ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea20fe57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Александрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 11 от«20» декабря 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.8 ***Организационное поведение***

Основной профессиональной образовательной программы высшего образования –

программы ***бакалавриата***

по направлению подготовки: 38.03.02 ***Менеджмент***
направленность (профиль): Менеджмент организации
Квалификация: ***бакалавр***

Год начала подготовки: 2025

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н, доц. Лустина Т.Н.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н., доцент Лустина Т.Н.***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Организационное поведение» входит в обязательную часть программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации и относится к дисциплинам направленности (профиля).

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций:

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

УК-3.1 Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели

УК-3.2.При реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения других членов команды; соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат.

УК-3.3 Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата

Целью дисциплины является формирование всесторонних знаний и навыков в области организационного поведения для эффективного осуществления профессиональной деятельности, развитие практических способностей и компетенций по анализу и формированию продуктивного поведения индивидуумов, групп и организации в целом, их эффективное применение в системе менеджмента организации.

Задачами дисциплины являются: развитие практических навыков делового взаимодействия, продуктивного сотрудничества, формирования эффективных систем мотивации труда; формирование способности к формированию коммуникативных связей и навыки оптимального проектирования коммуникативных систем организации; формирование навыков анализа и конструирования организационных отношений, управления человеческими ресурсами, оценки качества лидерства и власти, развитие навыков продуктивного взаимодействия на основе процессов групповой динамики и организации командной работы, формирования благоприятной организационной культуры; формирование навыков планирование изменений и нововведений в организации, создания системы персонального развития для повышения организационной эффективности.

Для успешного освоения дисциплины «Организационное поведение» студент должен:

1. Знать сущность и содержание основных экономических понятий и категорий, приемы установления коммуникаций для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия, основы управления человеческими ресурсами организаций, приемами делового общения и публичных выступлений, проведения переговоров, совещаний, осуществления деловой переписки.

2. Уметь использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности, устанавливать коммуникации в устной и письменной формах, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия, осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации.

3. Владеть навыками коммуникации в устной и письменной формах для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия; способностью участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия; способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации.

© РГУТИС

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа. Преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в 3 семестре продолжительностью 18 недель и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (34 часов), в том числе в том числе традиционной лекции, лекции-дискуссии, лекции-презентации; практические занятия (36 часов) в форме интерактивного опроса, выступлений с эссе и докладами, решения ситуационных задач с групповыми дискуссиями, деловой, ролевой игры, индивидуального практикума, группового проекта; самостоятельная работа обучающихся (70 часов), групповые и индивидуальные консультации - 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа.

На очно-заочной форме обучения общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа. Преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в 4 семестре: лекций (6 часов), практические занятия (10 часов) самостоятельная работа обучающихся (124 часа), консультации -2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости п р о в о д и т с я в форме тестирования, докладов, эссе и защиты проектов, промежуточная аттестация – в форме экзамена (3/4 семестр).

Компетенция УК-3 продолжает осваиваться в дисциплинах «Управление человеческими ресурсами», «Поведенческая экономика».

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (индикатора достижения компетенции)
1.	УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде в части индикаторов достижения компетенции: УК-3.1 Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели УК-3.2.При реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения других членов команды; соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат. УК-3.3 Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата

3. Место дисциплины(модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Организационное поведение» входит в базовую часть программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации и относится к дисциплинам направленности (профиля).

Дисциплина формирует взгляды будущего бакалавра на профессиональный инструментарий экономической и управленческой науки, поэтому знания, полученные в

© РГУТИС

ходе изучения курса, должны служить базой для последующего освоения студентами дисциплин учебного плана.

Формирование компетенции УК-3 начинается в дисциплине Организационное поведение (3 семестр), продолжается в дисциплине Управление человеческими ресурсами» (5,6 семестры), дисциплине «Поведенческая экономика» (7 семестр) и завершается при выполнении выпускной квалификационной работы.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы/ 144 акад.часа.
(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			3			
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	74	74			
	в том числе:	-	-			
1.1	Занятия лекционного типа	34	34			
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	36	36			
	Семинары		-			
	Лабораторные работы		-			
	Практические занятия	36	36			
1.3	**Консультации**	2	2			
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	70	70			
3	**Форма промежуточной аттестации (экзамен)**	2	2			
4	**Общая трудоемкость час з.е.**	**144 4**	**144 4**			

© РГУТИС

Для очно-заочной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			4			
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	20	20			
	в том числе:	-	-			
1.1	Занятия лекционного типа	6	6			
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	10	10			
	Семинары		-			
	Лабораторные работы		-			
	Практические занятия	10	10			
1.3	**Консультации**	2	2			
1.4	**Форма промежуточной аттестации (экзамен)**	2	2			
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	124	124			
3	**Общая трудоемкость час з.е.**	**144 4**	**144 4**			

© РГУТИС

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
Очная форма обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
1	Поведение личности в системе управления	1. Сущность, содержание и развитие теории организационного поведения	2	Традиционная лекция	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия) деловая игра							9	Самостоятельное изучение вопросов по теме Подготовка докладов Подготовка к дискуссии Подготовка к деловой игре
		2. Теории поведения личности	4	Лекция-дискуссия	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения							9	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						(групповая дискуссия) решение ситуационных задач								литературы Подготовка доклада
		3.Теории и подходы к мотивации	4	Лекция-дискуссия	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, case-stady, обсуждения (групповая дискуссия)							9	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		1 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу								

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
2	Групповое поведение в организации													
		4. Совершенствование групповой динамики и командообразования в организации	4	Традиционная лекция	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией Ролевая игра							9	Проработка учебного материала, подготовка реферативного обзора Подготовка к ролевой игре
		5. Управление конфликтами и стрессами	4	Лекция-презентация	4	Интерактивный опрос, индивидуальный практикум							9	Подготовка к интерактивному опросу и индивидуальному практикуму: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу								
3	Формирование группового поведения в организации	6. Коммуникации как связующие процессы в организации	4	Лекция-презентация	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией Выполнение практического задания							9	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		7. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры	4	Лекция-дискуссия	6	Деловая игра Решение кейсов с последующей дискуссией							8	Подготовка к деловой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		3 контрольная точка				Решение ситуационных задач								
4	Лидерство в организации	8.Власть и лидерство в организации	4	Лекция-презентация	6	Интерактивный опрос, апробация тестовых методик, проведение ролевой игры с последующей дискуссией							8	Подготовка к интерактивному опросу и ролевой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		9. Управление изменениями и нововведениями в организации	4		4									

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		4 контрольная точка				Групповой проект					2			
		Консультация - 2												
		Промежуточная аттестация в форме экзамена - 2												

© РГУТИС

Для очно-заочной формы обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
1	Поведение личности в системе управления	1. Сущность, содержание и развитие теории организационного поведения	1	Традиционная лекция	1	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия) деловая игра							12	Самостоятельное изучение вопросов по теме Подготовка докладов Подготовка к дискуссии Подготовка к деловой игре
		2. Теории поведения личности		Лекция-дискуссия		Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)							14	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						решение ситуационных задач								
		3.Теории и подходы к мотивации	1	Лекция-дискуссия	1	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, case-stady, обсуждения (групповая дискуссия)							14	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		1 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу								
2	поведение в ор													

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		4. Совершенствование групповой динамики и командообразования в организации	1	Традиционная лекция	2	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией Ролевая игра							14	Проработка учебного материала, подготовка реферативного обзора Подготовка к ролевой игре
		5. Управление конфликтами и стрессами		Лекция-презентация	1	Интерактивный опрос, индивидуальный практикум							14	Подготовка к интерактивному опросу и индивидуальному практикуму: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу								
3	Формирование группового поведения в организации	6. Коммуникации как связующие процессы в организации	1	Лекция-презентация	2	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией Выполнение практического задания							14	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		7. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры		Лекция-дискуссия	1	Деловая игра Решение кейсов с последующей дискуссией							14	Подготовка к деловой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		3 контрольная точка				Решение ситуационных задач								
4	Лидерство в организации	8.Власть и лидерство в организации	1	Лекция-презентация	1	Интерактивный опрос, апробация тестовых методик, проведение ролевой игры с последующей дискуссией							14	Подготовка к интерактивному опросу и ролевой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		9. Управление изменениями и нововведениями в организации	1	Лекция-презентация	1	Интерактивный опрос, апробация тестовых							14	Подготовка к интерактивному опросу и ролевой игре: изучение

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						методик, проведение ролевой игры с последующей дискуссией								конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		4 контрольная точка				Групповой проект					2			
		Консультация - 2												
		Промежуточная аттестация в форме экзамена - 2												

© РГУТИС

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	Сущность, содержание и развитие теории организационного поведения – 9 час. (очная форма,12 час. (очно-заочная форма)	**8.1. Основная литература** 1.Дементьева А.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. Учебник. Издательство: ИНФРА-М, 2026, 712 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=475319 2.Балабанова Е.С. Организационное поведение. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024 – 592 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=431100 3.Резник С.Д.. Организационное поведение. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024– 433 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа:- https://znanium.ru/read?id=430997 4.Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 383 с. .- ЭБС Znanium.. Режим доступа:- https://znanium.com/read?id=400112 5.Резник С.Д., Игошина И.А., Шестернина О.И. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации).Учебное пособие. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 320 с.- .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/read?id=395710 6.Петросян Д.С., Фаткина Н.Л. Организационное поведение. Новые направления теории. Учебное пособие. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 272 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа: - https://znanium.com/read?id=395785 7.Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение. Учебное пособие. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 360 с. - .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/read?id=399487 8.Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. Учебник. Издательство: Дашков и К, 2023 – 302 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа:- https://znanium.ru/catalog/document?id=432105 **8.2. Дополнительная литература** 1.Менеджмент: практико-ориентированный подход. Учебник- под редакцией Ю.А. Романовой. Издательство: Дашков и К, 2022 – 410 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа:- https://znanium.com/read?id=421535 2. Авдеев, В.В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: Для
2	Теории поведения человека в организации – 9 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма)	
3	Теории и подходы к мотивации – 9 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма)	
4	Совершенствование групповой динамики и командообразования в организации – 9 час. (очная форма), , 14 час. (очно-заочная форма)	
5	Управление конфликтами и стрессами – 9 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма)	
6	Коммуникации как связующие процессы в организации – 9 час. (очная форма), , 14 час. (очно-заочная форма)	
7	Формирование, поддержание и изменение организационной культуры – 8 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма)	
8	Власть и лидерство в организации – 8 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма)	
9	Управление изменениями и нововведениями в организации –- 8 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма)	

© РГУТИС

		самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. - Москва : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 152 с. - .- ЭБС Znanium..Режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/1210075

Кроме указанных выше источников, обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:
1. Электронная библиотечная система Book.ru: http://www.book.ru/
2. ЭБС znanium.com

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

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

№ пп	Индекс компе-тенции, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции (индикатора достижения компетенции)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (индикатора достижения компетенции)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатора достижения компетенции) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде				
	УК-3.1	Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	Поведение личности в системе управления Групповое поведение в организации Формирование группового поведения в организации Лидерство в организации	современные подходы и модели командообразования	определить свою роль в команде исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	навыками распределения командных ролей и определения своей командной роли
	УК-3.2	При реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения других членов команды; соблюдает установленные нормы и правила	Поведение личности в системе управления Групповое поведение в организации Формирование группового поведения в	современные подходы и модели командообразования	оценивать поведенческие особенности членов команд, соблюдать правила командной работы с точки зрения нацеленности	навыками оценки поведенческих особенностей других членов команд, овладения и соблюдения правил командной работы с точки зрения нацеленности на результат

© РГУТИС

		командной работы, несет личную ответственность за общий результат	организации Лидерство в организации		на результат	
	УК-3.3	Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата	Поведение личности в системе управления Групповое поведение в организации Формирование группового поведения в организации Лидерство в организации	современные подходы и модели командообразования	анализировать последствия своих действий в командной работе, планировать свои действия для достижения заданного результата	способностью анализа своих действий в командной работе , и планирования своих действий для достижения заданного результата

