

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

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры менеджмента
и государственного и
муниципального управления
Протокол № 10 от 24.05.2023 г.

Первый проректор
С.В. Авдашкевич
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.13 Организационное поведение
Направление подготовки:	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль):	Экономическое развитие региона
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Табачникова Е. В.

Санкт-Петербург
2023

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель освоения дисциплины:

Формирование профессиональной компетенции обучающихся, характеризующей этапы освоения образовательной программы 38.03.04 Государственное и муниципальное управление Направленность (профиль) "Экономическое развитие региона".

Задачи дисциплины:

сформировать у студентов систему знаний об общественных процессах, значимых для понимания организационного поведения, об основных категориях и закономерностях организационного поведения;

добиться прочного усвоения технологии принятия решений в организации, методов мотивации персонала и навыков влияния на других людей для достижения целей организации;

выработать у студентов навыки организации и проведения социально-психологических измерений и анализа личности;

развить навыки применения анализа и диагностики общественных процессов, групповой динамики, лидерства, организационной культуры и организационных изменений.

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

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
ПК-3 Способен свободно ориентироваться в правовой системе России и правильно применять нормы права, разрабатывать и согласовывать проекты нормативных правовых актов и других документов	ПК-3.1 Знает основные нормативные и правовые документы Российской Федерации в сфере государственного и муниципального управления, функции и задачи современного государственного и муниципального служащего с учётом нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности.	П.25.11. Вид направления профессиональной служебной деятельности: Оценка регулирующего воздействия (Справочник квалификационных требований)
	ПК-3.2 Умеет разрабатывать, согласовывать и в дальнейшем реализовывать проекты нормативных правовых актов и других документов в целях выявления в них положений, способствующих возникновению необоснованных издержек субъектов предпринимательской деятельности.	
	ПК-3.3 Способен свободно ориентироваться в правовой системе России и правильно применять нормы права.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-3.1. Знает основные нормативные и правовые документы Российской Федерации в сфере государственного и муниципального управления, функции и задачи современного государственного и муниципального служащего с учётом нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности.	функции и задачи, нормы поведения государственного муниципального служащего.
ПК-3.2. Умеет разрабатывать, согласовывать и в дальнейшем реализовывать проекты нормативных правовых актов и других документов в целях выявления в них положений, способствующих возникновению необоснованных издержек субъектов предпринимательской деятельности.	разрабатывать проекты нормативных правовых актов и других документов с учетом результатов анализа и диагностики общественных процессов.

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-3.3. Способен свободно ориентироваться в правовой системе России и правильно применять нормы права.	технологиями принятия и реализации решений в сфере государственного и муниципального управления на основе действующих норм права и методов мотивации и влияния на других людей.

3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-3.1	ПК-3.2	ПК-3.3
1	Предмет и задачи организационного поведения	ПК-3	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Задания творческого уровня №1 (20)
2	Теории поведения человека в организации	ПК-3	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Задания творческого уровня №1 (20)
3	Личность и организация	ПК-3	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Задания творческого уровня №1 (20)
4	Коммуникативное поведение в организации	ПК-3	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Задания творческого уровня №1 (20)
5	Мотивация и результативность организации	ПК-3	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
6	Формирование группового поведения в организации	ПК-3	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
7	Лидерство в организации	ПК-3	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
8	Управление поведением в конфликтных ситуациях	ПК-3	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
Количество баллов (100 баллов):			100		

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
<p>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. Система организационного поведения.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Современные тренды рынка труда</p> <p>Лабораторная работа: -</p> <p>Тема 2: Теории поведения человека в организации Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения. Три подхода к объяснению поведения человека в организации. Подход, основанный на психоанализе. Бихевиористский подход. Школа гуманистической психологии. Практическое значение основных положений теорий и концепций личности.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Деловая репутация – долгосрочная инвестиция?</p>

