теория социальных ролей, ее сущность и значение в организационном поведении.
12. Организационное регламентирование поведения личности.
13. «Я» - концепция личности, ее практический смысл и влияние на организационное поведение.
14. Психологические защитные механизмы личности и их использование в организации.
15. Содержание социализации личности в организации, ее этапы.
16. Разработка моделей организационного поведения в современных организациях.
17. Влияние восприятия индивида на организацию его поведения.
18. Анализ ошибок восприятия и методы снижения их последствий в организации.
19. Природные характеристики личности. Их влияние на организационное поведение.
20. Значение установок личности в эффективной деятельности организации. Способы изменения установок для повышения эффективности организации.
21. Особенности организационного поведения в различных сегментах бизнеса.
22. Влияние организационной структуры управления на организационное поведение.
23. Формирование модели самоопределения личности в организации.

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

- 1) Становление организационного поведения как научной дисциплины.
- 2) Теоретические основы моделирования организационного поведения.
- 3) Теоретические основы к объяснению поведения человека в организации. Функциональная, ролевая и социальная теории поведения.
- 4) Теории поведения человека в организации. Подходы: ориентированный на человеческий капитал, ситуационный, ориентированный на результат и системный подход.
- 5) Теории поведения человека в организации, основанные на психоанализе. Бихевиористский подход. Школа гуманистической психологии.
- 6) Социальная роль. Ее функции в коллективе. Структура социальной роли личности.
- 7) Личностный потенциал персонала в современных условиях. Требования социальной роли.
- 8) Коммуникации как процесс и как система. Роль информации в коммуникативном поведении.
- 9) Виды и формы организационного общения. Вербальное и невербальное общение.

- 10) Формальная и неформальная коммуникация. Вертикальная и горизонтальная коммуникация. Коммуникационная система организации, факторы, влияющие на ее эффективность.
- 11) Коммуникативные барьеры. Методы их преодоления.
- 12) Роль мотивации в поведении. Потребности и формирование мотивированного поведения.
- 13) Содержательные и процессуальные теории мотивации. Основные элементы рассматриваемые в теориях данных групп.
- 14) Сравнительный анализ моделей мотивации (элементы формирующие теории) по Маслоу, по Д. Мак- Клееланду, по Ф. Герцбергу.
- 15) Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости Адамса. Модель мотивации Портера-Лоулера. Сравнительный анализ моделей и их элементов.
- 16) Мотивация и стимулирование. Принципы и механизм мотивации. Результативность мотивации.
- 17) Понятие «группа». Воздействие группы на отдельного работника и на всю организацию. Классификация групп. Виды групп.
- 18) Основные характеристики группы. Модель формирования и развития группы. Групповые нормы, их роль в групповом поведении.
- 19) Групповые социально-психологические процессы, сплоченность, конфликтность, конформизм.
- 20) Понятие групповой динамики. Характеристики группы, влияющие на ее динамику. Влияние процессов групповой динамики на эффективность организации.
- 21) Команды в современных организациях. Формирование команды: основные этапы и методы. Основные условия формирования эффективной командной работы
- 22) Мотивация командной деятельности. Управление командой. Условия и факторы эффективности групповой работы.
- 23) Понятие и структура культуры организаций. Свойства организационной культуры
- 24) Характеристика организационной культуры. Деление культур на субъективные и объективные составляющие (элементы).
- 25) Проблема измерения организационной культуры. Характеристики, влияющие анализ культуры. Сила культуры. "Толщина" культуры.
- 26) Национальное в организационной культуре Национальные особенности россиян.
- 27) Управление организационной культурой. Влияние культуры на организационную эффективность.
- 28) Власть, влияние и партнерство
- 29) Формы власти (классификация Френча Рейвена)
- 30) Делегирование полномочий и ответственности. Проблемы делегирования полномочий
- 31) Функции лидера и руководителя на предприятии
- 32) Истоки и классические исследования лидерства
- 33) Подходы к изучению и улучшению стиля руководства. Теории лидерских черт, или теории «великого человека».
- 34) Поведенческий подход Теории лидерских стилей К.Левина. Теории А и Z Оучи.
- 35) Ситуационный подход. В двухмерных матрицах Р Блейка и Д. Моутон и П. Херси и К. Бланшара (Теория жизненного цикла)
- 36) Континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта
- 37) Различия в функциях лидера и руководителя на предприятии
- 38) Властный аспект организационного лидерства
- 39) Управленческий аспект лидерства. Выделение специфических лидерских ролей.
- 40) Психоаналитические теории лидерства