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание современных подходов и моделей командообразования Умение определить свою роль в команде исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели Владение навыками распределения командных ролей и определения своей командной роли	Тестирование, решение ситуационных задач, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание современных подходов и моделей командообразования Студент продемонстрировал умение определить свою роль в команде исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели. Студент продемонстрировал владение навыками распределения командных ролей и определения своей командной роли	Закрепление способности при распределения командных ролей и определения своей командной роли
Знание современных подходов и моделей командообразования Умение оценивать поведенческие особенности членов команд, соблюдать правила командной работы с точки зрения нацеленности на результат Владение навыками распределения командных ролей и определения своей командной роли	Тестирование, решение ситуационных задач, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание современных подходов и моделей командообразования Студент продемонстрировал умение оценивать поведенческие особенности членов команд, соблюдать правила командной работы с точки зрения нацеленности на результат Студент продемонстрировал владение навыками распределения командных ролей и определения своей командной роли	Закрепление способности распределения командных ролей и определения своей командной роли с точки зрения нацеленности на результат
Знание современных подходов и моделей	Тестирование, решение ситуационных задач,	Студент продемонстрировал знание современных подходов	Закрепление способности

© РГУТИС

командообразования Умение анализировать последствия своих действий в командной работе, планировать свои действия для достижения заданного результата Владение способностью анализа своих действий в командной работе , и планирования своих действий для достижения заданного результата	выполнение группового проекта	и моделей командообразования Студент продемонстрировал умение анализировать последствия своих действий в командной работе, планировать свои действия для достижения заданного результата Студент продемонстрировал владение способностью анализа своих действий в командной работе , и планирования своих действий для достижения заданного результата	анализировать свои действия в командной работе и планирования своих дальнейших действий для достижения заданного результата

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – кейсы

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач)

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	max 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников

© РГУТИС

«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания – тестирование

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	**оценка**
выполнено верно заданий	«5», если (90 –100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

Средство оценивания - выполнение группового проекта

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении группового проекта

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнение проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	max 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна

© РГУТИС

13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Устный опрос

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
«4»	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

© РГУТИС

	– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	
«3»	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2»	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

Решение задач

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач)

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы;

© РГУТИС

	– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	max 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования:

– *когнитивный компонент* определяет уровень знаний теоретических и методологических основ «Организационного поведения», творческих способностей обучаемых. На когнитивном уровне определяется степень сформированности научно-теоретической и практической готовности к профессиональной деятельности;

– *интегративно-деятельностный компонент* (уровень умений и навыков) связан с овладением умениями и навыками, приобретаемыми обучающимися в процессе освоения ими «Организационного поведения», со способностью применять полученные теоретические знания в профессиональной деятельности;

– *личностный компонент* способствует определению уровня сформированности индивидуальных качеств обучаемых, ценностно-мотивационной сферы, коммуникативных умений бакалавра, осознающего значимость профессионального саморазвития и личностного самосовершенствования;

– *мотивационный компонент* ориентирует обучающихся на достижение успеха в профессиональной деятельности и характеризуется потребностью и стремлением овладевать общекультурными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями и использовать их в процессе обучения, что является мотивацией для достижения успеха в профессиональной деятельности.

7.3. 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.

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи

© РГУТИС

4	Поведение личности в системе управленичя	тестирование по разделу	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
8	Групповое поведение в организации	тестирование по разделу	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
12	Формирование группового поведения	Оценка решения кейсов по разделу	Выявление четкой аргументированной позиции, Вариативность мышления 0-10 баллов
18	Лидерство в организации	Выполнение группового проекта	0- проект подготовлен, но тема раскрыта не полностью; 11-15 - проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности в формулировках или расчетах; 16-20 - проект подготовлен, но недостаточен по объему; 21-26 - проект подготовлен, но отсутствует презентация; 30 - проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна; 31-33 -все требования к групповому проекту соблюдены, но выявлена различная степень участия студентов в проекте; 35 - все требования к групповому проекту соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

Выполнение группового проекта

Тематика групповых проектов по дисциплине «Организационное поведение» :

1. Организационное поведение как наука и практика
2. Практическое использование теорий мотивации в современных условиях
3. Влияние моделей организационного поведения на эффективность организации
4. Управление организационным поведением персонала организации
5. Совершенствование организационного поведения студентов вуза (на примере группы 08.МТД-21-2)
6. Анализ организационной культуры (на примере ФГБОУВО «РГУТИС»)
7. Технологии формирования эффективных команд
8. Анализ социально- психологического климата (на примере конкретной организации)

Группа студентов делится на подгруппы от 1 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранной теме. После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и пишется речь.

Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд.

Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и экспертная оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта

Титульный лист
Введение (1-2 страницы)

© РГУТИС

Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.
1. Общая характеристика предприятия (сфера деятельности, юридический адрес, цель и задачи, миссия предприятия)
2. Анализ функций менеджмента (провести анализ одной из следующих функций: планирование, организация, мотивация, контроль)
Выводы и рекомендации (2-3 страницы)
Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты. На основе выявленных негативных моментов перечислить пути их решения.
Список используемой литературы (не менее 10).
Оформление списка рекомендуется проводить в соответствии с ГОСТ 7.1.-84. Перечислить использованную литературу необходимо списком со сквозной нумерацией в алфавитном порядке, а также указать ссылки на ЭБС http://znanium.com/.
Группируется список литературы следующим образом:
Нормативная литература
Основная литература
Дополнительная литература
Периодические издания
Интернет-ресурсы

Промежуточная аттестация – экзамен

Примерная тематика экзаменационных вопросов:

1. Сущность, актуальность и значение концепций организационного поведения.
2. Основные теоретические подходы в организационном поведении
3. Модели организационного поведения
4. Основные направления, методы и инструменты исследования организационного поведения
5. Личность как объект организационного поведения.
6. Роль и место личности в организации.
7. Свойства личности ее характеристика – по типологии Майерс - Бриггс.
8. Варианты темпераментов по Д. Кейрси
9. Типология личности по К. Леонгарду
10. Понятие «группа» и ее основные характеристики.
11. Типология групп и их сущность.
12. Понятие «коллектив». Концепции развития коллектива по А.В. Петровскому
13. Уровни сплоченности коллектива
14. Факторы, влияющие на эффективную работу коллектива.
15. Понятие команды. Отличительные особенности команды и группы.
16. Охарактеризуйте известные классификации команд
17. Сущность модели командообразования по Р.М. Белбину
18. Сущность модели командообразования по И. Адизесу
19. Модель командных ролей М. Геллерта и К.Новака
20. Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова

© РГУТИС

21. Модель создания команды А. Дрекслера И Д. Сиббета
22. Модель командного развития Б. Такмана
23. Модель «5f» М. Долгова
24. Модель командной работы по Дж. Хакману
25. Понятие мотивации и мотивационного процесса в организации
26. Общая характеристика содержательных теорий мотивации.
27. Общая характеристика процессуальных теорий мотивации.
31. Подходы к мотивации и основные принципы системы мотивации
32. Оценка потребностей сотрудников в организационном поведении
33. Современные проблемы мотивации и стимулирования персонала. Модель В.И. Герчикова
34. Охарактеризуйте две известные современные теории мотивации
35. Современные тренды мотивации персонала
36. Система оплаты труда и основные функции заработной платы
37. Понятие и функции организационной культуры
38. Модель организационной культуры по Э.Шейну.
39. Основные переменные модели культуры по Г.Хофстеде
40. Типология организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну
41. Типология культуры Т. Дейла и А. Кеннеди
42. Типология Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С»
43. Стратегии оценки организационной культуры
44. Конфликты: понятие, функции, структура
45. Основные типы конфликтов и их характеристика
46. Метод картографии конфликта Хелены Корнелиус и Шошаны Фэйр
47. Роль конфликтов в организации
48. Понятие «лидерство». Лидерство как процесс и как свойство
49. Основные концепции лидерства
50. Теория харизматического лидерства
51. Исследования в области лидерства
52. Концепция заменителей лидерства (С. Керр и Дж. Джермейер)
53. Лидерство в 21 веке
54.Основные понятия и типы изменений в организации
55. Основные причины необходимости внедрения изменений в организации
56. Охарактеризуйте основные причины сопротивления изменениям
57. Охарактеризуйте основные техники устранения сопротивления изменениям
58. Что понимается под стратегическими изменениями в организации?
59. Какие этапы осуществления стратегических изменений Вам известны?
60. Варианты политики внедрения изменений

Задания в рамках компетенции УК-3

Задания открытого типа

1	**Преимуществами команд являются:** **Кол-во правильных ответов - 2**
1	Перераспределение власти

© РГУТИС

2	Возрастание трудовых усилий
3	Увеличение удовлетворенности ее членов
4	Уменьшение усилий по координации действий ее членов
2	**Если личность заняла позицию, отличную от позиции своей группы, то возникший в результате этого конфликт является:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Между личностью и группой
2	Межгрупповым
3	Внутриличностным
4	Межличностным
3	**Благодаря командам компания становится более …** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Инициативной при выборе вариантов решений
2	Активной при разработке решений
3	Дисциплинированной при исполнении решений
4	Гибкой в принятии решений
4	**Командная организация труда обеспечивает:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Командный дух
2	Высокую мотивацию
3	Получение синергии
4	Повышение производительности труда
5	**Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Авторитарный
2	Демократический
3	Либеральный
4	Смешанный
6	**Эффективность лидерства зависит от:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Знаний и опыта
2	Объема и типа власти
3	Личностных характеристик
4	Стечения обстоятельств
7	**Каково оптимальное число подчиненных?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Чем больше подчиненных, тем легче работать
2	15-30
3	3-5
4	7-12
8	**Основными компонентами модели коммуникации являются:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Объект, субъект, взаимодействие
2	Источник, сообщение, канал, получатель
3	Объект, субъект, влияние, обратная связь
4	Внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие
9	**Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая**

© РГУТИС

	атака»? **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Выявление альтернатив
2	Вовлечение всех участников в процесс принятия решений
3	Интенсификация мыслительного процесса
4	Вовлечение всех участников в процесс принятия решений
10	**Какая из перечисленных коммуникационных ролей выполняет функцию передачи сообщений в организации?:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Сторож
2	Связной
3	Лидер мнения
4	Космополит
11	**Ситуация, при которой один из членов группы находится в центре информационных потоков и играет основную роль в организации обмена информацией и межличностного взаимодействия, характеризует:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Централизованную коммуникативную сеть;
2	Децентрализованную коммуникативную сеть
3	Структуру социальной власти в каждой группе
4	Внутригрупповую иерархию
12	**Малая группа — это немногочисленная группа людей, включающая:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Более 10 человек
2	От 3 до 15 человек
3	Несколько человек
4	От 1 до 3 человек
13	**Коллектив единомышленников с высоким уровнем сплоченности, комплиментарными навыками, приверженных общим намерениям, эффективным целям и единому подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимоответственными – это:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Социальная группа
2	Коллектив
3	Команда
4	Все ответы верны
14	**Назовите, какие профессиональные навыки и умения необходимы государственным и муниципальным служащим для соответствия занимаемой должности на государственной и муниципальной службе:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	навыки принятия управленческих решений, эффективное применение не только известных способов и методов решения возникающих управленческих ситуаций, но и инициирование и применение инновационных методов и приемов осуществления управленческой деятельности, навыки воспроизводства управленческих знаний и навыков в других людях, наставничество, навыки прогнозирования и проектирования
2	умение критически оценивать свои способности, расчетливо и эмоционально

© РГУТИС

	взвешенно действовать при исполнении должностных обязанностей
3	навыки использования ПК, навыки командной деятельности
4	все вышеперечисленные навыки и умения
15	**Назовите главное качество команды, определяющее её деловую и социальную устойчивость:** **Кол-во правильных ответов – 1**
1	исполнительность
2	четко выраженный и последовательно реализуемый материальный интерес
3	ответственная взаимозависимость (взаимная ответственность);
4	жёсткая иерархия (соподчиненность);

Задания открытого типа

1. Определение какого понятия предложено: Объединение специалистов, для которого характерен высокий уровень взаимосвязи, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и нацеленности на индивидуальный рост – это…

2. **Определение какого понятия предложено: Коллектив единомышленников с высоким уровнем сплоченности, комплиментарными навыками, приверженных общим намерениям, эффективным целям и единому подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимоответственными – это…**

3. **Определение какого понятия предложено: Организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей – это…**

4. **Определение какого понятия предложено: Объединение людей, имеющих общий значимый социальный признак, основанный на их участии в некоторой деятельности – это…**

5. **К какой командной роли по И.Адизесу относится это утверждение: _____является тем руководителем, который способен обеспечить прибыль организации. . Это преданный своему делу профессионал, разбирающийся в потребностях бизнеса и технологиях, которые могут их удовлетворить.**

6. **К какой командной роли по И.Адизесу относится это утверждение: _____ способен проанализировать успехи, систематизировать их и воспроизводить в дальнейшем. Он не разбрасывает ресурсы на бесполезную и избыточную деятельность, а внимательно и методично работает над повышением эффективности.**

7. **К какой командной роли по И.Адизесу относится это утверждение: _____ уделяет внимание новым идеям. Для него характерна постоянная смена**

© РГУТИС

приоритетов. Его деятельность требует творческого подхода, гибкости мышления и готовности рисковать.