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа		
Лабораторная работа: -		
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: Вынужденная коррупция или правильное решение? Лабораторная работа: -		
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 коммуникация. Вертикальная и горизонтальная коммуникация. Коммуникационная система организации, факторы, влияющие на ее эффективность. Индивидуальные факторы. Умение говорить. Практические занятия/самостоятельная работа: Коммуникативные барьеры: барьер первого впечатления, семантический барьер, барьер невнимания. Методы их преодоления. Как сплотить интернациональную команду Лабораторная работа: -		
Тема 5: Мотивация и результативность организации 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. Оценка результатов труда, формы и методы. Традиционные методы: балльный (рейтинговый) и сравнительный (ранжирование). Нетрадиционные методы: ситуативная оценка, психологические тесты, свободная характеристика, управление по целям, круговая аттестация. Аттестация по результатам деятельности. Практические занятия/самостоятельная работа: Вознаграждения и их виды. У каждого своя мотивация. Лабораторная работа: -		
Тема 6: Формирование группового поведения в организации Понятие «группа». Воздействие группы на отдельного работника и на всю организацию. Групповая динамика. Модель формирования и развития группы. Причины объединения людей в группы. Типы групп. Формальные и неформальные группы. Общее и принципиальные различия. Влияние взаимодействия неформальных групп с формальными на эффективность организации. Стадии формирования группы: адаптация, идентификация, интеграция и распад. Основные характеристики группы. Размер и состав группы. Статус. Формальный и неформальный статус. Роль и ролевой конфликт. Групповые социально-психологические процессы. Практические занятия/самостоятельная работа: Групповые нормы. Их роль в групповом поведении. Сплоченность группы и ее влияние на поведение организации. Групповое принятие решений. Поводыри и капуста Лабораторная работа: -		
Тема 7: Лидерство в организации 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. Практические занятия/самостоятельная работа: Практическое задание. Опросник для определения стилей лидерства П. Херси и К. Бланшара Лабораторная работа: -		
Тема 8: Управление поведением в конфликтных ситуациях Конфликты и их роль в развитии организации. Типы конфликтов. Причины конфликтов. Типы конфликтных личностей. Модель конфликта и стратегии поведения в конфликтной ситуации. Методы управления конфликтной ситуацией. Правила поведения в условиях конфликта. Стрессы и методы борьбы с ними. Практические занятия/самостоятельная работа: Конструкционные модели. Лабораторная работа: -		
Курсовая работа: не предусмотрено учебным планом		

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18

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

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	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	4	2	2	0	8	2	
2	Теории поведения человека в организации	4	2	2	0	8	2	
3	Личность и организация	4	2	2	0	8	2	
4	Коммуникативное поведение в организации	4	2	2	0	8	2	
5	Мотивация и результативность организации	4	4	4	0	9	4	
6	Формирование группового поведения в организации	4	2	2	0	8	2	
7	Лидерство в организации	4	2	2	0	8	2	
8	Управление поведением в конфликтных ситуациях	4	2	2	0	8	2	
Итого:			18	18	0	65	18	

* 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.

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 5
Аудиторные занятия (АЗ):	8	8
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	4	4
Самостоятельная работа студента (СР)	91	91
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	91	91
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	13	13
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	4	4
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

* Подготовка к аудиторным занятиям

№	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	5	0	0	0	11	2	
2	Теории поведения человека в организации	5	2	2	0	10	2	
3	Личность и организация	5	0	0	0	12	2	
4	Коммуникативное поведение в организации	5	0	0	0	12	2	
5	Мотивация и результативность организации	5	2	2	0	10	4	
6	Формирование группового поведения в организации	5	0	0	0	12	2	

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
7	Лидерство в организации	5	0	0	0	12	2
8	Управление поведением в конфликтных ситуациях	5	0	0	0	12	2
Итого:			4	4	0	91	18

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

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 5
Аудиторные занятия (АЗ):	18	18
Лекционные занятия (Лек)	8	8
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	10	10
Самостоятельная работа студента (СР)	86	86
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	86	86
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	22	22
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	0
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Предмет и задачи организационного поведения	5	0	0	0	10	2
2	Теории поведения человека в организации	5	2	2	0	10	2
3	Личность и организация	5	0	0	0	12	2
4	Коммуникативное поведение в организации	5	0	0	0	10	2
5	Мотивация и результативность организации	5	2	2	0	12	4
6	Формирование группового поведения в организации	5	2	2	0	12	2
7	Лидерство в организации	5	2	2	0	10	2
8	Управление поведением в конфликтных ситуациях	5	0	2	0	10	2
Итого:			8	10	0	86	18

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

4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Учебник и практикум для вузов / Мкртычян Г. А. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва)., 2022 г. - 237 с. - ISBN 978-5-9916-8789-8 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-490227>

2. **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.** Учебник и практикум для вузов / Под ред. Баркова С. А. - Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (г. Москва)., 2022 г. - 453 с. - ISBN 978-5-534-00926-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-489213>

3. **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.** Учебник и практикум для вузов / Под ред. Латфуллина Г.Р., Громовой О.Н., Райченко А.В. - Государственный университет управления (г. Москва)., 2022 г. - 301 с. - ISBN 978-5-534-01314-6 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-489917>

