

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономики, менеджмента и
инновационных технологий


С.А. Баркалов

« » 202 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Организационное поведение»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль Менеджмент и управление персоналом организации

Квалификация выпускника бакалавр

Нормативный период обучения 4 года

Форма обучения очная

Год начала подготовки 2025

Автор программы



Е.А. Серебрякова

Заведующий кафедрой

Управления



С.А. Баркалов

Руководитель ОПОП



Т.А. Свиридова

Воронеж 2025

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины формирование у студентов системных представлений о сущности, структурных и динамических особенностях, тенденциях развития поведения людей в организациях, где они работают, изучение вопросов по формированию и организации функционирования системы управления в организации, практических аспектов применения психологических знаний в повседневном деловом общении.

1.2. Задачи освоения дисциплины

- изучение основных управленческих теорий;
- изучение основ личности в организационном развитии;
- ознакомление с коммуникативными аспектами поведения в организации;
- освоение основ формирования группового поведения и лидерства в организационном управлении;
- использование принципов разработки обоснованных организационно-управленческих решений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Организационное поведение» относится к дисциплинам обязательной части блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Организационное поведение» направлен на формирование следующих компетенций:

ОПК-1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;

ОПК-3 - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ОПК-1	знать основные теории поведения человека в организации, основы личности в организационном развитии, основы формирования группового поведения и лидерства в организационном управлении
	уметь применять принципы поведенческого маркетинга, персонального развития и управления нововведениями в организации

	владеть применением на высоком профессиональном уровне методов разрешения конфликтных ситуаций
ОПК-3	знать основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений
	уметь самостоятельно в практической деятельности обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения
	владеть основными методиками самостоятельной оценки организационных и социальных последствий принятых организационно-управленческих решений

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Организационное поведение» составляет 8 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий
очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры	
		1	2
Аудиторные занятия (всего)	72	36	36
В том числе:			
Лекции	36	18	18
Практические занятия (ПЗ)	36	18	18
Самостоятельная работа	162	45	117
Курсовая работа	+		+
Часы на контроль	54	27	27
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+	+
Общая трудоемкость:			
академические часы	288	108	180
зач.ед.	8	3	5

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Личность и организация	Представление о личности: теории и факторы. Теория самосогласованности. Логика и творчество. Интуиция и привычки. система ценностей и позиция. Индивидуальные и групповые роли. Рамки личной компетенции.	6	6	26	38

		Эмоции, поведение и работа в контексте личных взаимоотношений. Эмоции. Сотрудничество. Творческая работа. Влияние на поведение окружающих. Власть. Манипулирование.				
2	Коммуникативное поведение в организации	Коммуникации как о способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений, параметров речи. Виды коммуникаций. Вербальные коммуникации Невербальные коммуникации Основные функции коммуникациинаправления. Передача информации. Правила эффективного общения. Потери информации в процессе передачи сообщения.	6	6	26	38
3	Мотивация и результативность организации	Мотивационный менеджмент: место и роль в эффективном менеджменте. Мотивация и организационный климат. Методы аттестации персонала. Управление рабочим временем. Планирование оплаты труда руководителей и специалистов. Контроль качества и количества труда. Моральное и материальное стимулирование труда.	6	6	26	38
4	Формирование группового поведения в организации	Идентификация группы. Динамика группы. Групповые цели. Структура рабочей группы. Назначение руководителя. Нормы. Неформальные лидеры. Управление группами. Функции и проблемы групп. Подчинение. Решение проблем в процессе принятия решений. Сотрудничество и соперничество. Эффективность группы.	6	6	28	40
5	Лидерство в организации	Лидерство и власть. Лидерство: различные теории и подходы. Стиль руководства. Теория Х и теория Y. Зависимость результативности труда от стиля руководства. Теория личностных черт в лидерстве. Харизма.	6	6	28	40
6	Управление нововведениями в организации	Модель управления организационными изменениями Л. Гейнера. Формы сопротивления работников изменениям. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям. Природа организационных изменений. Управление изменениями	6	6	28	40
Итого			36	36	162	234

5.2 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение курсовой работы в 2 семестре для очной формы обучения.