8. **К какой командной роли по И.Адизесу относится это утверждение: _____ строит в компании связи, обеспечивающие нормальное функционирование и преемственность, обеспечивает совместную работу людей в команде.**

9. Сопоставьте представленные утверждения

1) Власть	а) поведение руководителя, которое меняет отношение подчиненных к нему
2) Влияние	б) способность вести за собой
3) Лидерство	в) способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих
4) Обычаи	г) общепринятые повторяющиеся социальные действия, которые становятся обычными

10. Сопоставьте предложенные действия со стилями руководства

1) выносите на обсуждение коллектива и принимаете решение после того, как подчиненные выскажутся	а) авторитарный стиль руководства
2) принимаете решение о сокращении штатов и конкретных работников единолично	б) демократичный стиль руководства
3) ничего не предпримете, так как считаете, что задача всем по-нятна и работники сами сделают все необходимое для повышения эффективности своей работы	в) либеральный стиль руководства

11. Выберите и вставьте в таблицу степень выраженности следующих характеристик, характерных для рабочей группы и команды:

- сплоченность – высокая или средняя;
- вовлеченность – высокая или средняя;
- доверие – может присутствовать или обязательно присутствует.

Характеристики	Рабочая группа	Команда
сплоченность		
вовлеченность		
доверие		

12. Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих Вы считаете правильным?

© РГУТИС

А. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.
Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.
В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

13. В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть недостатки демократических методов управления?
А. Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.
Б. Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.
В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми «удобнее», чем общение с начальством.

14. Подумайте над ситуацией. Обоснуйте свой выбор.
Недавно назначенный руководитель Управления департамента по туризму, получив отчет одного из руководителей отдела развития социокультурных программ, признал его некачественно сделанным. Выберите наиболее рациональный вариант решения:
1. Принять отчет таким, какой он есть.
2. Вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного.
3. Дать на доработку отдельные пункты отчета через голову начальника одному из сотрудников, сказав, что это мелкие замечания, и он не хотел бы отрывать от работы начальника отдела.
4. Устроить обсуждение отчета в отделе, чтобы обратить внимание работников на их недобросовестность, в конце попросив начальника отдела быть строже к подчиненным

15. Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:
А) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
Б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

16. Однажды в одной компании появилась необходимость взять нового сотрудника на расширение отдела продаж. Думали- думали, решились - дали объявление, начали смотреть "кандидатов".
Посмотрели - нашли, вот оно - самого лучшего выбрали, с опытом 10 лет, зарабатывал хорошо, продукт схожий, все технологии знает! Ураааа!! Сейчас заработаем много клиентов, увеличим площади, введем новый продукт.

© РГУТИС

С кандидатом мы договорились, что выйдет он к нам с начала следующей недели. Договорились и ждем. Настало начало новой недели, пришел кандидат. Вот стол, стул, компьютер, вот твой новый коллектив - пожалуйста трудись и зарабатывай на благо нашей компании и тебе останется. Ждем...день, два, неделя прошла.....вторая.... третья..... Нет результата от кандидата. Начали спрашивать у коллег - что там, почему же так происходит - у них результат есть, а у него нет.....Плохо говорит работает он, не умеет...В программе нашей не разбирается, взяли вообще неумеху, а еще зарабатывал где то. Поговорили с новым коллегой, оказывается имея общую базу для "обзвона" - те кто работал уже в нашей компании, стали "жалеть" клиентов. Нет, жалеть не от слова жалко- а жалеть от слова деньги. Всяческим образом мы начали замечать саботаж. Письма с общей электронной почты, адресованные новому коллеге - удалялись. В программе из заявок - то один товар пропадет - то другой. Сотрудник новый - молчал, ждал привыкания коллег к себе, отрабатывал базу и пытался доказать что он - и действительно специалист, несмотря на саботаж. Тем временем, результата не было, база не росла, да и другие стали падать..Вся энергия отдела продаж уходила на войну.

17. В управленческой команде компании сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по–другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально.

Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник в компании, работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям нового генерального директора. К тому же он не согласен, что ситуация требует каких- то серьезных мер. Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради призрачных новых возможностей? Периодически он открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании.

В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого.
Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга.
Он поставил вам задачу – предложить решение наиболее оптимальное в данной ситуации.

18. Сопоставьте представленные утверждения по особенностям коммуникации

1. Участники группы	а) думают, что собраны вместе только по административным соображениям б) осознают взаимозависимость и понимают ценность взаимной поддержки в) не доверяют мотивам коллег г) работают в климате доверия д) воспринимают конфликтные ситуации негативно, застревают
2. Члены команды	

© РГУТИС

	в них е) участвуют в выработке решений, признавая за лидером право принять окончательное

19. Из представленного перечня выберите утверждения, относящиеся к лидеру группы и руководителю команды

1.Стремится к выполнению текущих задач, не позволяя задуматься о том, чего можно было бы достичь за счет реорганизации и увеличения вклада каждого члена
2. Способен вовлекать людей и пробуждать в них преданность общему делу. Помогает остальным увидеть их собственные возможности. Позволяет членам команды проявить себя
3. В отношениях с вышестоящим руководством, коллегами и подчиненными реактивен, не проявляет инициативу
4. Готов до некоторой степени вовлекать членов группы в планирование и решение проблем
5. В отношениях чаще всего проактивен. Демонстрирует присущий только ему стиль поведения. Может вдохновлять и стимулировать к действию. Побуждает членов команды к совместной работе и взаимной поддержке
6. Решает текущие задачи по ходу дела. Лидер не способен предвидеть, чего может добиться его команда. Он готов поделиться своим видением и действовать в соответствии с ним
7. Игнорирует конфликты между членами группы или с другими группами
8. Выступает посредником в разрешении конфликта, не дает ему разрастись

20. Из представленного перечня выберите утверждения, относящиеся к условиям для создания группы или команды

1. Простые задачи или проекты
2. Решение сложных задач или проблем требует междисциплинарного подхода
3. Задачи постоянно меняются, создание жестких структур невозможно
4. Сотрудничества достаточно для решения задач
5. Нужно быстро принять решение
6. Необходимы согласованные решения
7. Интересы участников сталкиваются, существуют противоречия
8. Необходима сильная вовлеченность и приверженность цели
9. Нужны определенные компетенции и их число невелико

21. Исследования численного состава команд или рабочих групп показывают, что наибольшей эффективности достигают команды численностью до _____человек. Вставьте пропущенное значение.

22. Выберите подходы, относящиеся к командообразованию

© РГУТИС

1 Программно-целевой
2 На основе эмоциональной сплоченности
3 Проблемно- ориентированный подход
4 Ролевой подход
5 Динамический подход
6 Мотивационный подход

23. К какому подходу формирования команд можно отнести следующие цели: диагностика участников по типу поведения, объединение в команды по принципу взаимного дополнения качеств?

24. К какому подходу формирования команд можно отнести следующие цели: построение управленческих, проектных и функциональных команд?

25. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: способен заставить других работать над распределенными целями. Охотно раздает поручения, быстро раскрывает индивидуальные наклонности и таланты и мудро их использует для достижения целей команды

26. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: обладает высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жаждой достижений. Обычно ярко выраженный экстраверт, очень напористый. Ему нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, он быстро находит обходные пути. Его роль самая конкурентная в команде

27. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: ломанда поддерживает его больше всего. Умеет быть гибким и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Способен слушать и сопереживать. В работе полагается на чувства, может испытывать трудности при принятии срочных решений.

28. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: умеет общаться с людьми в компании и за ее пределами. Распознает, что уже есть, а что еще предстоит сделать. Его обычно тепло принимают в команде из-за открытой натуры. Всегда готов находить возможности. Но если не стимулировать, его энтузиазм быстро снижается.

29. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: инноватор и изобретатель, может быть очень креативным. Он сеет идейные зерна, из которых растет большинство разработок и проектов. Предпочитает работать самостоятельно, отдельно от других членов команды, чтобы дать простор воображению.

© РГУТИС

30. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: умеет быть проницательным в суждениях, принимать во внимание все факторы. Серьезный, с врожденным иммунитетом к чрезмерному энтузиазму. Медлителен в принятии решения, предпочитает хорошо все обдумать. Способен критически мыслить.

31. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: любит тяжелую работу и системное решение проблем. Ему присущи здравый смысл, самоконтроль и дисциплина. Это скорее личность, чьи ценности совпадают с ценностями компании. Мало сконцентрирован на собственных интересах. Ему может не хватать спонтанности.

32. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: вникает в детали. Не терпит случайностей. Никогда не начинает то, что не сможет завершить. Его мотивация — внутреннее беспокойство, хотя часто внешне выглядит уравновешенным и невозмутимым. Предпочитает выполнять задачи самостоятельно.

33. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: гордится приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Профессионален, редко интересуется делами других. Возможно, станет экспертом, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем.

34. Молодой руководитель предъявил своему подчиненному ряд обоснованных претензий в достаточно жесткой форме. Тот вынужден был согласиться, но вышел от руководителя, сдерживая обиду и раздражение.
Через 10 минут руководитель, выходя из своего кабинета, увидел этого человека в группе других сотрудников. Они что-то горячо обсуждали. Подойдя поближе, руководитель услышал крайне нелестные о себе высказывания со стороны раздраженного подчиненного, получившего выговор. Он понял также, что его неожиданное появление заметили все, кроме говорящего.
Придумайте вариант конструктивного поведения руководителя.

35. В коллективе, которым вы руководите, сложились две группировки, которые постоянно конкурируют между собой. У каждой из них есть лидеры и их более или менее активные приверженцы. При этом вы знаете, что у лидеров хорошие бизнес-результаты. Ваши действия?

36. У вас отдел коммунального хозяйства и благоустройства из 5 человек. Из них 2 сотрудника в возрасте 40+, работают в службе около 10 лет. И 2 сотрудника 18+, работают около года. Постоянно возникают разногласия между «младшими» и «старшими», что приводит к снижению эффективности работы отдела. Ваши действия?

37. Ваша компания закупила новую программу для передачи заявок в отделы. Чтобы сотрудники передавали заявку не по звонку на телефон, а заносили это в специальную программу (мобильное приложение), и тем самым мы могли отслеживать сроки выполнения заявок, контролировать выполнение и не пропускать ни одной просьбы

© РГУТИС

клиента. Вы как руководитель видите, что сотрудники не хотят переходить на программу, и по привычке звонят друг другу по телефону, а заявки нигде не фиксируют. Вы видите пользу в этой программе. Как вы будете мотивировать сотрудников к изменениям?