- 41) Конфликты и их роль в развитии организации. Типы конфликтов. Причины конфликтов. Типы конфликтных личностей.
- 42) Модель конфликта и стратегии поведения в конфликтной ситуации.
- 43) Управление конфликтной ситуацией. Методы управления конфликтной ситуацией.
- 44) Правила поведения в условиях конфликта. Управление межгрупповыми конфликтами
- 45) Стрессы и методы борьбы с ними

Примерный перечень практических заданий для зачета

1. Кейс-задание

Как сплотить интернациональную команду

Компания изначально была российской не только по составу, но и по менталитету персонала. По-английски почти никто не говорил и не понимал. Поэтому вместе с привлечением иностранных специалистов и менеджеров (порядка 8 % от общего числа сотрудников) изменился язык «внутренней кухни» компании. Все планы, бюджеты, взаимоотношения с клиентами стали обсуждаться на английском, и сразу же начали «хромать» корпоративные коммуникации на всех уровнях:

- индивидуальном (между начальником и подчиненным или отдельными сотрудниками);
- групповом (во время совещания отдела или рабочей группы);
- а также публичном (во время выступления руководителей высшего звена).

Менеджеры, прежде игравшие ключевую роль в работе компании, но не способные перестроиться и принять изменения, начали покидать её. В отсутствие должной коммуникации у сотрудников возникало ощущение, что люди просто пропадают. Среди прочих видов коммуникаций стали превалировать сплетни и слухи, рождаемые в «курилке».

Большой диссонанс в коммуникациях был обусловлен не только смешением разных национальных, корпоративных и профессиональных культур, но и географической разобщенностью офисов компании, располагающихся в 60 городах разных стран: в России – 42, странах СНГ – 12, Европе – 2, США – 1, Малайзии – 1, Бразилии – 1 и в Китае – 1. Сплочение такой интернациональной команды стало новой амбициозной задачей для HR-директора.

Первым делом были проанализированы самые «слабые места» внутренних коммуникаций. При этом были использованы результаты исследований в области межкультурных связей. Сотрудники HR-отдела определили 11 наиболее уязвимых элементов общения, на которые был сделан основной акцент при внедрении изменений: слушание; побуждение сотрудников к труду, развитие мотивации; отдача приказов и распоряжений; делегирование ответственности и полномочий; групповое решение проблем; разрешение межличностных конфликтов, обид и недовольства; личные беседы; использование неформальной коммуникации; официальные презентации; ведение совещаний; переговоры и договоренности об условиях.

Проанализировав и сгруппировав эти элементы, HR-команда определила типы коммуникаций, в направлении развития которых была выстроена работа по налаживанию общения в компании: формальная и неформальная; вертикальная (сверху-вниз и снизу-вверх); горизонтальная; особый тип общения – «виноградная лоза».

Формальная коммуникация – основной канал, по которому вся информация, относящаяся к деятельности компании, поступает к сотрудникам: отчеты, положения, приказы, новые корпоративные правила и др. Вся эта информация стала публиковаться и объявляться на двух языках – русском и английском.

В помощь руководителям, говорящим только на русском языке, в компанию был принят

переводчик.

Английский язык объявили вторым официальным языком в компании.

Силами HR-отдела было организовано обучение всех сотрудников английскому языку, для чего определили сначала минимально необходимый уровень его знания, а также организовали масштабную программу по обучению английскому языку, доступную для всех сотрудников компании. Программа включала две формы обучения: в онлайн – и офлайн-режиме.

Кроме того, в компании организовали обучение иностранцев русскому языку.

Владение английским языком не ниже Intermediate стало обязательным условием при наборе персонала.

Внутренний корпоративный портал был усовершенствован и адаптирован к использованию иностранными сотрудниками:

- возобновлена работа английской версии портала;
- начал работать форум для англоговорящих сотрудников;
- у каждого сотрудника на личной страничке появилась фотография;
- меню портала упрощено, содержание реструктурировано;
- организовано регулярное информирование сотрудников об основных событиях в жизни компании; частота публикаций новостей на портале возросла в десять раз: от четырех в месяц до двух-трех в день.