Примерная тематика курсовой работы: «Оценка мотивации в рамках организационной культуры»

Задачи, решаемые при выполнении курсовой работы:

- изучение литературы, нормативно-правовых актов, справочных, научных и других источников по вопросам оценки мотивации в рамках организационной культуры;

- самостоятельный анализ основных концепций, положений по изучаемой теме, предлагаемых отечественными и зарубежными авторами;
- четкое, последовательное изложение своих взглядов при анализе проблем объекта исследования, способность творчески применять полученные на занятиях знания, связывать их с практикой;
- изучение имеющегося практического опыта (отечественного и зарубежного) по оценке мотивации, широкое использование и анализ документов фактических данных и показателей, характеризующих объект исследования;
- разработка рекомендаций в области оценки мотивации в рамках организационной культуры

Курсовая работа включает в себя теоретическую часть и практическое задание.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ОПК-1	знать основные теории поведения человека в организации, основы личности в организационном развитии, основы формирования группового поведения и лидерства в организационном управлении	Тест	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь применять принципы поведенческого маркетинга, персонального развития и управления нововведениями в организации	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть применением на высоком профессиональном уровне методов разрешения конфликтных ситуаций	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ОПК-3	знать основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Тест	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь самостоятельно в практической деятельности обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	владеть основными методиками самостоятельной оценки организационных и социальных последствий принятых	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
--	---	--	---	---

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 1, 2 семестре для очной формы обучения по четырехбалльной системе:

«отлично»;

«хорошо»;

«удовлетворительно»;

«неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ОПК-1	знать основные теории поведения человека в организации, основы личности в организационном развитии, основы формирования группового поведения и лидерства в организационном управлении	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь применять принципы поведенческого маркетинга, персонального развития и управления нововведениями в организации	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть применением на высоком профессиональном уровне методов разрешения конфликтных ситуаций	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ОПК-3	знать основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь самостоятельно в практической деятельности обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть основными методиками самостоятельной оценки организационных и социальных последствий принятых	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. Организационное поведение изучает

А) психологические особенности индивида;

Б) миссию, цели, задачи, стоящие перед организацией;

В) закономерности и особенности трудового поведения людей, групп, организации в целом;

Г) все ответы верны.

Правильный ответ В).

2. Организационное поведение рассматривается в трёх взаимосвязанных уровнях

А) менеджмента, теории организации, управления персоналом;

Б) поведения индивида, групп, организации;

В) психики, сознания, эмоций;

Г) правильных ответов нет.

Правильный ответ Б).

3. Условиями формирования организационного поведения является

А) «руководитель-подчинённый»;

Б) «конфронтация-сотрудничество»;

В) «привычка-навык»;

Г) «стимул-реакция».

Правильный ответ Б).

4. Результативность организационного поведения выражается в

А) восприятии цели и готовности к совместным усилиям;

Б) рациональности достижения цели;

В) степени достижения общей цели;

Г) в выборе средств достижения цели.

Правильный ответ В).

5. Под мотивацией человека к деятельности понимается

А) приспособление организма к изменившимся внешним условиям для достижения собственных целей;

Б) отделение от окружающей среды и других людей с целью решения поставленных задач;

В) бездумное следование общим мнениям, модным тенденциям для обретения индивидуальности;

Г) совокупность движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Д) все ответы верны.

Правильный ответ Г).

6. Внутренние нормы поведения личности можно сравнить с

А) правилом;

Б) предписанием;

В) кодексом;

Г) законом.

Д) все ответы верны.

Правильный ответ Д).

7. Управление конфликтом – это

А) выяснение сути конфликта;

Б) устранение причин конфликта;

В) минимизация причин конфликта;

Г) коррекция поведения участников;

Д) все ответы верны.

Правильный ответ Д).

8. Уклонение от конфликта позволяет

А) оценить преимущества конфликтантов;

Б) проанализировать слабые стороны конфликтующих сторон;

В) прийти в нормальное эмоциональное состояние;

Г) не нарушить межличностные отношения противоборствующих сторон;

Д) все ответы верны.

Правильный ответ Г).

9. Компромиссная стратегия поведения менеджера характеризуется

А) балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне.

Б) приоритетом интересов соперника;

В) приоритетом только собственных интересов;

Г) сосредоточением внимания на иерархической вертикале начальник-подчиненный;

Д) все ответы верны.