Дополнительная литература:

1. **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.** Учебное пособие для вузов / Спивак В. А. - Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург)., 2022 г. - 207 с. - ISBN 978-5-534-03535-3 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-488722>

2. **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ** 2-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов / Дорофеева Л. И. - Национальный исследовательский Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского (г. Саратов)., 2022 г. - 378 с. - ISBN 978-5-534-07617-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-490735>

3. **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ** 2-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов / Голубкова О. А., Сатикова С. В. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва)., 2022 г. - 178 с. - ISBN 978-5-534-09014-7 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-490229>

6. 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
4. LMS Moodle
5. Вебинарная платформа

7. 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 СПБУТУиЭ : 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: agch.neicon.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. Экономический портал [Электронный ресурс] : информационная справочная система . -

Режим доступа: <http://instituciones.com>. - Текст: электронный

9. Psychojournal.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://psychojournal.ru>. - Текст: электронный

10. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://www.cfin.ru>. - Текст: электронный

11. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://thehrd.ru/>. - Текст: электронный

12. PsyJournals.ru: профессиональная база данных . - Режим доступа: <http://psyjournals.ru>. - Текст: электронный

13. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru>. - Текст: электронный

14. Executive.ru: профессиональная база данных . - Режим доступа: <https://www.executive.ru>. - Текст: электронный

15. Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>. - Текст: электронный

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованная: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенным специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

2. 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 umeos.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 umeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета umeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

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

9. Оценочные материалы по дисциплине

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-

рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом 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 и менее	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

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/зачетом с оценкой

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично
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

9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1

Ниже приведены пять способов поощрения сотрудников из опыта российских компаний. Эта практика свидетельствует о том, что творческий подход к стимулированию персонала не только возможен, но и оправдан. Проанализируйте каждый из представленных ниже способов мотивации и определите, в чем состоит особенность их воздействия на трудовую мотивацию и каковы потенциальные негативные последствия их применения.

1. Компенсация отпуска (к. «Вимм-Билль-Данн»)

Многие руководители являются трудоголиками и имеют напряженный, ненормированный (до 12 часов в сутки) рабочий день. При этом они, как правило, не используют полностью положенный им отпуск, а отдыхают в среднем 2-3 недели в год. Чтобы стимулировать их к полноценному отдыху, позволяющему оторваться от работы и восстановить силы и здоровье, компания предоставляла им специальный «отпускной бонус». Получал его только тот, кто находил в себе силы отсутствовать на работе положенные 28 дней. При этом работник должен был предъявить путевку и билеты, подтверждающие, что он действительно едет отдыхать.

2. Премии за «неболение» (к. «Седьмой континент»)

Прививки от гриппа, премии за отказ от курения, льготное мед.обслуживание, скидки на приобретение карт фитнес-центров и другие льготы помогают компаниям поддерживать здоровье сотрудников, однако не всегда сводят количество больничных листов к минимуму. Чтобы сократить количество потерянных человеко-часов компания выплатила специальное фиксированное денежное вознаграждение тем, кто ни разу не брал больничного листа и отпуска за свой счет в течение двух лет. Для тех сотрудников, кто сумел продлить свою безбольничную серию еще на год, компания удвоила размер премии. Особенность эксперимента заключалась

в том, что он был массовым и охватывал все категории работников, а не только менеджеров и ключевых специалистов. Обычная практика состоит в том, что чем выше статус работника компании, тем больше и инвестиции в его здоровье. Однако высокая текучесть персонала в розничных сетях побудила руководство компании внимательно отнестись и к здоровью рядовых работников.

3. Ужин за счет компании (к. «Nayada», дизайн, проектирование и отделка офисных и торговых помещений)

В компании действует принцип «Не человек для номинации, а номинация для человека». Поняв, кого и за что компания хочет наградить, руководство придумывает соответствующую номинацию. Поэтому большинство номинаций – персональные и их названия не повторяются: за самую быструю продажу в истории компании, за виртуозность в работе, за привлечение ключевого клиента, за душевное отношение к делу, за освоение новой продукции и т.д. людям важно знать, за что их награждают и вовсе не обязательно проводить конкурсы «Лучший по профессии» - гораздо важнее внимание, помощь, поддержка, участие. Выбирают номинанта сообща, результаты публикуют в корпоративных СМИ. Вознаграждение сотрудник выбирает себе сам (в разумных пределах). Например, работники могут выбрать между посещением ресторана, посещением салона красоты или покупками в магазинах-партнерах.