Неформальная коммуникация – это личная коммуникация, где нет четких каналов и моделей. Она сложна, в основном, включает личные встречи и разговоры. В совершенствовании этого типа коммуникаций помогла модель Эверетта-Роджерса – маркетолога, который впервые применил технологию под названием «Диффузия инноваций». По мнению Роджерса, движущей силой процесса диффузии инноваций является межличностное общение между представителями различных групп. По мере вовлечения в приобретение или использование инновации они становятся источником информации для других. Чем больше сотрудников знает об инновации в момент времени t , тем чаще передается информация о ней новым потенциальным потребителям. В связи с этим число тех, кто узнает об инновации, растет в геометрической прогрессии до тех пор, пока не сталкивается с противоположным процессом снижения оставшегося количества неосведомленных сотрудников.

В основе этой технологии лежит сегментация потенциальных потребителей инновации по признаку индивидуальной предрасположенности к её восприятию. Так, среди потребителей инновации принято выделять: новаторов; ранних последователей; раннее большинство; позднее большинство; опоздавших.

Первым «новатором» стал HR-директор, а первыми предпринятыми действиями – долгие беседы с менеджерами и старожилками компании, которые оказывали особое сопротивление новой стратегии, не желали перестраиваться и «находить» себя в новой команде. «Ранними последователями» стали вся HR-команда, а также самые лояльные из числа прежних и самые смелые из числа новых менеджеров, которые в свою очередь проводили беседы с коллегами и подчиненными. Сегмент «раннее большинство» составили сотрудники, работавшие в крупных офисах (московском, европейском, нью-йорском), они легче остальных восприняли интернационализацию команды и подбодрили других. Сегмент «позднее большинство» был представлен сотрудниками филиальной сети, включающей 50 филиалов. «Опоздавшие» есть до сих пор.

Вертикальная коммуникация «сверху-вниз» – это вся информация, поступающая от руководства к подчиненным.

В компании одна из проблем состояла в том, что руководители и подчиненные говорили на разных языках. Уровень профессиональной подготовки и владения английским тех или иных сотрудников сильно различался, в силу этого была очень высокая вероятность остаться

непонятым, особенно если один из собеседников злоупотреблял техническими или профессиональными терминами.

Другая проблема заключалась в том, что информация не была правильно дозирована. Руководителям было трудно оценить, какую именно информацию следует направлять подчиненным, а недостаточно проинформированные сотрудники не могли эффективно выполнять задание. В то же время избыток какой-либо не слишком важной информации вызывал у них раздражение.

HR-команда предложила несколько решений указанных проблем.

1. Использовать простую, доступную лексику, сократить по мере возможности количество употребляемых технических терминов.

2. Ежемесячно проводить онлайн-конференции, во время которых глава компании знакомил присутствующих с результатами работы в прошедшем месяце, а также с планами на будущий период. Для конференции каждый департамент готовил краткий отчет в форме презентации о своей деятельности.

Вертикальная коммуникация снизу-вверх – это важная для руководителей «обратная связь», обеспечивающая поступление информации о состоянии дел, «боевом духе» сотрудников и возможных причинах недовольства. Подобный вид коммуникации создает у сотрудников ощущение сопричастности общему делу. В компании имелись многочисленные проблемы в данном виде коммуникации. Исполнители часто замалчивали негатив просто из-за боязни быть наказанными или уволенными. Как правило, из-за занятости руководителя отсутствовала его реакция на замечания, направленные «наверх». В результате у сотрудников создавалось ощущение бесполезности данного вида коммуникации. Порой критика, возникающая «снизу», не достигала своего адресата «наверху», поскольку перехватывалась непосредственным начальником. При возникновении проблем сотрудники предпочитали обращаться к коллегам и к сотрудникам HR-департамента, а не к руководителям. А также такая коммуникация чаще всего отсутствовала из-за того, что офисы, в которых работали подчиненные и руководители, находились в разных городах и даже странах, что препятствовало осуществлению быстрой и эффективной связи.

Для восполнения указанных пробелов в компании был принят ряд конструктивных решений.

1. Введена практика проведения satisfaction survey – ежегодного исследования удовлетворенности сотрудников работой в компании с выработкой плана конкретных мероприятий для устранения «проблемных зон». Кроме того, HR-команда внедрила практику исследования микроклимата в отдельных подразделениях путем проведения анонимных опросов и выяснения общественного мнения.