38. Начальника отдела контроллинга В. И. Попова подчинённые уважают и побаиваются. Он редко кого хвалит, даже если и есть за что. Если подчинённые проявляют активность, демонстрируют положительные результаты деятельности, чаще всего такие попытки остаются без внимания. При этом В. И. Попов может иметь и положительное мнение о работнике. Только считает, что высказывать положительные оценки в слух – значит дать повод подчинённому «зазнаваться». Он как будто ждёт, что вот-вот такой работник допустит ошибку или провинится, тогда получится, что похвала досталась не достойному.
Вопросы. Какой тип власти не использует данный руководитель? Как такое поведение руководителя может влиять на взаимоотношения в коллективе?

39. В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше — средний возраст персонала — 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно — они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно выйти из подобной ситуации?

40. В коллективе есть сотрудник, считающий себя «душой компании» — он постоянно шутит, рассказывает анекдоты, регулярно уходит на перекуры и зовет половину отдела с собой. Большинству работников такое поведение кажется неуместным — мало того, что шутки балагура далеко не всегда смешные, при этом он еще и отвлекает коллег от работы. Однако напрямую попросить весельчака умерить свой пыл сотрудники стесняются. Что следует предпринять его коллегам?

7.4. Содержание занятий семинарского типа

Занятия семинарского типа по дисциплине «Организационное поведение» проводятся *в форме семинарских занятий*.

Раздел 1. Поведение личности в системе управления

Практическое занятие 1,2

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)
Тема занятия: Организационное поведение как научная дисциплина
Содержание занятия:
1. Понятие «организационное поведение»
2. Основные концепции организационного поведения
3. Базисные теоретические подходы в организационном поведении
4. Управленческие модели организационного поведения

© РГУТИС

5. Вклады поведенческих наук в организационное поведение
6. Основные направления исследований организационного поведения
7. Инструменты и методы исследований организационного поведения

Цель занятия: углубить, систематизировать и обобщить знания студентов по теме, вовлечь максимум студентов в активное обсуждение темы занятия

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний о понятии «организационное поведение»;
- навыки закрепления знаний о моделях организационного поведения;
- навыки закрепления знаний о направлениях исследований организационного поведения

Продолжительность занятия – 2 часа (очная форма), 0,5 часа (очно-заочная форма),

Контрольные вопросы:

1. Предметно-целевое содержание организационного поведения.
2. Трансформация базовых категорий организационного поведения: сущность и содержание.
3. Охарактеризуйте основные концепции организационного поведения.
4. Назовите известные Вам управленческие модели организационного поведения
5. Охарактеризуйте историю становления организационного поведения как науки
6. Перечислите основные методы исследования организационного поведения. Приведите примеры.
7. Какие смежные дисциплины входят в организационное поведение?
8. Что представляют собой поведенческие науки?
9. Каковы основные направления исследований в области организационного поведения?

Тематика рефератов, докладов, эссе:

1. Сущность и значение концепции организационного поведения.
2. Эмпирический и научный этапы становления организационного поведения.
3. Развитие теории организационного поведения в системе менеджмента.
4. Человеческие ресурсы как ключевой фактор организационного развития.
5. Подходы к описанию организационного поведения: процессный, ситуационный, системный, программно-целевой и др.

Практическое занятие 3,4

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)
решение ситуационных задач

Тема занятия: Теории поведения человека в организации

Содержание занятия:

1. Классические теории организации (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер);
2. Ситуационные теории (Дж. Вудворд); организационная концепция «человеческих отношений» (Э. Мэйо, Д. Макрегор, Р. Лайкерт и др.);
3. Поведенческие теории К.Майер-Э.Бриггс.
4. Теория акцентуированных личностей К.Леонгарда
5. Поведенческая модель DISC

Цель занятия: формировать умение работать с научной и учебной литературой, систематизировать и обобщить знания студентов по теме, вовлечь максимум студентов в активное обсуждение темы занятия.

© РГУТИС

Практические навыки:
- навыки закрепления знаний классических теориях организации;
- навыки закрепления знаний об организационной концепции «человеческих отношений»;
- навыки закрепления знаний о поведенческих теориях личности

Продолжительность занятия – 4 часа (очная форма), 0,5 часа (очно-заочная форма)

Контрольные вопросы:

1. Классические теории поведения человека в организации.
2. Организационная концепция «человеческих отношений».
3. Ситуационный подход к поведению человека в организации.
4. Охарактеризуйте основные характеристики личности, вошедшие в типологию MBTI?
5. Какие поведенческие типы личности рассматривает модель DISC. Охарактеризуйте каждую из них.

Темы докладов (эссе) по теме

Подготовьте эссе на тему «Сравнительный анализ классических теорий организации». В эссе сформируйте критерии сравнения школ и проведите сравнительный анализ.

Апробация тестовых методик в группе
Ролевая игра по модели DISC

Практическое занятие 5,6

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией

Тема занятия: Теории и подходы к мотивации

Содержание занятия:

1. Сущность и значение мотивации трудового поведения. Связь мотивации с целенаправленным поведением человека.
2. Мотивы трудовой деятельности и их анализ, стимулы, вознаграждения, сила действия мотива. Влияние мотивации на результаты трудовой деятельности.
3. Классификация и анализ содержательных теорий мотивации. Иерархическая теория мотивации А. Маслоу. Теория мотивации Д. Мак-Клелланда. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Ограничения и слабые стороны содержательных теорий. Использование содержательных теорий в современной системе управления.
4. Классификация и анализ процессных теорий мотивации. Теория ожиданий (экспектаций) В. Врума. Теория X и У Д. Мак-Грегора. Теории А и Z У. Оучи. Мотивационная теория справедливости Дж. Адамса. Комплексная модель мотивации Л. Портера и Э. Лоулера и факторы результативности труда. Ограничения и слабые стороны процессных теорий. Применение процессных теорий в современной практике.
5. Современные теории и подходы к мотивации. Формирование мотивирующей среды в организации

Цель занятия: закрепить знания об индивидуальных характеристиках, определяющих поведение индивида в организации (социальные и психологические)

Практические навыки:
- навыки закрепления знаний о мотивации трудового поведения в организации;
- навыки закрепления знаний о содержательных и процессуальных теориях мотивации
- навыки закрепления знаний о современных мотивационных теориях;
- навыки закрепления знаний о формировании мотивирующей среды в организации

© РГУТИС

Продолжительность занятия –4 часа (очная форма), 1 час (очно-заочная форма),

Контрольные вопросы:

1. Понятие «мотив». Сущность и значение мотивации трудового поведения.
2. Влияние мотивации на результаты трудовой деятельности
3. Характеристика содержательных теорий мотивации.
4. Характеристика процессуальных теорий мотивации
5. Характеристика современных теорий мотивации

Выступления с докладами в форме презентаций

Основные понятия и содержание современных теорий мотивации. Их возможности применения для управления организационным поведением

Решение ситуационных задач по теме

Задача 1

Исходные данные. Иван Пермяков является Генеральным директором и владельцем компании «Компьютерный дом», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 43% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор.

Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Ивану, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и, что кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 43% премию, однако их вознаграждение составляло только 37% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте развитие ситуации в компании «Компьютерный дом»? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для этой компании?
3. Как бы вы посоветовали Ивану внедрять эту систему?

Задача 2

На производственном предприятии «Банкрот» критическая ситуация — текучесть кадров. Новые сотрудники, приходящие на смену не очень новым, покидают организацию после 2—3 месяцев работы. Большая часть уволившихся недовольна нечестностью администрации, которая в «устном договоре» пообещала им хорошую заработную плату в случае больших продаж производимой продукции и сопутствующего коммерческого успеха.

Но за 2 месяца достичь какихлибо результатов не получается, и зарплата сведена к минимуму, чем крайне недовольны рабочие и сотрудники фирмы. Предложите свои пути решения данной проблемы. Постарайтесь взглянуть

© РГУТИС

на проблему не только с точки зрения рабочих, но и незадачливого руководства фирмы. Порекомендуйте HRменеджеру свои варианты решения данной задачи.

Задача 3 «Дифферецированная мотивация»

1 подгруппа: Напишите 5-7 наиболее важных стимулов для студентов и предложите возможные пути мотивации и стимулирования представителей данной категории
2 подгруппа: Напишите 5-7 наиболее важных стимулов для преподавателей и предложите возможные пути мотивации и стимулирования представителей данной категории
3 подгруппа: Напишите 5-7 наиболее важных стимулов для неквалифицированных работников и предложите возможные пути мотивации и стимулирования представителей данной категории
4 подгруппа: Напишите 5-7 наиболее важных стимулов для топ-менеджеров и предложите возможные пути мотивации и стимулирования представителей данной категории
5 подгруппа: Напишите 5-7 наиболее важных стимулов для ректората вуза и предложите возможные пути мотивации и стимулирования представителей данной категории

Презентация выполненных заданий по каждой подгруппе

Задача 4 Как мотивировать разных людей?

Вы являетесь начальником небольшого отдела и имеете в подчинении трёх сотрудников Дмитрия, Анатолия и Георгия. Вашей основной задачей на данный момент является повышение эффективности деятельности вашего подразделения, и ключ к успеху заключается в том, чтобы ваши сотрудники были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.

Дмитрий в высшей степени предан компании, позитивно воспринимает все её правила и существующую систему вознаграждения. Он очень приятный парень, но его проблема в том, что лишь очень немногое может он делать самостоятельно. Дмитрий добросовестно выполняет порученные ему задания, но при этом лишен творческого воображения и чувствует свою зависимость, когда необходимо самостоятельно принимать решения. Он очень застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится работать с сотрудниками из других отделов.

Анатолий же, напротив, исключительно общительный и дружелюбный человек. Однако он относится к тому типу людей, которых достаточно сложно понять. Количество отгулов у него превышает принятые в компании нормы. Он очень трогательно относится к своей семье (у него двое детей) и считает, что они – самое главное в его жизни. По его словам, для него работа – это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей семьи. Анатолий выполняет работу ответственно и добросовестно, но не более того. Все попытки привлечь его к разработке и выполнению новых идей и задач, которые не входят в должностные обязанности, терпят неудачу.

Григорий недавно был принят на работу и показал себя как очень настойчивый и трудолюбивый человек. Он не скрывает, что работает ради денег и с готовностью поменяет место работы, если ему предложат большую зарплату. Григорий очень хорошо работает и может работать по семь дней в неделю. Он настоящий ведущий. Руководитель с его последнего места работы характеризовал как лидера и сильную личность. Несмотря на то, что он исключительно хорошо работал, они были рады от него избавиться.

© РГУТИС

Григорий всё время был недоволен, ему всё время чего-то не хватало – или повышения оплаты труда, или же дополнительных льгот.

Вопросы:

1. К какому типу личности вы можете отнести каждого сотрудника?
2. Разработайте систему мотивации для каждого работника вашего отдела.

Задача 5

Компания «Мелодия» была создана в 1991 году с целью предоставления программного обеспечения малым и средним предприятиям для автоматизации управленческого учёта. За время существования в компании несколько раз менялась система оплаты труда. Сначала программисты получали только проценты от стоимости выполняемых заказов. Первоначально после внедрения данной системы производительность труда специалистов увеличилась, а через год начала снижаться. Система фиксированной оплаты труда также не принесла серьёзных улучшений.

Вскоре на фирме усилилась текучесть кадров, и многие программисты компании начали самостоятельно сотрудничать с другими предприятиями.

Руководство компании пришло к выводу, что необходимо внедрять новую систему оплаты труда, чтобы мотивировать сотрудников на рост производительности труда и повышения своей квалификации. Руководство считало, что данная схема должна быть максимально прозрачной и автоматически регулировать интересы сотрудника и работодателя**.**

Основанием для определения размера заработной платы стали личные достижения сотрудника, т.е. количество выработанных часов за один квартал. За 80 часов работы сотрудник получает фиксированную сумму денег. Если он вырабатывает 120 часов, то сумма увеличивается. Таким образом, руководство компании пытается решить проблему повышения квалификации своих сотрудников.