Правильный ответ А).

10. Стратегия конфликта означает

А) средства и приёмы для достижения цели;

Б) общий план ведения конфликта;

В) временные и пространственные характеристики;

Г) эмоциональное отношение к происходящему;

Д) все ответы верны.

Правильный ответ Б).

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

Задание 1

В вашей команде появился неформальный лидер, не согласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу.

Задание 2

На предприятие пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в современной рыночной ситуации. Он достаточно быстро

вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), снискавший уважение работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры и принося тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

Задание 3

У вас дружная команда в организации, но вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития и которые оказываются непримиримыми друг к другу, начиная «делить власть». Коллектив распадается на ваших глазах.

Задание 4

Рабочий – активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по бригаде откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить ее на равные доли.

Как вы оцениваете ситуацию? Какие меры или действия предполагаете осуществить?

Задание 5

Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?» Как вы оцениваете ситуацию? Какие меры или действия предполагаете осуществить?

Задание 6

Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги – руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль.

Задание 7

В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель – помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации.

Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

Задание 8

Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом.

Задание 9

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками новшеств, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться в обстановке и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на поддержку администрации и общественных организаций.

г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Задание 10

Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находятся и несколько рядовых работников.

Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Задание 1

«Поведение руководителя группы»

Процессы решения проблем в группах могут либо удовлетворять членов группы, либо приносить им разочарование. От этого зависит их желание работать в группе, трудовая активность и производительность, а следовательно, и результаты групповой работы. Большую роль в организации и осуществлении групповых процессов играет руководитель группы.

Цель.

Отработать навыки анализа групповых процессов и научиться определять характер влияния поведения руководителя на членов группы.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. ситуации, характеризующие поведение руководителя в групповых процессах. Определите, какое поведение руководителя может удовлетворять членов группы, а какое нет, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица Ситуации, характеризующие поведение руководителя

Задание 2. В этом упражнении студентам требуется дать совет людям: которые ощущают отсутствие собственной власти. Для каждой из ситуаций

ниже, сформируйте группы, чтобы раскрыть возможности усиления личной и позиционной власти каждого из этих трех человек.

А. Мастер в цеху

Светлана была мастером в швейном цеху (менеджером первого уровня) на протяжении шести месяцев. Она гордилась своим повышением, но была удивлена открыть для себя то, что начала ощущать постоянно нарастающий недостаток власти. Вместо того, чтобы являться ступенькой в карьерной лестнице, эта должность все более начинала казаться тупиком. Вышестоящие менеджеры были в том же возрасте, что и она, а расширения компании с которым были связаны ее надежды, так и не произошло. Она не была связана с центрами принятия решений и ощущала себя так, будто никто никогда и не замечал ее, если только она не совершит ошибку.

Она должна была оказывать помощь своим подчиненным, но они, в свою очередь, никогда не помогали. Она должна была справляться с их проблемами без какой-либо помощи сверху. Ее работа была чрезвычайно жестко регулирована правилами, поэтому у нее практически не было выбора в том чем заниматься, и каким образом лучше организовывать работу. У нее нет прямой возможности воздействовать на вознаграждение подчиненных, она может лишь ходатайствовать наверх о премиях. Из-за этого обстоятельства она была лишена власти, используя которую она могла бы вознаградить, или, напротив, наказать подчиненных в случаях, когда это было действительно необходимо.

В результате, она начала понимать, что все больше и больше склоняется к тому, чтобы, используя правила, требовать от подчиненных того, что ей было нужно. Она также стала сильнее завидовать любому успеху или признанию своих подчиненных, и по этой причине начала стремиться изолировать их от вышестоящих руководителей организации. Она потеряла всякую склонность к неформальным отношениям и стала придирчива к следованию стандартам и операционным процедурам. Понятно, что из-за этого, ее подчиненные становились все более недовольны ей, что сказывается на продуктивности.

Б. HR-менеджер

Василий пришел в организацию год назад на должность HR-менеджера (руководителя кадрового подразделения — отдела управления человеческими ресурсами). Он хотел достичь принадлежности верхушке организации, но вместо этого чувствовал себя изолированным и забытым. Как у руководителя отдела кадров у него не было практически никаких полномочий для принятия решений, за исключением его узкой сферы деятельности. Большая часть того, что происходило в организации, случалось без какого-либо его вмешательства. Инновационная и предпринимательская деятельность совершенно не касались той работы, которой он занимался.