4. Корпоративный яхтинг (к. «Крок»)

Ставка на спортивные игры была давним коньком компании, она оплачивала всем желающим занятия в фитнес-клубе, а любителям горных лыж и сноуборда компенсировала половину стоимости сезонного абонемента. Инициативная группа сотрудников, которые возглавляли профессиональные серфингисты и яхтсмены, предложила расширить социальный пакет и включать в него водные виды спорта. В ответ на это предложение компания купила абонемент в речной клуб.

Со временем стало понятно, что любителей яхтинга становится всё больше, и к нему проявили около 100 человек из 800 сотрудников компании. Компания предоставила им бесплатные уроки, профессиональных тренеров и 50 %-ю скидку на выходы на спортивных яхтах. Несколько человек получили даже сертификаты международного образца, вершиной эйфории стало приобретение компанией собственной яхты.

Останавливаться на достигнутом компания не собирается. Коллекцию видов спорта, взятых на вооружение, может пополнить любой сотрудник, инициировав новую программу. Главное, чтобы инициатор нашел среди коллег нескольких соратников для совместных тренировок.

5. Игра в кенги (франчайзинговая сеть к. «Мастерфайбр»)

Начала в компании ввели премии по результатам работы. Но такая отдаленная перспектива получения бонусов не произвела впечатления на работников. Тогда ввели еженедельное дополнительное поощрение. Теперь каждый четверг сотрудники распределяют особый премиальный фонд. Формируется он из корпоративной валюты «кенга» (от слова кенгуру). Каждый работник получает 10 долл. В кенга-эквиваленте и отмечает лучшего с его точки зрения сотрудника, отправив свой взнос в его копилку (оставлять «призовые» себе нельзя). Критерий выбора – вклад в процветание компании.

Внутрикорпоративную валюту можно обналичить или можно обменять на абонемент в бассейн или отправиться на обучение за счет компании. А тому, кто получил больше всех «кенг», выдается супертрофей – «золотая кенга». Набрав 50 золотых наград, каждый сотрудник может обменять их на поездку в Австралию.

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2

Вопросы:

1. Охарактеризуйте взаимосвязь стратегии и корпоративной культуры компании *Samsung*.
2. Перечислите упомянутые в тексте внешние признаки корпоративной культуры *Samsung*. Какие изменения произошли в этой области в связи с изменением стратегии компании?
3. Назовите методы поддержания и развития корпоративной культуры *Samsung*.

4. Какие задачи, по Вашему мнению, ставило перед собой руководство *Samsung*, организуя тренинг для 30 сотрудников из России и стран СНГ?

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3

"Управление конфликтом"

У крупного поставщика стройматериалов возникли проблемы с закупками: в отделе снабжения налицо конфликтная ситуация, а его начальник недостаточно квалифицирован. Проблема в том, что слабый руководитель одновременно является ценным специалистом, и терять его компания не хочет.

Задание:

Разрешите конфликтную ситуацию, таким образом, чтобы в компании остались и Максимова, и Руденко, а также повысилась эффективность работы отдела снабжения.

Обоснуйте свое решение.

Информация о компании.

Компания ЗАО «Стройпоставки» работает на рынке Урало-Сибирского региона более 5 лет. Сфера деятельности - продажа строительных и отделочных материалов. Конкуренция в этой области очень высока. Рынок Екатеринбурга и Свердловской области в основном делят три фирмы с аналогичной ассортиментной линейкой. Имеются и конкуренты помельче, которые специализируются на отдельных группах стройматериалов - обычно их политика более агрессивна.

Сейчас ЗАО «Стройпоставки» занимает около 30% рынка. В начале 2003 г. предприятие перестало выполнять плановые показатели по объему продаж (91% за квартал) и доходу (89% за квартал). От сотрудников отдела сбыта стали поступать жалобы: то на складе нет ходового товара, то заказ не доставили в срок, да и отпускные цены на товар, по их мнению, были высокими. «Снабженцы сидят и ничего не делают, - говорили сбытовики. - Им наплевать на наши планы по объемам продаж». После проведенного анализа выяснилось, что действительно часто нарушаются сроки поставок (до 2-х недель), коэффициент оборачиваемости товара значительно превышает нормативы. По некоторым ассортиментным группам отпускные цены выше цен конкурентов на 5-7%. Причина - высокие закупочные цены. Также стало понятно, что руководитель отдела в большей степени проявляет себя в роли снабженца, нежели в роли менеджера, а система оплаты труда в подразделении никак не «завязана» на плановые показатели по объемам продаж.