Для усиления лояльности сотрудников компании разработали проект распределения прибыли. Суть данного проекта – ежегодные выплаты, которые соотносятся с окладом сотрудника. После первого года работы сотрудник получает премию в размере 5% от своего суммарного годового оклада, после второго – 9%, после третьего и более – 12%.

По мнению руководства компании, переход на новую систему был достаточно болезненным. Часть сотрудников после введения данной системы написали заявление об уходе, так как новая система не позволяла им «работать налево», с другими пришлось провести разъяснительную работу.

Через год после внедрения данной системы оплаты труда доходы сотрудников значительно выросли по сравнению со временем, когда использовали старые схемы оплаты труда. Кроме этого, менеджерам компании стало проще контролировать и оценивать сотрудников. Компания за это время смогла расширить штат и нанять ещё 10 программистов.

Вопросы:

1. Почему старые системы оплаты труда в компании «Мелодии» не оправдали себя?
2. Как вы считаете, эффективна ли новая система оплаты труда?
3. Какие преимущества и недостатки данной системы оплаты труда вы можете назвать?

© РГУТИС

4. Можно ли применять данную схему при оплате специалистов, работающих над проектом в группе?

Раздел 2. Групповое поведение в организации

Практическое занятие 7,8

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, Решение кейсов с последующей дискуссией

Тема занятия: Совершенствование групповой динамики и командообразование в организации

Содержание занятия:

1.. Понятие «группа» и ее основные характеристики.
2. Типология групп и их сущность.
3. Понятие «коллектив». Концепции развития коллектива
4. Уровни сплоченности коллектива. Факторы, влияющие на эффективную работу коллектива.
5. Понятие команды. Отличительные особенности команды и группы.
6. Классификации команд
17. Современные модели командообразования

Цель занятия: закрепить знания о теории и моделях командообразования

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний о понятиях «группа» и «коллектив»;
- навыки закрепления знаний о понятии «команда»;
- навыки закрепления знаний о факторах, влияющих на сплоченность команд;
- навыки закрепления знаний о проектных командах;
- навыки закрепления знаний о современных моделях командообразования;

Продолжительность занятия – 4 часа (очная форма), 2 часа (очно-заочная форма)

Контрольные вопросы:

1. Факторы, влияющие на эффективную работу группы и коллектива.
2. Понятие команды. Отличительные особенности команды и группы.
3. Охарактеризуйте известные классификации команд
4. Сущность модели командообразования по Р.М. Белбину
5. Сущность модели командообразования по И. Адизесу
6. Модель командных ролей М. Геллерта и К.Новака
7. Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова
8. Модель создания команды А. Дрекслера И Д. Сиббета
9. Модель командного развития Б. Такмана
10. Модель «5f» М. Долгова
11. Модель командной работы по Дж. Хакману

Апробация тестовых методик по командообразованию в группе студентов

© РГУТИС

Решение ситуационных задач

Задача 1 «Командный менеджмент на вагоноремонтном заводе»

+Цель обсуждения – анализ достоинств и недостатков командной работы и причин неудачи эксперимента по ее внедрению.

Порядок работы

Участники знакомятся с ситуацией, а затем проводят критический анализ сложившегося положения.

Когда Петр Иванов пять лет назад занял пост директора вагоноремонтного завода, он знал, что дела предприятия находятся не в лучшем состоянии. Завод страдал от больших потерь, не было заказов на продукцию, цены на детали для вагонов были выше, чем у конкурентов. Для выживания предприятия необходимо было снизить цены на продукцию, отказаться от принятой в прошлом стратегии повышения цен, повысить производительность и увеличить прибыль за счет поступления новых заказов.

При назначении Иванову было поручено «все исправить и повысить прибыльность». Для решения поставленной задачи вышестоящее руководство гарантировало ему значительную свободу действий и определенную поддержку.

Ему потребовалось три года, чтобы изменить ситуацию. Он приостановил найм новых работников, провел аттестацию рабочих мест, после которой мало занятый персонал был сокращен, а оставшиеся работники были объединены в команды составом 7-12 человек, нацеленные на повышение производительности труда и увеличение прибыли. Работа была проведена в каждом цехе. Каждая команда должна была выполнять полный производственный цикл по сборке и ремонту вагонов. Завод закупил новое оборудование, работе на котором обучили всех работников. Директор сам многократно обращался к работникам, убеждая их, что благодаря инновациям улучшатся условия труда, будет снижен производственный травматизм, повысится заработная плата.

В результате этих мер убытки предприятия в первый год сократились с 900 тыс. до 60 тыс. рублей. Через год после вступления в должность Иванов смог сообщить руководителю ДРВ, что завод находится на уровне безубыточности. Прибыль на следующий год превысила 6 млн. рублей, а на протяжении следующих трех лет она ежегодно удваивалась. Завод постоянно получал заказы на ремонт старых и сборку новых вагонов. Петр приписывал большую долю успеха своим мерам по внедрению командных форм организации и управления, снижению расходов и повышенному вниманию к эффективности производства.

К сожалению, год назад прибыли начали падать. Это объяснялось двумя причинами.

Первая причина заключалась в том, что при увеличении годового дохода число работников уменьшилось на 27%. В результате многие работники чувствовали себя перегруженными работой. Кроме того, прекратился рост заработной платы, которую платили в соответствии с общими результатами работы команды; изменились в сторону увеличения нормы выработки у сдельщиков. Работники стали подыскивать себе место на других предприятиях. Усугубляло положение то, что предприятию трудно было нанять новых сотрудников.

Вторая причина заключалась в снижении общей эффективности. Не все работники оказались готовыми выкладываться. Многие члены команд не желали расставаться со старым опытом; не все работники, объединенные в команды, обладают способностями, знаниями и навыками, полезными группе. Эффективность командной работы начала снижаться вследствие того, что одни работники несут на себе большую ответственность, чем другие. Внутри команд часто стали возникать конфликтные ситуации.

© РГУТИС

ДРВ предложил Иванову изменить стиль работы, ориентироваться на людей и не зацикливаться на расходах.

Вопросы для обсуждения

1. Целесообразно ли было образование команд?
2. За счет каких факторов удалось добиться успеха в первые годы директорства Петра Иванова? Какую роль в повышении эффективности производства сыграл командный менеджмент?
3. Почему на более поздних стадиях командная работа перестала быть успешной? В чем кроется причина неудачи?
4. Если вы были консультантом, какие рекомендации вы дали бы Петру Иванову и другим руководителям завода, чтобы обеспечить эффективную работу в командах?
5. Как бы вы стали разрешать конфликты, возникающие между сотрудниками завода?
6. Почему, по вашему мнению, вышестоящих руководителей перестала волновать проблема эффективности работы предприятия?

Задача 2

В коллективе есть сотрудник, считающий себя «душой компании» — он постоянно шутит, рассказывает анекдоты, регулярно уходит на перекуры и зовет половину отдела с собой. Большинству работников такое поведение кажется неуместным — мало того, что шутки балагура далеко не всегда смешные, при этом он еще и отвлекает коллег от работы. Однако напрямую попросить весельчака умерить свой пыл сотрудники стесняются. Что следует предпринять его коллегам?

Задача 3

В коллективе работают менеджер и его ассистент. Первый регулярно нагружает своего помощника работой, а сам большую часть рабочего времени сидит в социальных сетях, разговаривает с коллегами и подолгу обедает. Однако итоговый результат совместной работы он преподносит как свою личную заслугу, за что регулярно получает от начальства благодарности и премии, в то время как ассистент остается в тени. Как помощнику выйти из этой ситуации?

Задача 4

Из слаженной, очень дружной команды отдела ушел костяк сотрудников — руководителя переманили, и он увел с собой несколько ключевых коллег. На вакантные места нашли хороших специалистов, но им трудно: старожилы скучают по ушедшим коллегам и не настроены принимать новичков, новички чувствуют себя неловко. Открытой вражды пока нет, но зарождается почва для нее: отдел раскололся на две группы — «старая гвардия» и «новобранцы».

Сложность: старожилы в ностальгии по «золотому веку» и не настроены на сближение.

Задача: подружить новичков и старожилов в смешанной команде.

Задача 5

У двух отделов — кол-центра и отдела продаж — копится недовольство друг другом. Функции двух отделов тесно связаны, но вживую коллеги почти не общаются — всё взаимодействие происходит по электронной почте и через CRM. У каждого отдела есть причины для недовольства другим отделом. Копится вражда.

© РГУТИС

Операторы кол-центра обзванивают базу потенциальных клиентов и назначают встречи для демонстрации продукции компании, и на эти встречи едут сейлз-менеджеры. KPI операторов привязаны к количеству назначенных встреч, KPI сейлз-менеджеров — к количеству продаж. Сейлз-менеджер получает информацию о встрече из CRM. Приезжая, он видит клиента, который совсем не заинтересован в продукте и согласился на презентацию нехотя, под давлением оператора. Сделка не получается, сейлз-менеджер зря потратил время и злится на операторов за формальный подход к назначению презентаций.
Сложность: люди почти не общаются вживую, только по «электронке».
Задачи:

- Избавиться от «войны» между двумя связанными отделами;
- Донести, что все работают для одной общей цели.

Задача 6

Открылся стартап с очень амбициозной задачей — за несколько месяцев разработать уникальный ИТ-продукт. Основателям удалось собрать команду профессионалов, но ясно, что будет непросто. Работа очень интенсивная и напряженная. К тому же стоит ждать проблем и неожиданностей, которые всегда случаются в стартапе. Если бы это была давно сложившаяся, проверенная «в боях» команда, то предстоящие испытания точно оказались бы ей по плечу. Но тут люди еще не сдружились, а некоторые и вовсе работают удаленно и общаются с новыми коллегами только в мессенджерах.
Задача: сплотить абсолютно новый, незнакомый коллектив

Задача 7

Руководитель отдела не вмешивался в дела взаимодействия группы до того момента, пока они работали слаженно. Коллектив эффективно выполнял свою работу, достигая поставленных задач. Взаимоотношения между сотрудниками отдела – хорошие. Новый руководитель, ранее не работавший в этой компании, стоит перед задачей по сохранению показателей работы отдела на прежнем уровне.

Задание. Предложите новому руководителю решения по оптимизации работы коллектива отдела.

Задача 8

Индивидуальный предприниматель с правом найма персонала, работающий в сфере торговли хлебобулочными изделиями, заметил тенденцию снижения производительности труда своих сотрудников в течение последних нескольких месяцев. Ранее он, как руководитель, перераспределял обязанности и ответственность для снижения монотонности труда, и эти решения были эффективными.

Задание. Предложите руководителю инструменты для повышения производительности труда своих сотрудников.

Задача 9

В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше — средний возраст персонала — 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно — они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение.
Как можно выйти из подобной ситуации?

© РГУТИС

Практическое занятие 9,10

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение кейсов с последующей дискуссией, апробация тестовых методик

Тема занятия: Управление конфликтами и стрессами

Содержание занятия:

1. Подходы к оценке конфликтов и их характеристика. Анализ видов и причин конфликтов.
2. Структура конфликта: конфликтная ситуация и инцидент. Оппонент, объект и мотив конфликта. Динамика конфликта. Неконструктивные конфликты и их последствия.
3. Характеристика конфликта как процесса. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.
4. Способы управления конфликтами: структурные и межличностные. Области их применения и степень эффективности.
5. Стратегии поведения участников конфликта. Сетка Томаса-Килменна.
6. Переговоры как способ разрешения конфликтов. Профилактика конфликтных ситуаций.
7. Влияние стрессов на организационное поведение персонала. Адаптивный синдром и его этапы по Г. Селье. Стрессоры и их виды. Способы элиминирования факторов стресса: со стороны подчиненного и со стороны руководителя.