В то время как многие из оперативных сотрудников получали возможности для профессионального развития, казалось, что никто не был озабочен тем, чтобы Василий стал более опытным и способным сотрудником. Начальство и коллеги видели его только в роли специалиста. У него практически не было возможностей к установлению отношений, которые могли бы дать ему

контакты с кем-то наверху.

Его также расстраивало то, что компания несколько раз нанимала консультанта для работы над проектами, которые входили в область его полномочий. Консультантов приглашали для того, чтобы делать наиболее интересную, нестандартную часть его работы. Он думал, что никто не верит в его компетентность.

Он стал ощущать боязнь, что кто-то сможет вторгнуться даже в ту маленькую сферу деятельности, которой он занимался. Он пытался показать свою компетентность другим, но чем больше он делал это, тем сильнее его отождествляли со специалистом, находящимся вдали от основных событий в организации. В целом, он чувствовал, что теряет всякую почву для своей карьеры.

В. Заместитель директора

Валерия является высшим должностным лицом уже на протяжении трех лет. Когда она получила эту позицию, ей казалось, будто бы главная цель ее карьеры достигнута. Теперь же она не так уверена. К собственному удивлению, она открыла для себя множество ограничений, которые сковывали ее свободу действий и инициативу. К примеру, с ее работой было связано настолько много постоянных запросов, встреч, заседаний, а также мелочей, связанных с текущей работой, что у нее никогда не было времени для какого-либо долгосрочного планирования. Казалось, будто бы всегда возникала какая-то непредвиденная ситуация, которая требовала бы ее внимания. К сожалению, большинство этих ограничивающих факторов не были ей подконтрольны, например государственное регулирование, требования о большей отчетности со стороны совета директоров и акционеров, отношения с профсоюзами, претензии местных властей и др. Она создала себе репутацию успешного менеджера, будучи предприимчивой, креативной и мыслящей инновационно, но ничего из этого не требовалось.

Задание 3. После прочтения кейса разработайте план по оказанию влияния на руководителей отделов с целью поддержки ими предложений, выдвинутых Ириной. Выберите основной путь реализации власти (или комбинацию этих путей), являющийся наиболее подходящим для этой ситуации. Подготовьте презентацию предложений Ирины, включая их обоснования.

Пути реализации власти в процессе организационных изменений

Компания *N* является одним из производителей техники. Недавно ее руководство наняло Ирину на должность директора службы маркетинга в департамент бытовой электроники. Ее предыдущая деятельность в главном конкуренте компании *N* создала ей репутацию креативного и трудолюбивого менеджера. Там ее департамент добился повышения продаж на 15% в год в течение последних пяти лет, и о ней даже писала деловая пресса. Это комбинация компетентности и известности и была тем, что привлекло внимание Виктора Иванова, исполнительного директора (СЕО) компании *N*. Виктор был озабочен тем, что продажи электроники сильно упали, ведь они являлись основой бизнеса компании.

В прошлом, продукты компании *N* настолько сильно доминировали на

рынке, что, по иронии судьбы, маркетинг не рассматривался компанией всерьез. Отдел производства мог похвастаться высоким качеством при низких затратах, отдел закупок поддерживал низкие цены на детали, а технический отдел работал над надежностью разработок. Продукция, как говорили многие, продавала сама себя.

Но это продолжалось лишь до тех пор, пока более дешевые, «похожие» товары из Китая не наводнили магазины. Компания *N* уже не могла ожидать высокой лояльности от покупателей только за счет того, что была старейшей, наиболее известной и надежной компанией на полках магазинов. Ирина была убеждена, что необходимо расширить ассортимент продукции, предложив покупателям больше товаров в различных ценовых категориях. Она также считала, что компании необходима новая линия с современным и броским дизайном, которая отвечала бы запросам молодых людей. Этот шаг потребует от компании найти новые каналы распространения, такие как специальные каталоги, рассылаемые по почте, а также электронная коммерция. Подобные изменения повлекут за собой значительные изменения и в других департаментах. К примеру, они означают, что техническому отделу потребуется уменьшить цикл проектирования, обеспечить поддержку для более широкого ряда продуктов компании, а также внедрять ориентированные на покупателя, а не функциональные решения. Подобные предложения наверняка придутся не по душе и департаменту производства, который последовательно защищал свои длинные производственные циклы, основанные на стандартизированных заказах и сравнительно небольших изменениях в модельном ряде продукции.