Ситуация в отделе

Руководитель отдела снабжения - Игорь Максимов - на вопросы генерального директора отвечал следующее: «Мои ребята работают неплохо. Следить за каждым я не собираюсь - они взрослые люди. Я свои позиции привожу практически в срок и по конкурентным ценам. Если хотите, напишу заявление об увольнении».

Максимов - самый опытный снабженец «Стройпоставок». Уволив его, компания не сможет работать эффективно, поскольку на нем держатся наиболее ходовые группы товара, а его работа во многом завязана на личных контактах с поставщиками. Назначение на должность было вынужденным: Игорь собирался уволиться. И в то время, и сегодня его управленческие навыки недостаточны для успешного руководства отделом. Игорь - очень коммуникабельный и обаятельный человек, незаменимый при форс-мажоре. Он эмоциональный лидер, готовый броситься на амбразуру, если это в интересах предприятия. Специалисты отдела с большим уважением относятся к Максимова как к снабженцу, но прячут глаза, когда их просят дать оценку его деятельности как руководителя. Чтобы сдвинуть ситуацию с мертвой точки, руководство компании поручило директору по персоналу начать поиск кандидата на должность начальника отдела снабжения либо нового проектного отдела, чья деятельность будет также включать поставку продукции.

Через пару месяцев нашли грамотного специалиста по логистике - Юлию Руденко. Ее решили назначить зам. начальника отдела снабжения на испытательный срок. «Дальше будет видно», -

сказал генеральный директор. Юлия, в отличие от Игоря, обладает более структурированным мышлением и способна заниматься плановой работой, опираясь на экономический анализ деятельности отдела. Вместе эти руководители хорошо дополняли друг друга. Подразделение стало работать более результативно.

Но постепенно в их отношениях стала нарастать напряженность, что сразу же отразилось на показателях отдела. Максимов чувствовал, что Юлия более компетентна в вопросах логистики и экономики. Он опасался, что в ближайшее время она может сместить его с должности руководителя. Поэтому Игорь стал давать Руденко поручения, которые в большей степени относились к обязанностям снабженца, нежели заместителя. Он также тормозил нововведения, которые предлагала Юлия. В свою очередь, Юлия, зная, что она более грамотно подходит к вопросам поставок, стремилась расширить свои полномочия и начала озвучивать свои идеи напрямую генеральному директору. Однако она не обладала таким авторитетом у сотрудников фирмы, как Игорь, не могла «зажечь и повести за собой», да и в области строительных материалов была менее компетентна.

Директор по персоналу проводил переговоры и с Руденко, и с Максимовым. Указывая на успешность их совместной работы, настаивал на распределении зон ответственности и разграничении полномочий. Но справиться с этой проблемой самостоятельно ему не удалось. Руководство же активных действий не предпринимало, надеясь, что ситуация постепенно разрешится сама собой. Тем временем начался раскол внутри отдела. Работники стали манипулировать

информацией, передавая ее то руководителю, то заму. При этом сбытовики все так же жаловались на качество работы снабженцев.

Дополнительная информация для решения:

Численность персонала компании - 200 человек.

В структуру входят следующие подразделения: отдел продаж, снабжения, транспортный отдел, склад, финансово-бухгалтерская группа, отдел персонала и маркетолог.

Численность отдела снабжения - 6 человек.

Стиль управления в компании - демократический; ценятся совместные решения, принятые командой управленцев.

Возраст руководителей

Генеральный директор - 50 лет.

Директор по персоналу - 33 года.

Руководитель отдела снабжения - 30 лет.

Заместитель руководителя отдела снабжения – 28 лет.

Задания творческого уровня №1

Задание. Выделите основные этические проблемы (6-8 проблем, например: дискриминация по полу, возрасту, национальности; сексизм; произвол; использование оборудования в личных целях; совместительство у конкурентов; ложь; «заработная плата в конверте»; увольнение неэффективного работника – кормильца большой семьи и др.), характерные для современной организации.

После групповой дискуссии студенты разбиваются на команды по 3-5 человек. Каждая команда берет 1 (2) проблемы и рассматривает её причины, проявления и возможности предотвращения в современных российских организациях.