Цель занятия: закрепить знания о межличностном и конфликтном взаимодействии в группе

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний о видах межличностных отношений;
- навыки закрепления знаний о видах конфликтов;
- навыки закрепления знаний о методах урегулирования конфликта;
- навыки закрепления знаний о преодолении стрессовых ситуаций;

Продолжительность занятия – 4 часа (очная форма), 1 час (очно-заочная форма)

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте основные подход к понятию и оценке конфликта.
2. Понимание, структура и классификация конфликтов.
3. Охарактеризуйте основные последствия конфликтов.
4. Развитие конфликта, методы его урегулирования.
5. Управление конфликтами. Метод картографии конфликта Хелены Корнелиус и Шошаны Фэйр
6. Конфликт и ведение переговоров.
7. Виды стрессов и методы управления ими.
8. Понятие эмоционального выгорания: причины и методы управления

Выступления с докладами на темы:

1. Межличностные отношения в группе: понятие, виды, основные феномены.
2. Понимание, структура и классификация конфликтов.
3. Поведение в эмоционально-напряженной (стрессовой) ситуации.
4. Развитие конфликта, методы его урегулирования.

© РГУТИС

5. Управление конфликтами.
6. Конфликт и ведение переговоров.
7.

Решение ситуационных задач

Ситуация 1

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

Ситуация 2

Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

Ситуация 3

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный план работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Вам компьютер «завис» и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

Ситуация 4

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать выполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

А) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;

Б) даете ему в помощники tit несколько человек и делите премию между ними;

В) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;

Г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

Ситуация 5

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

А) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;

Б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

Ситуация 6

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как следует поступить в этой ситуации?

Ситуация 7

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите…

© РГУТИС

Практическое задание «Оценка социально- психологического климата в группе»

Предлагаемая методика позволяет делать периодические «срезы» с целью диагностики состояния психологического климата в коллективе, прослеживать эффективность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат. Такие измерения полезны при изучении степени адаптации новых сотрудников, отношения к труду, причин текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности.

Методика позволяет диагностировать три компонента психологического климата: эмоциональный, поведенческий и когнитивный. Для измерения эмоционального компонента используется критерий привлекательности — на уровне понятий «нравится — не нравится», «приятный — неприятный». Вопросы, направленные на измерение поведенческого компонента, конструируются на основе критерия «желание — нежелание работать в данном коллективе», «желание — нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание — незнание особенностей характера членов коллектива».

Инструкция. Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является оптимизация психологического климата в коллективе. Внимательно прочитайте варианты ответа. Выберите один из них, наиболее соответствующий Вашему мнению. Поставьте рядом с ним знак «+» или предлагаемую оценку.

Опросный лист

№	Вопросы
1	Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны: А) большинство членов нашего коллектива — хорошие симпатичные люди; Б) в нашем коллективе есть всякие люди; В) большинство членов нашего коллектива — люди малоприятные.
2	Думаете ли Вы, что было бы весьма неплохо, если бы члены Вашего коллектива жили неподалеку друг от друга? 1 — нет; 2 — скорее нет, чем да; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — скорее да, чем нет; 5 — да, конечно.
3	Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику: А) деловых качеств большинства членов коллектива _____; Б) личных качеств большинства членов коллектива _____. 1 — нет; 2 — пожалуй, нет; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — пожалуй, да; 5 — да.
4	Цифра «один» на приведенной ниже шкале характеризует коллектив, который Вам очень не нравится, а цифра «девять» — коллектив, который Вам очень нравится. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив?

© РГУТИС

	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись: А) это меня бы вполне устроило; Б) не знаю, не задумывался над этим; В) это меня бы совершенно не устроило.
6	Могли бы Вы с достаточной уверенностью определить, с кем охотно общаются по деловым вопросам большинство членов Вашего коллектива? А) нет, не мог бы; Б) не знаю, не задумывался об этом; В) да, мог бы.
7	Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра «один» соответствует нездоровой атмосфере, а цифра «девять» — наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения, понимания. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
8	Как Вы думаете, если бы Вы по какой-либо причине долго не работали (болезнь, декретный отпуск, пенсия и т. п.), Вы бы стремились встречаться с членами Вашего коллектива? 1 — нет; 2 — скорее нет, чем да; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — скорее да, чем нет; 5 — да, конечно.

Обработка результатов , полученных при использовании методики, стандартизирована и имеет следующий алгоритм: анализируются различные стороны отношений к коллективу для каждого сотрудника в отдельности. Каждый компонент трактуется тремя вопросами, причем ответ на них принимает одну из трех возможных форм: +1; 0; –1. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого сотрудника на вопросы по данному компоненту должны быть обобщены следующим образом:

Положительная оценка (+1). К этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы (4, 5 — на ответы-утверждения; 7, 8, 9 — на ответы по шкале «1–9») даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий может иметь другой знак;

Отрицательная оценка (–1). Сюда входят сочетания, содержащие три отрицательных ответа (1, 2 — на ответы-утверждения; 1, 2, 3 — на ответы по шкале «1–9») или два ответа отрицательные, а третий может иметь другой знак;

Неопределенная (противоречивая) оценка (0). Эта категория включает такие случаи:

- на все три вопроса дан неопределенный ответ (3 — на ответы-утверждения; 4, 5, 6 — на ответы по шкале «1–9»);
- ответы на два вопроса — неопределенные, а третий может иметь другой знак;
- один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки.

© РГУТИС

На опросном листе вопросы 1-й, 4-й, и 7-й относятся к эмоциональному компоненту; 2-й, 5-й, 8-й — к поведенческому компоненту; 3-й, 6-й — к когнитивному (причем вопрос 3 содержит две позиции).

По группе ответов строится таблица для всех сотрудников подразделения:

Сотрудники	**Эмоциональный компонент**	**Когнитивный компонент**	**Поведенческий компонент**
1. 2. ...n.	..	..	..

В каждой клетке таблицы должен стоять один из знаков: +1; 0; –1.

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента:

Э = Е(+) – Е(–) / n , где

Е(+) — количество всех положительных ответов;

Е(–) — количество всех отрицательных ответов;

n — число сотрудников, принявших участие в опросе.

Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от +1 до –1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние данные. Для этого континуум возможных оценок (от +1 до –1) делится на три равные части:

От –1 до –0,33 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются отрицательными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается неудовлетворительным.

От –0,33 до +0,33 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются противоречивыми. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается противоречивым, неопределенным и нестабильным.

От +0,33 до +1 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются положительными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается как благоприятный.

В соответствии с полученными результатами должны строиться мероприятия по улучшению психологического климата в подразделении.

Зрительно-аналоговая шкала оценки организационного климата

Результаты двух описанных выше тестов можно дополнить зрительно-аналоговым выражением различных показателей, характеризующих те или иные аспекты социально-психологического климата в подразделении. Мы предлагаем Вам для оценки три параметра: сработанность, совместимость и успешность выполнения задач. В зависимости от конкретных проблем в том или ином подразделении Вы по своему усмотрению можете дополнить этот перечень любым показателем.

Графические данные можно перевести в количественные показатели. Для этого перед проведением исследования выбирается определенная длина линии (например, 20 см). Для полученных от каждого сотрудника ответов находятся численные показатели. После чего подсчитывается среднее значение каждого показателя в подразделении.

1. Отметьте на приведенной ниже линии, насколько «сработано» Ваше подразделение в организации. Отметка в начале шкалы будет означать, что Ваша группа совершенно не

© РГУТИС

сработана. Отметка в конце шкалы — Ваша группа сработана настолько, насколько это возможно. При оценке подразделения ориентируйтесь на определение сработанности, которое приводится ниже.

Сработанность — это согласованность в работе между партнерами, т. е. лучшее сочетание их действий во времени и пространстве. Для сработанности ведущим есть поведенческий компонент — высокая результативность взаимодействия, удовлетворенность, прежде всего, успешностью работы, и как следствие, отношениями с партнером, низкие эмоционально-энергетические затраты. Сработанность определяет нацеленность на результат, продуктивность взаимодействия.

Полное отсутствие сработанности — 0 _____ 100 — Максимально возможная сработанность

2. Аналогично отметьте на линии, приведенной ниже, насколько психологически совместима Ваша группа. При оценке подразделения ориентируйтесь на определение совместимости, которое приводится ниже.

Совместимость — это такой эффект взаимодействия, который характеризуется максимально возможной субъективной удовлетворенностью партнеров друг другом; это оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия, возможность группы в данном составе работать бесконфликтно и согласованно. Основным компонентом совместимости является эмоциональный компонент — удовлетворенность общением с партнером, высокие эмоционально-энергетические затраты. Совместимость определяет хорошие межличностные отношения.

Полное отсутствие совместимости — 0 _____ 100 — Максимально возможная совместимость

3. На линии, приводимой ниже, укажите, насколько успешно выполняет Ваша группа поставленную задачу.

Очень низкая успешность — 0 _____ 100 — Очень высокая успешность

Раздел 3. Формирование группового поведения

Практическое занятие 11,12

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, апробация тестовых методик, решение кейсов с последующей дискуссией

Тема занятия: Коммуникации как связующие процессы в организации

Содержание занятия:

1. Роль коммуникаций в организационном поведении. Развитие коммуникационных сетей и коммуникационных стилей.

© РГУТИС

2. Виды коммуникаций. Вербальные и невербальные коммуникации. Основные типы данных, используемые для формирования сообщения: факты, идеи, мнения и др. Значение восприятия в процессе декодирования. Внешние и внутренние факторы восприятия.
3. Ошибки восприятия, фундаментальная ошибка атрибуции. Разработка и осуществление обратной связи.
4. Проблемы коммуникаций. Коммуникативные барьеры: организационные и межличностные. Пути их преодоления.
5. Эффективность межличностных коммуникаций

Цель занятия: закрепить знания об эффективных коммуникациях в организации

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний о роли коммуникаций в организационном поведении;
- навыки закрепления знаний о видах коммуникационных сетей в организации;
- навыки закрепления знаний о коммуникационных барьерах и путей их устранения;
- навыки закрепления знаний об эффективности межличностных коммуникаций

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте процесс коммуникаций в организации
2. Какие виды коммуникаций Вам известны? Приведите примеры
3. Что из себя представляют коммуникационные барьеры и каковы пути их преодоления?
4. Охарактеризуйте основные виды коммуникационных сетей в организации.
5. К какому виду коммуникативных сетей относятся коммуникации в вашей учебной группе? Аргументируйте свой ответ.
6. Проанализируйте существующие в организации коммуникации, выявите их положительные стороны и недостатки

Апробация теста «Групповая эффективность»

Решение ситуационных задач

Задача 1 «Нарушение коммуникаций между руководителями головного офиса и филиалов»

Аутсорсинговый контактный центр с головным офисом в Санкт-Петербурге и филиалами в Волгограде, Ростове-на-Дону, Краснодаре
Лена - руководитель филиала контактного центра в Волгограде
Юля - руководитель департамента разработки скриптов, работает в головном офисе в СПб и курирует одноименные отделы в филиалах
Катя - руководитель отдела разработки скриптов в Волгоградском филиале.
Руководитель филиала Лена управляет Катей и ее отделом административно, все функциональное управление (постановка задач, контроль за выполнением и пр.) осуществляет Юля. Она руководит отделом дистанционно, осуществляя коммуникации в чате с помощью скайпа и скайп-конференций.
Кате не нравится, что ей приходится взаимодействовать с Юлей как с руководителем. Кате кажется, что Юля плохо вникает в их работу, недостаточно полно. Кроме того, Кате не нравится, что ей приходится все время быть на связи с Юлей в течение рабочего дня, а Юля контролирует их отдел постоянно звонками и сообщениями в чате. Кате проще и спокойнее общаться с Леной. Она территориально находится рядом. Но у Лены нет никаких ресурсов управления отделом, кроме административного контроля.