2. Введены в практику Team briefings - система обмена информацией между руководителями и подчиненными. Такая система основана на принципе каскадирования: каждый руководитель ежемесячно проводит встречи со своими подчиненными, делится новостями, отвечает на вопросы, налаживает обратную связь. Подобные брифинги развивают в руководителе способность составлять полную картину деятельности компании, осознавать важность всех отделов. Внедренный по инициативе HR-директора Team briefings стал своего рода заморской диковиной, сильно «продвинувшей» руководителей компании в коммуникациях со своими подчиненными. Выявился интересный факт: 70% руководителей до этого не проводили регулярных встреч со своими подчиненными.

3. Проведение политики «открытых дверей». Термин «открытые двери» имеет как прямой, так и переносный смысл. В прямом смысле все руководители стали держать двери своих кабинетов открытыми. В переносном смысле двери в компании открылись навстречу посту-

пающим от сотрудников новым идеям, предложениям и пожеланиям, вопросам по поводу проблемных ситуаций и позитивным отзывам по поводу радостных событий. «каждый должен быть услышан!» - таков новый девиз компании.

Горизонтальная коммуникация - обмен деловой информацией между сотрудниками, занимающими равное положение как внутри одного отдела, так и между разными подразделениями. Данный вид коммуникации необходим не столько для создания хороших взаимоотношений между сотрудниками компании, сколько для достижения положительных результатов их совместной деятельности.

При осуществлении такого рода коммуникации были выявлены следующие сложности:

– использование внутри одного подразделения производственного жаргона, часто непонятного для представителей других подразделений, выступающих в роли получателей информации;

- избыточное использование сокращений и аббревиатур;

- восприятие своего участка работы в качестве самого важного, приоритетного, пренебрежение интересами коллег, а также непринятие во внимание разницы во времени между часовыми поясами.

Коммуникация «Виноградная лоза». Пути передачи сообщения по этому каналу напоминают лозы винограда с непредсказуемым переплетением и множеством отростков, распространяющихся в любом направлении независимо от иерархии. Этот вид коммуникации иногда еще называют «мельницей слухов». Очень часто сотрудники узнают о предстоящих изменениях в компании, кадровых или процедурных перестановках задолго до их официального обнародования. HR-специалисты и руководство не в силах пресечь утечку информации по этому каналу.

Данный вид коммуникации был наиболее актуален, так как корпоративная культура компании отличалась нестабильностью и не совпадала с интересами сотрудников. Интересен тот факт, что источник информации, передаваемой по «виноградной лозе», отыскать практически невозможно – равно как и невозможно быть абсолютно уверенным в правдивости передаваемого сообщения. Но если не будет таких разговоров, компания фактически перестанет действовать, ведь именно межличностное общение скрепляет коллектив.

HR-менеджеру следует прислушиваться к тому, о чем «шелестит виноградная лоза», не закрывать глаза на существование такого канала коммуникации и, по возможности, научиться использовать его в интересах дела.

Вопросы и задания

1. Какие уровни организационных коммуникаций были выделены в качестве предмета исследования и улучшения в описанной ситуации?
2. Какой вид организационных коммуникаций начал превалировать в сложившейся после «интернационализации» компании ситуации? С какими рисками это связано?
3. Какие причины возникших коммуникационных проблем компании Вы можете назвать?
4. Каким образом при совершенствовании организационных коммуникаций была использована модель Эверетта-Роджерса?
5. С чего была начата работа HR-команды по налаживанию организационных коммуникаций?
6. Какие мероприятия были проведены с целью улучшения формальных коммуникаций в компании? Можете ли Вы еще порекомендовать мероприятия, направленные на повышение эффективности данного типа коммуникаций?
7. Какие мероприятия были направлены на улучшение вертикальных коммуникаций «сверху-вниз»? Каким образом можно оценить эффективность проведенных мероприятий?

8. С помощью проведения каких мероприятий были улучшены в компании вертикальные коммуникации «снизу-вверх»?
9. Что такое горизонтальная коммуникация в компании? Приведите примеры.
10. Какие коммуникационные помехи были выявлены в сфере горизонтальных коммуникаций компании?
11. Сформулируйте предложения, направленные на устранение коммуникационных помех в сфере горизонтальных коммуникаций компании.
12. Поясните роль коммуникации «виноградная лоза» в обеспечении эффективности управления компанией.