Этические проблемы	Причины	Проявления	Возможности предотвращения

Доклад, сообщение/Реферат №1

1. Способы преодоления карьерного «плато».
2. Источники должностной и личностной власти в организации.
3. Факторы групповой сплоченности и её влияние на организационное поведение.
4. Слухи в организации: условия возникновения и последствия для организации.
5. Качества современного лидера и стили лидерства.
6. Факторы становления и способы поддержки организационной культуры.
7. Организационная справедливость как фактор повышения мотивации.
8. «Обезжиривание» организаций: даунсайзинг и аутсорсинг.
9. Харизматическое лидерство: требования к лидеру и условия возникновения.
10. Организационные программы и индивидуальные методы преодоления стресса.

Доклад, сообщение/Реферат №2

1. Особенности управления человеческими ресурсами в транснациональных компаниях.
2. Этические ценности в принятии решений и поведении менеджера.
3. Сравнительные недостатки и преимущества дистанционной работы: взгляд работника и работодателя.
4. Роль эмоционального интеллекта в деятельности специалиста и менеджера.
5. Творческий интеллект (креативность) в системе интеллектуальных способностей специалиста и менеджера.
6. Основные факторы возникновения и способы предотвращения организационного стресса.
7. Синдром «эмоционального выгорания» как следствие организационного стресса.
8. Потенциальные последствия неудовлетворенности работой.
9. Организационная приверженность: значение, основные типы, формирование.
10. «Карьера без границ» - новый способ построения карьеры.

9.2. Примерный перечень тем курсовой работы

Не предусмотрено учебным планом

9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: зачет

Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:

1. Предмет и задачи научного направления «Организационное поведение».
2. Организация как социально-экономическая система: законы и особенности развития.
3. Основные школы в теории управления и их влияние на организационное поведение как научное направление.
4. Школа администрирования А. Файоля и её вклад в развитие организационного поведения как научного направления.
5. Характеристика типов организационной культуры
6. Концепция научного менеджмента Ф. Тейлора.
7. Психодимический подход к изучению личности.
8. Концепция бюрократической организации М. Вебера.
9. Гуманистическая теория и её влияние на развитие теории и практики организационного поведения.
10. Теория X и теория Y Дугласа Мак Грегора и теория Z У. Оучи.
11. Характеристика моделей поведения организации (по типу взаимодействия «организация - личность»).
12. Школа человеческих отношений Э. Мейо.
13. Структура и функциональное значение корпоративной культуры.
14. Категория «личность»: определение, характеристики и факторы формирования.

15. Ценности, установки и способы их изменения.
16. Мотивация и стимулирование, основные категории теорий мотивации.
17. Классификация теорий мотивации, их краткая характеристика.
18. Лидер, ключевые характеристики лидера.
19. Характеристика форм власти.
20. Методы управления организационными конфликтами.
21. Стадии формирования групп, нормы и роли в групповом поведении.
22. Теория справедливости, виды организационной справедливости.
23. Группа как категория организационного поведения, виды групп и их характеристики.
24. Теория поколений и возможности её применение в практике управления персоналом.
25. Роль группового поведения в повышении эффективности деятельности организации.

Примерный перечень практических заданий к зачету:

1. Охарактеризуйте основные типы поведения личности.
2. Назовите цели изучения организационного поведения?
3. Назовите основные черты авторитарной, опекунской, поддерживающей, коллегиальной моделей поведения.
4. Какие факторы влияют на выбор модели поведения в организации или отдельном ее подразделении?
5. Приведите примеры использования различных психологических источников власти для реализации выбранной модели организационного поведения.
6. В чем состоит основное сходство между понятиями «лидер» и «менеджер»? Чем эти понятия отличаются?
7. Что сказано в теории лидерских черт о возможности приобретения лидерских качеств? Приведите примеры характеристик, наиболее часто встречающихся у лидеров.
8. Что такое «харизма»? Каковы отличительные черты поведения харизматичных лидеров?
9. Какие измерения поведения лидера лежат в основе концепции «управленческой решетки» Блейка и Моутон? Какие выводы может сделать для себя лидер, проанализировав собственный стиль с помощью «управленческой решетки»?
10. Поясните фазы динамики кривой работоспособности на протяжении смены.
11. Объективные показатели развивающегося производственного утомления
12. Раскройте возможности методики оценки социально-психологического климата Дж. Морено.
13. Какими характеристиками должны обладать организации, стремящиеся к успеху, согласно исследованиям Питерса и Уотермана? Поясните значение этих характеристик.
14. Можно ли управлять организационной культурой? На какие принципы должен опираться менеджер при проведении изменения культуры организации?
15. Назовите стадии формирования команды и их характеристики.