© РГУТИС

Лене кажется, что у нее "связаны руки", потому что как такового управления отделом она не осуществляет и не понимает чем заняты сотрудники. Она может выяснять это только через Юлю, что не всегда удобно. Лена хочет, чтобы отдел работал эффективно и в качестве решения она видит выход в том, чтобы забрать полностью управление отделом на себя. Кроме того, Катя периодически жалуется ей на неэффективное руководство Юли и Лена считает, что может справиться с этим лучше. Лена пока не знает всех нюансов и процессов работы отдела, но надеется, что сможет быстро вникнуть в все детали.
Юля курирует филиалы уже очень давно. Она один и старейших и опытнейших сотрудников компании. Она детально знает все процессы и нюансы по работе отделов по разработке сценариев. Она, конечно, очень загружена и у нее не всегда на все хватает времени. Тем более, она находится в головном офисе и все взаимодействие осуществляет дистанционно. Кроме того, у нее дома больной диабетом ребенок и Юля каждый день отлучается в рабочее время на 2 часа, чтобы сделать ему необходимые процедуры. Но зато Юля "нагоняет" это время работой по ночам и рассылкой писем и указаний в ночное время. Юля не готова отдать полномочия по управлению отделом Лене, потому что Лена работает в компании недавно и не знает всей специфики работы.
Катя - эффективный, но сложный сотрудник. Склонна к тому, чтобы работать "по настроению", конфликтовать с соседними отделами. Катя, по мнению Юли, нуждается в постоянном контроле, который Лена, не зная всей специфики, осуществлять эффективно не сможет.
Ситуация идет к конфликту. Катя саботирует задачи Юли, все время жалуется Лене на неоправданный контроль Юли и сложность взаимодействия с ней. Юля еще более усиливает меры контроля и штрафов за невыполненные вовремя задачи. В результате страдает результативность работы отдела волгоградского филиала.
Как решить данную ситуацию?

Задача 2 «Переговоры»

Виктор Третьяков отличный работник. За несколько месяцев он сделал работу, для выполнения которой любому другому сотруднику потребовалось бы не меньше года. Иногда он засиживался за компьютером до 3 –4 часов утра, но Виктору нравилось находить красивые решения очень сложных задач. Руководители и коллеги привыкли, что его больше интересует сама работа, а не материальное вознаграждение за нее. И вот проект блестяще завершен. Виктора поблагодарили. Все коллеги научились работать с его новой системой, и она принесла неплохие доходы компании. А затем наступили будни. Простые ежедневные задания. И вдруг Виктор обнаружил, что его зарплата значительно ниже, чем у тех коллег, чей вклад в результаты деятельности компании невелик. Виктор решил обсудить сложившуюся ситуацию с двумя учредителями предприятия один из которых является президентом компании, а другой – исполнительным директором. Встречу назначили заранее.
Задание. Представьте себя на месте Виктора Третьякова и подготовьтесь к переговорам. Определите, чего Вы хотите достигнуть? Определите наилучшие пути достижения цели, способы и приемы ведения переговоров (цель, аргументы, приемлемые области соглашения и т. д.).

Практическое занятие 13,14,15

© РГУТИС

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выполнение практического задания, решение кейсов с последующей дискуссией

Тема занятия: Формирование, поддержание и изменение организационной культуры

Содержание занятия:

1. Понятие, уровни и функции организационной культуры.
2. Модель организационной культуры по Э. Шейну
3. Этапы развития организационной культуры
4. Типологии организационной культуры
5. Стратегии оценки организационной культуры
6. Формирование и поддержание организационной культуры. Изменение организационной культуры.

Цель занятия: закрепить знания о формировании, поддержании и изменении организационной культуры

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний о понятийном аппарате, уровнях и основных функций организационной культуры;
- навыки закрепления знаний о модели организационной культуры Э.Шейна;
- навыки закрепления знаний о различных типологиях организационной культуры;
- навыки закрепления знаний о формировании и поддержании организационной культуры в организации.

Продолжительность занятия –6 часов (очная форма), 1 час (очно-заочная форма).

Контрольные вопросы:

1. Понятие и функции организационной культуры
2. Модель организационной культуры по Э.Шейну.
3. Основные переменные модели культуры по Г.Хофстеде
4. Типология организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну
5. Типология культуры Т. Дейла и А. Кеннеди
6. Типология Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С»
7. Стратегии оценки организационной культуры

Кейс 1

В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов поддерживать организационную культуру на предприятии.

Задание: Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

1 шаг. Дать студентам возможность сформулировать в форме прямой речи обращение к подчиненным.

2 шаг. Предложить студентам три варианта ответов руководителей. Они должны выбрать наиболее эффективный и объяснить, почему.

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

© РГУТИС

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества.Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.

Задание 2. По результатам оценки работниками культуры своей организации (реальной и предпочитаемой) постройте профили организационной культуры (по прилагаемому образцу).

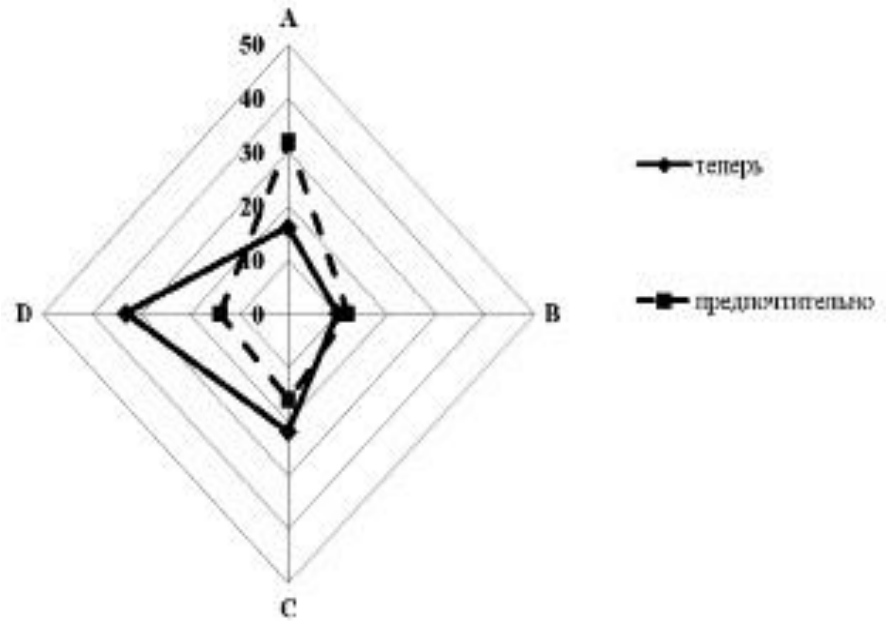
Охарактеризуйте доминирующую и предпочитаемую культуру.

Определите сильные и слабые стороны доминирующей и предпочитаемой культуры. Кто автор данной методики?

Тип культуры	Среднее значение, % от числа опрошенных
Реальный	
Клан	17
Адхократия	18
Рынок	21
Иерархия	47
Предпочитаемый	

© РГУТИС

Клан	32
Адхократия	22
Рынок	20
Иерархия	26



Кейс 3 Дневник молодого специалиста

Летом 2014 года выпускница УлГТУ, Егорова Олеся, получила диплом по специальности «Гостиничное дело». Полная надежд и ожиданий, с большим багажом знаний, она решила устроиться на большое предприятие, чтобы набраться опыта. После непродолжительных поисков она нашла подходящий вариант. Она устроилась специалистом по кадрам на крупное предприятие с численностью около 10 тысяч работников. И хотя заработная плата была маленькая (оклад 2800 р.), но зато имелись перспективы карьерного роста.

Столкнувшись с реальным положением дел на предприятии, она была удивлена и для того, чтобы как-то разобраться в ситуации, она решила вести дневник. Вот некоторые заметки из ее дневника.

1 августа. Начальник отдела по работе с персоналом, Иванов Сергей Викторович, разрешил мне присутствовать на приеме в любое время. И сегодня я решила воспользоваться этой возможностью.

Заходит женщина: «У вас есть какие-нибудь вакансии?» Иванов (обычным голосом): «Нет, ничего нет». Женщина: «Что, совсем никаких вакансий?»

Иванов (срываясь на крик): «Я же сказал, нет, у нас прием закрыт! Сколько раз надо повторить?»

Затем заходит девушка (с двумя дипломами): «Здравствуйте, а у вас есть вакансии?» Иванов: «Нет, к сожалению, ничего нет». Девушка: «Ну ладно, очень жаль. До свидания».

© РГУТИС

Иванов: «Сейчас прием закрыт, но вы приходите после Нового года. Может что-нибудь найдем».

8 августа. Сегодня я изучала организационную структуру предприятия. И очень удивилась тому, что в подчинении у генерального директора находится 12 замов. И это при условии того, что ему больше 70 лет, и он постоянно болеет и лежит в больнице.

10 августа. Сегодня я наконец-то получила свое первое рабочее задание. Я должна разработать положение об адаптации. Решила собрать информацию, которая у них есть на предприятии по адаптации, и обратилась к Татьяне Владимировне. Она дала мне имеющиеся у них документы. Я их стала смотреть и обнаружила там «Памятку вновь принятого сотрудника». А так как я сама только что устроилась, то я попросила дать мне ее. Она с недоумением и недовольством выхватила эту памятку у меня из рук. Я поинтересовалась, чем вызвана такая реакция. Она очень нервно ответила:

- Зачем она тебе? У тебя высшее образование - сама адаптируешься! Это для тех, кто закончил 9-11 классов, они глупые, приходят на завод и не могут ничего сообразить и поэтому их надо адаптировать.

И только я начала рассказывать ей, кого надо адаптировать, как меня грубо перебила Светлана Анатольевна (которая, обычно, добрая):

- Олеся, ты что бубнишь? Радуйся, что тебя вообще сюда взяли!

И я в шоке ушла.

11 августа. Я все еще в шоке.

12 августа. Зная о том, что отдельно от отдела управления персоналом существует отдел социальной адаптации, я пошла туда с целью сбора информации. Оказалось, что там есть почти все необходимые документы по адаптации. Я пошла обратно в свой отдел и спросила у начальников, зачем они дали мне это задание. На что они ответили:

Ну, вы понимаете, они в том отделе разрабатывают положение об адаптации, но что бы не ходить и не выпрашивать у них это положение, к тому же, неизвестно когда они его напишут, лучше мы напишем свое.

16 августа. Сегодня ко мне подходил начальник военно-учетного бюро. Мы с ним разговаривали о том, как тут работать, когда такие условия: компьютеров нет, зарплата низкая, информации нет, документы лежат неизвестно где и т. д. И он «по секрету» сообщил мне, что «низам» (рядовым работникам) не нравится, что начальники работают здесь на контрактной основе и получают гораздо больше их, не понятно за что, чем они лучше?

17августа. Сегодня около 9 часов ко мне подошла Алла Геннадьевна и говорит:

Знаете, сегодня у нашей сотрудницы день рождения...

И что?

Как что?! Сюда люди придут, а тут Вы...

И . ? - спросила я удивленно.

Что и? Не могли бы Вы уйти отсюда на часик-другой?

Но так как я сегодня с утра была добрая и скандалить мне было лень, то я кивнула и стала собираться. А она, видя такую мягкость, решила совсем обнаглеть и говорит:

И еще мы планировали собраться в обед. Поэтому может Вас и в обед здесь не будет? - но, видя как я изменилась в лице, поспешно добавила - но Вы можете воспользоваться нашей печкой и разогреть себе обед, но только поешьте в другой комнате, пожалуйста.

Но так как мне совсем не хотелось смотреть на то, как они будут праздновать, я собралась и пошла домой.

19 августа. Сегодня я работала в бюро внутреннего подбора. После обеда зашел молодой человек. И, как я поняла, он был знаком с некоторыми сотрудницами (все они

© РГУТИС

предпенсионного возраста). Во время разговора он поинтересовался, как дела на заводе. На что они ему ответили:

Леш, ты что, откуда мы знаем, как дела на заводе?

В конце рабочего дня я зашла к Сергею Викторовичу поговорить о том, что я не согласна с теми заданиями, которые мне дают, так как они не логичны, не структурированные, не правильно определены во времени, и вообще, некоторые задания просто глупые. Он ответил:

Да, такие проблемы не только у тебя. Мне приходится выполнять такие же глупые задания. Но, дело в том, что кто не выполняет указы генерального директора, тот здесь не р аботает.