2. Кейс-задание

«Формирование системы нематериального стимулирования»

ООО «Мир красоты» занимается продажей косметики. В настоящее время в ООО работает 56 сотрудников, все они – женщины в возрасте от 18 до 65 лет. Организация уделяет много внимания работе с персоналом, организуя совместные поездки, праздники, выдачу подарков к дням рождения, предоставляет бесплатное питание. В целом, в компании не наблюдается проблем с работниками... Исключение – отдел бухгалтерского учета.

В бухгалтерии работает 9 человек. Все они, кроме главного бухгалтера, матери-одиночки, воспитывающие детей в возрасте от 1 до 15 лет без поддержки пап, бабушек и дедушек. В последний год в отделе особенно усилилась проблема с дисциплиной – сотрудницы стали постоянно отпрашиваться с работы либо на несколько часов и на полный день, либо даже на несколько дней. Аргументы у всех довольно однообразные: заболел ребенок, необходимо пойти на родительское собрание, сходить с ребенком в поликлинику, нужно купить вещи в школу (садик), встретить из школы и проводить домой и т.д. В результате в обычный рабочий день из 9 сотрудниц бухгалтерии находилось не более 6. Это вызывало большое возмущение персонала других структурных подразделений («почему их отпускают в рабочее время, а нас нет?»), а также множество претензий со стороны менеджеров по продажам («нужно выписать счет, а бухгалтера нет на месте и не понятно, когда будет»).

Система заработной платы бухгалтера – повременная (оклад). Премий и прочих дополнительных выплат, а также особых льгот, нет.

Задание: Вы – менеджер по персоналу ООО «Мир красоты». Вам было поручено разработать и представить руководству предложения по разрешению сложной ситуации в бухгалтерии с учетом ряда следующих ограничений:

- бюджет решения проблемы не должен превышать сумму единоразового вложения в 3 000 000 руб.;
- эффект от предлагаемого решения должен носить долгосрочный, а не краткосрочный характер (т.е. неприемлем вариант выплаты имеющейся суммы только как премии);
- способ решения проблемы в бухгалтерии не должен стать толчком к появлению аналогичных проблем в других подразделениях организации;
- предлагаемое решение должно содержать мотиваторы, а не гигиенические факторы;
- увольнение даже одного из бухгалтеров недопустимо, так как в компании установлена специальная бухгалтерская программа и для её освоения любому новому сотруднику понадобится пройти дорогостоящее длительное обучение в специальной организации.

3. Задание.

Построить индивидуальный (личностный) мотивационный профиль. В концепции, положенной в основу данной методики, делается упор на классификацию мотивов человека, построенной по критериям объекта и предмета удовлетворения потребностей. По объекту направленности мотивы могут быть общественно-значимыми и личными. Общественно-значимые мотивы направлены на удовлетворение потребностей социумов различных уровней: общества в целом, различных групп (потребителей, предприятия, трудовых коллективов). Личные мотивы направлены на удовлетворение собственных индивидуальных потребностей человека. Личные мотивы по предмету удовлетворения потребностей подразделяются на 3 основные группы: материальные, социальные, духовные.

4. Кейс-задание «Витрина А»

Фирма «Витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж и, по данным Российской ассоциации рекламных агентств (РАРА), занимает 34 % в этом сегменте рынка. Вадим Куликов с четырьмя партнерами, такими же выпускниками экономфака МГТУ им. Баумана, создал компанию в 1995 г.

В 1997 г., когда в «Витрине А» работали уже 70 человек, а бизнес продолжал расти, учредители схватились за голову. Фирма становилась неуправляемой. «Менеджеры вроде бы жестко ставят задачу, а она почему-то не выполняется», – вспоминает В. Куликов.

И тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами (*human resources*).

Аморфную до сих пор компанию руководители впервые поделили на три департамента: финансовый, коммерческий и производственный. Внутрифирменную атмосферу Куликов решил улучшать с помощью выпуска стенгазеты и шумного празднования дней рождения сотрудников. В один из последних таких праздников прямо в офисе была организована *Latinos Party* – специально оформленное место под вечеринку – и приглашена латиноамериканская группа.

Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие – общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед сотрудниками, награждает особо отличившихся и делится планами на будущее.

Все эти новации характерны для растущих компаний. Но два последних начинания Вадима Куликова – его собственное ноу-хау.

Самое свежее нововведение – отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. «Они могут взять столько, сколько попросят», – говорит Вадим Куликов. Он уверяет, что верхней границы суммы аванса нет, – это может быть и \$2000 и \$5000. (Трудно все же поверить в его полную искренность. А что если каждый из сотрудников попросит, например, по \$30 тысяч?)