Новшества также усложнили бы изготовление деталей и сборку. Вдобавок ко всему сказанному, департаменту закупок пришлось бы искать новых поставщиков для нестандартных деталей, от которых будет сложнее получить скидку при массовых закупках, а качество их продукции будет труднее проверить.

Проработав три месяца на новой должности, Ирина решила, что готова рассказать о своем предложении Виктору. Она дала указания подчиненным доработать в деталях предложение до того, как Виктор отправится в двухнедельный отпуск. Она не была разочарована — Виктор посчитал предложение отличным. Он был заинтересован и заявил, что готов подписаться под ним. Но как реалист он также понимал все трудности, с которыми предстоит столкнуться, объясняя коллегам необходимость подобных перемен. Коллеги Ирины, руководители технического департамента, департаментов производства и закупок, наверняка будут возражать. «Это решение тяжело будет протолкнуть, но я думаю, что у тебя это получится, — заявил он. — За то время, пока меня не будет, я хотел бы, чтобы ты подготовила план для организации эффективной работы с другими нашими департаментами.

Ты можешь рассчитывать на общую поддержку с моей стороны, но для нашей организационной культуры несвойственно решать что-либо просто по указке сверху. Тебе придется каким-то образом найти способ заполучить их поддержку».

Задание 4

«Определение стимулов и антистимулов персонала»

Цель.

Изучить метод определения действенности применяемой в организации системы стимулирования в зависимости от категорий персонала.

Задание.

1. Приведите фотографию «5 × 5» стимулов и антистимулов, мотивов и антимотивов, используемых в организации для различных категорий персонала.

2. Проранжируйте их по степени значимости для сотрудников, заполнив таблицы

3. Выявите соответствие (несоответствие) применяемой системы стимулирования интересам сотрудников.

4. Предложите возможные пути ее улучшения с учетом выявленной системы мотивов работников.

Этапы работы.

1. Сначала обучающиеся работают индивидуально, заполняя табл. на примере своей организации для конкретной категории персонала.

2. Проводится сравнение данных, полученных по используемым стимулам, и их соответствие мотивам работников организации.

3. Определяются недостатки действующей системы стимулирования, применяемой к данной категории персонала, и возможные пути их устранения с учетом выявленной системы мотивов работников.

Таблица Фотография стимулов и мотивов работников организации

Стимул	Ранг для данной должности	Мотив	Ранг для данного работника
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

Задание 5

«Нормы поведения»

Цель-Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

Задание.

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив табл.

2. Приведите примеры норм, существующих в ваших организациях или известных вам, которые отличаются от названных.

Виды норм

1. Качество — главный принцип нашей работы!

2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.

3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!

4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.

5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.

6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.

7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.

8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому — поровну».

9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!

10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.

11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.

12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.

13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини юбки, декольте.

Ответы.

1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, 11, 12.

2. Нормы, регламентирующие форму одежды: 2, 5, 9, 13.

3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8.

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

Не предусмотрено учебным планом

7.2.5 Примерный перечень заданий для подготовки к экзамену

1. Представление о личности: теории и факторы.

2. Сущность теории человеческих отношений.

3. Содержание теории человеческих ресурсов

4. Логика и творчество. Интуиция и привычки, система ценностей и позиция.

5. Индивидуальные и групповые роли.

6. Рамки личной компетенции.

7. Эмоции, поведение и работа в контексте личных взаимоотношений.

Сотрудничество. Творческая работа.

8. Влияние на поведение окружающих. Власть. Манипулирование.

9. Мотивация и результативность организации

10. Мотивационный менеджмент: место и роль в эффективном менеджменте. Контроль качества и количества труда.

11. Моральное и материальное стимулирование труда.

12. Мотивация и организационный климат.