25 августа. С начальником отдела кадровой документации обсуждала положение о приеме и увольнении. Зашел начальник другого отдела, и, пока я записывала то, что мы с ней обговорили, стал рассказывать:

Генеральный директор орет на своего заместителя. Тот из-за этого хочет перевестись на ступень ниже, то есть у него есть желание работать на предприятии, помочь предприятию, но нет сил терпеть его оскорбления и унижения.

30 августа. Меня пригласили поприсутствовать на собрании наставников. Там выступала женщина, которая, кстати говоря, не представилась. Она рассказала о том, что на предприятии с 2003 года введено Положение «О наставничестве». «Но, - обратилась она к наставникам, - Вы, наверное, о нем не знаете, т. к. не все начальники цехов р ассказывают о нем. Поэтому я вам его зачитаю.».

Неприятно удивленная таким положением дел, я решила вернуться в свой отдел. Подойдя к проходной в 16:15, я с ужасом увидела, что около проходной уже толпится большое число рабочих, которые ждут окончания рабочего дня, чтобы выйти с предприятия. Хотя рабочий день заканчивается в 17:00, а пропускать через проходную их начнут в 17:10.

Вопросы:

Какова организационная культура данного предприятия?

Опишите уровень коммуникаций на предприятии.

Опишите отношения между подчиненными и руководителями.

Какова на Ваш взгляд степень лояльности сотрудников к организации?

Каково отношение на предприятии к вновь принятым сотрудникам?

Какие проблемы, на Ваш взгляд, существуют на данном предприятии?

Задание 4. Определите тип организационной культуры по Ч. Хонди. Обоснуйте ответ.
Какие качества сотрудников ценятся в данном типе культуры?

Рекламное агентство «Апельсин». Мы всегда открыты для наших клиентов, приветствуем новые идеи и совместное творчество. Нашими преимуществами являются: направленность на клиента, длительный опыт работы на рынке наружной рекламы, комплексное обслуживание.

Миссия: Из любой неизвестной марки мы сделаем Мировой бренд!

Ценности: индивидуальный подход; креативность; финансовая доступность; уважение интересов клиента; новаторство.

Наш руководитель: коммуникативный; генератор идей; интуит; ответственный; дипломатичный.

Стиль управления – демократический.

© РГУТИС

 Социально благоприятный климат;
 Сотрудники помогают друг другу;
 Коллектив – это единый механизм, от успеха которого зависит результат;
 Коллектив гибкий, умеет координировать работу;
 Принцип «равенства»

Задание 5. Определите тип организационной культуры по К. Камерону и Р. Куину. Обоснуйте ответ. Какие качества сотрудников ценятся в данном типе культуры?

Банк «Формат» работает на российском финансовом рынке более 17 лет. В своей деятельности Банк руководствуется пониманием того, что качественная работа по обслуживанию операций клиентов вносит свой вклад в социально-экономическое развитие страны и в укрепление отечественной банковской системы.

Миссия: содействовать развитию бизнеса и укреплению благосостояния клиентов, оказывая им всестороннюю помощь и поддержку, используя профессионализм, знания и опытсотрудников Банка, способных предлагать, разрабатывать и реализовывать эффективные решения.

Цели: Увеличение уставного капитала Банка, повышение размера собственного капитала. Расширение деятельности Банка путем получения лицензии, предоставляющей право на совершение операция в иностранной валюте и последующего вступления в систему страхования вкладов.

Внедрение международных стандартов банковской деятельности.

Внедрение и развитие методов современного маркетинга и PR.

Совершенствование системы управления рисками.

Работники банка выделяются высокой квалификацией и большим профессионализмом;

готовы к работе в режиме многозадачности;

склонны к аналитическому, логическому мышлению, последовательны, педантичны, аккуратны и пунктуальны. Стиль руководства – авторитарный. Деятельность строго регламентирована.

Раздел 4. Лидерство в организации

Практическое занятие 16, 17,18

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия), апробация тестовых методик

Тема занятия: Власть и лидерство в организации

Содержание занятия:

1. Развитие концепции власти и влияния. Источники, баланс власти, концепция зависимости. Пределы власти и влияния.
2. Анализ форм власти и влияния Д. Френча и Б. Равена. Структура власти.
3. Основные механизмы власти
4. Лидерство в организации. Лидерство как процесс и как свойство
5. Современные концепции лидерства.
6. Лидерство в 21 веке.

© РГУТИС

7. Современные подходы к эффективному лидерству: транзакционное, трансформационное, харизматическое лидерство, преобразующее лидерство, социальное партнерство и др.

Цель занятия: закрепить знания о концепциях власти и лидерства в организации

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний о видах и механизмах власти;
- навыки закрепления знаний о понятии лидерства;
- навыки закрепления знаний о ключевых концепциях лидерства;
- навыки закрепления знаний о современных подходах к лидерству в 21 веке

Продолжительность занятия –6 часов (очная форма), 1 час (очно-заочная форма).

Контрольные вопросы:

1. Теории лидерства.
2. Подход с позиции личных качеств.
3. Поведенческий подход к лидерству. Теория лидерства К. Левина. Континуум стилей руководства Р. Лайкерта. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона
4. Ситуационный подход к лидерству. Модель руководства Ф. Фидлера. Модель лидерства Т. Митчела и Р. Хауса. Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара Характеристика модели принятия решений В. Врума и П. Йеттона.
5. Стили руководства: виды и особенности.
6. Охарактеризуйте парадигму лидерства в 20 и 21 веке.
7. Личное, мотивационное, стратегическое лидерство.
8. Транзакционное, трансформационное, харизматическое лидерство, преобразующее лидерство, социальное партнерство.

Апробация тестовых методик

Прохождение тестов: «Ваш стиль публичных выступлений», «Умение излагать свои мысли», «Умеете ли Вы убеждать других?»; «Какова Ваша сила убеждения в переговорах?»; «Каков Ваш потенциал в принятии нестандартных решений?», «Стиль делового общения», «Оценка поведения лидера на деловых переговорах», «Эффективность лидерства»

Темы докладов в форме презентаций:

1. Теория Я-концепции Б. Шамира
2. Гендерные аспекты лидерства

Практическое занятие 19,20

Вид практического занятия: Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)

Тема занятия: Управление изменениями и нововведениями в организации

Содержание занятия:

1. Изменения и нововведения, их объективная необходимость в управлении организацией. Сущность и причины изменений и нововведений.
2. Объекты и виды изменений и нововведений, их характеристика. Положительные и отрицательные стороны нововведений.
3. Причины сопротивления нововведениям
4. Стратегические изменения и этапы их осуществления

© РГУТИС

5. Управление изменениями и нововведениями, модель процесса управления изменениями Л. Грейнера.
6. Варианты политики внедрения изменений
7. Обновление организации как основа организационного развития

.Цель занятия: закрепить знания об управлении изменениями и нововведениями в организации

Практические навыки:

- навыки закрепления знаний о видах и объектах изменений;
- навыки закрепления знаний о причинах сопротивления изменениям;
- навыки закрепления знаний о необходимости стратегических изменений и этапов их осуществления;
- навыки закрепления знаний о вариантах политики внедрения изменений.

Продолжительность занятия –6 часов (очная форма), 1 час (очно-заочная форма).

Контрольные вопросы:

1. Основные понятия и типы изменений в организации
2. Основные причины необходимости внедрения изменений в организации
3. Охарактеризуйте основные причины сопротивления изменениям
4. Охарактеризуйте основные техники устранения сопротивления изменениям
5. Что понимается под стратегическими изменениями в организации?
6. Какие этапы осуществления стратегических изменений Вам известны?
7. Варианты политики внедрения изменений

Выступление с докладами в форме презентаций

1. Коммуникационные роли.
2. Уровни коммуникации по Шейну. Окна Джогари
3. Средства и каналы коммуникации.
4. Коммуникационные барьеры: понятие и разновидности
5. Лидеры мнений и их роль в коммуникационном процессе
6. Группы факторов изменений. Уровни изменений в организациях.
7. Структурные особенности организаций и изменения в российских компаниях.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

8.1. Основная литература

1.Дементьева А.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. Учебник. Издательство: ИНФРА-М, 2026, 712 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=475319
2.Балабанова Е.С. Организационное поведение. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024 – 592 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=431100
3.Резник С.Д.. Организационное поведение. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024– 433 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа:- https://znanium.ru/read?id=430997
4.Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 383 с. .- ЭБС Znanium.. Режим доступа:- https://znanium.com/read?id=400112

© РГУТИС

5.Резник С.Д., Игошина И.А., Шестернина О.И. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации).Учебное пособие. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 320 с.- .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/read?id=395710
6.Петросян Д.С., Фаткина Н.Л. Организационное поведение. Новые направления теории. Учебное пособие. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 272 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа: - https://znanium.com/read?id=395785
7.Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение. Учебное пособие. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 360 с. - .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/read?id=399487
8.Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. Учебник. Издательство: Дашков и К, 2023 – 302 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа:- https://znanium.ru/catalog/document?id=432105

8.2. Дополнительная литература

1.Менеджмент: практико-ориентированный подход. Учебник- под редакцией Ю.А. Романовой. Издательство: Дашков и К, 2022 – 410 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа:- https://znanium.com/read?id=421535
2. Авдеев, В.В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. - Москва : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 152 с. - .- ЭБС Znanium..Режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/1210075

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Научная электронная библиотека http://www.e-library.ru/
Электронная библиотечная система http://znanium.ru/
Электронная библиотечная система http://book.ru/

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Справочно-правовая система Консультант + http://www.consultant.ru

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную работу с преподавателем (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Организационное поведение» выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия(лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также самостоятельной научной деятельности.

© РГУТИС

Практические занятия по дисциплине «Организационное поведение» проводятся в специализированном кабинете, оснащенном стендами, мультимедийным техническим оборудованием и специализированным оборудованием.

Виды лекций:

Академическая (традиционная) лекция - это традиционно вузовская учебная лекция. Для нее характерны высокий научный уровень, теоретические абстракции, имеющие большое практическое значение. Стиль такой лекции - четкий план, строгая логика, убедительные доказательства, краткие выводы;

Лекция-дискуссия характеризуется тем, что преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы слушателей на его вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами;

Лекция-презентация. Чтение лекции-презентации сводится к связному, развернутому комментированию преподавателем подготовленных визуальных материалов, полностью раскрывающему тему данной лекции. Эти материалы должны обеспечивать систематизацию имеющихся у слушателей знаний, предъявление новой информации, задание проблемных ситуаций и возможные разрешения;

Цель практических занятий: приобретение практических навыков в области реализации основных управленческих функций, овладение технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, навыками организации командного взаимодействия для решения управленческих задач, анализа коммуникационных процессов в организации, управления HR- системой в организации.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Практические занятия проводятся в форме семинара-заслушивания и обсуждения эссе и докладов, деловой игры, решения ситуационных задач, решения кейсов с последующей дискуссией, ролевой и деловой игр, интерактивного опроса, индивидуального практикума, case–stady, выполнения группового проекта.

Целью самостоятельной работы обучающихся является формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем по заданию преподавателя по рекомендуемой им учебной литературе и включает:

- подготовку к устному опросу;
- ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com.;
- подготовку к дискуссии;
- подготовку к эссе, докладам, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и видеоматериалов по рекомендованным преподавателем темам;
- подготовку к деловым и ролевым играм;
- подготовку к практическим заданиям;
- подготовку реферативного обзора.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

© РГУТИС

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Организационное поведение» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, Специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроекционное оборудование Доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, Специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроекционное оборудование Доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, Специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроекционное оборудование Автоматизированные рабочие места студентов - 16 мест с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» Доска; помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, Специализированная учебная мебель Автоматизированные рабочие места студентов - 19 мест с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» Интерактивная доска

© РГУТИС