В. Куликов темнит насчет того, что происходит, если сотрудник не отработывает в течение месяца взятую сумму. Он ссылается на то, что эксперимент введен недавно и о результатах говорить пока рано.

«Существует лишь нижняя планка запросов», – объясняет Вадим Куликов. Аванс меньше \$500 он считает зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, он считает «неподходящим сотрудником для успешной компании». Для менеджеров-стажеров сумма равна эквиваленту \$1000, а для начальников отдела – \$2500. «При особых обстоятельствах человек может попросить сумму, превышающую определенную для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников», – говорит В. Куликов.

В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отосланных фак-

сов и т. д. В конце каждого месяца производится расчет. Если человек наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж.

«Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь, сколько можешь, – рассуждает гендиректор „Витрины А“. – Расходы фирмы на зарплату, конечно, выросли, но и отдача повысилась».

Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. «Мы настаиваем на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую иномарку, новую квартиру, – говорит В. Куликов. – Они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех». Кредитование осуществляется через Пробизнесбанк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком до 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т. д. – до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Сейчас, по словам В. Куликова, открыто 12 кредитных линий, а к концу года их будет уже 16.

Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по словам В. Куликова, менеджеры все активнее стали переманивать хед-хантеры. Во-вторых, возникла проблема «сытости» сотрудников, которые, заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать. В июле прошлого года «Витрина А» обратилась за помощью в английское консалтинговое агентство *Inter Matrix Group*. Всего, по словам В. Куликова, было рассмотрено 18 вариантов мотивации. На разработку и утверждение новой схемы ушел год.

«Введение произвольного аванса вместо зарплаты широко практикуется в частных компаниях, где владельцы являются партнерами и сами определяют свои доходы, – говорит Карен Григорян, консультант по работе с клиентами рекрутинговой компании *Kelly Services*. – Подобные эксперименты могут нарушить иерархическую систему компании. Все сотрудники оказываются фактически равными». По мнению К. Григоряна, один из важнейших стимулов мотивации сотрудников – материальное вознаграждение, и компания не должна лишать себя такого рычага.

Марина Вишнякова, эксперт консалтинговой компании «Бизнес Консалтинг Групп», считает, что в практике отказа от зарплаты есть много подводных камней: «Если мы обозначаем нижнюю границу аванса, то необходимо четко обозначить и верхнюю. Причем эта вилка аванса должна быть обозначена официально. Плохо, если в кулуарах пойдут разговоры: „Вот ему можно попросить 1000 долл., а мне почему-то нет“. По мнению эксперта, отказ от зарплаты может быть мотивирующим фактором в течение двух-трех месяцев, а потом рискует превратиться в четкую привычку брать и отрабатывать определенную среднюю сумму. То есть в ту же зарплату, но выплачиваемую месяцем раньше. „Во избежание этого можно разделить зарплату на постоянную и переменную части, – считает М. Вишнякова. – Базовая часть может выплачиваться за обычную работу, а переменная – за проявленную инициативу, реальные достижения сверх обычной работы. Нужно четко объявить, сколько и за что выплачивается“.

Начиная с 2003 г. от этой системы в «Витрине А» отказались

Задание.

1. Определить, какая из существующих систем мотивации была взята за основу при разработке системы стимулирования работников компании «Витрина А».

2. Выявить возможные позитивные и негативные последствия в долгосрочной перспективе для организации и ее сотрудников в результате внедрения предлагаемой системы оплаты труда.

5. Кейс-задание «Проблемы мотивации»

У вас есть два работника: работник А, который невероятно талантлив, и работник Б, простой исполнитель. Вы даете обоим работникам сходные задания. Работник А справляется с заданием досрочно и возвращает отчет, не содержащий ошибок. Поскольку А уже закончил работу, вы даете ему два дополнительных задания.

Между тем работник Б не только опоздал, но когда он в конце концов вернул отчет, который вы от него требовали, в нем было много ошибок. Поскольку время вас уже поджимало, вы приняли отчет работника Б, а затем исправили ошибки сами.

Задание.

1. Проанализируйте ситуацию и примите решение, какой работник в данном случае поощрен, а какой наказан?
2. Какие принципы распределения были нарушены?
3. К чему приведет такой стиль работы?
4. За что следует поощрять работников?
5. Поясните на этом примере такой важный принцип управления как что поощряете, то и получаете.