13. Формирование группового поведения в организации
14. Идентификация группы. Динамика группы.
15. Групповые цели. Структура рабочей группы. Назначение руководителя.
16. Нормы. Неформальные лидеры.
17. Управление группами.
18. Функции и проблемы групп. Подчинение.
19. Решение проблем в процессе принятия решений. Сотрудничество и соперничество. Эффективность
20. Лидерство в организации.
21. Лидерство и власть.
22. Лидерство: различные теории и подходы. Стилль руководства.
23. Теория X и теория Y.
24. Зависимость результативности труда от стилия руководства.
25. Организационный процесс как совокупность трех типов переменных: каузальных (причинных), промежуточных и результирующих.
26. Позитивные результаты и ограничения организационного развития. Модель управления организационными изменениями Л. Гейнера.
27. Формы сопротивления работников изменениям. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям.
28. Природа организационных изменений. Управление изменениями.
29. Общее понятие конфликта. Типы конфликтов.
30. Основные составляющие карьерного роста работника: качества, навыки, культура, искусство. Жизненный цикл работника.
31. Моделирование оптимального карьерного роста. Период работы в должности. Карьерный цикл.
32. Сущность и принципы поведенческого маркетинга.
33. Фазы формирования поведенческой культуры: производственная, бытовая, конъюнктурная, маркетинговая.
34. Имидж организации. Факторы формирования имиджа организации.
35. Поведение поставщиков. Поведение акционеров.
36. Жизненный цикл компетенции персонала.
37. Внутренний маркетинг.
38. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний.

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Экзамен проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верный ответ). Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.)

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Личность и организация	ОПК-1, ОПК-3	Тест, контрольная работа, защита лабораторных работ, защита реферата, требования к курсовой работе
2	Коммуникативное поведение в организации	ОПК-1, ОПК-3	Тест, контрольная работа, защита лабораторных работ, защита реферата, требования к курсовой работе
3	Мотивация и результативность организации	ОПК-1, ОПК-3	Тест, контрольная работа, защита лабораторных работ, защита реферата, требования к курсовой работе
4	Формирование группового поведения в организации	ОПК-1, ОПК-3	Тест, контрольная работа, защита лабораторных работ, защита реферата, требования к курсовой работе
5	Лидерство в организации	ОПК-1, ОПК-3	Тест, контрольная работа, защита лабораторных работ, защита реферата, требования к курсовой работе
6	Управление нововведениями в организации	ОПК-1, ОПК-3	Тест, контрольная работа, защита лабораторных работ, защита реферата, требования к курсовой работе

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на

бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсовой работы, курсового проекта или отчета по всем видам практик осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного студента составляет 20 мин.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. Дорофеева Л.И. Организационное поведение : учебник / Дорофеева Л.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 529 с. — ISBN 978-5-4497-1330-8. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110572.html>

2. Масалова Ю.А. Организационное поведение : учебное пособие / Масалова Ю.А.. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2020. — 264 с. — ISBN 978-5-7014-0952-9. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106151.html>

3. Семенов А.К. Организационное поведение : учебник для бакалавров / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2020. — 272 с. — ISBN 978-5-394-03578-4. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111023.html>

4. Басенко В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие / Басенко В.П., Жуков Б.М., Романов А.А.. — Москва : Дашков и К, 2020. — 381 с. — ISBN 978-5-394-03559-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110956.html>

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Академическая лицензия на использование программного обеспечения Microsoft Office;

<https://old.education.cchgeu.ru> – образовательный портал ВГТУ

<https://cchgeu.ru/education/accred/materialno-tehnicheskoe-obespechenie/>-

бесплатное программное обеспечение

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет):

- официальные сайты журналов

- «Вопросы экономики» <https://www.vopreco.ru/jour>

- «Менеджмент в России и за рубежом

- «Лидерство и менеджмент» <https://creativeconomy.ru/journals/lim>

- «Научное обозрение. Экономические науки» [https://science-](https://science-economy.ru/ru/article/view?id=959)

[economy.ru/ru/article/view?id=959](https://science-economy.ru/ru/article/view?id=959)

- «Современные научные исследования и инновации»

<http://web.snauka.ru/>

Международный научно-практический журнал

[https://nauchniestati.ru/konferencii/mezhdunarodnyj-nauchno-prakticheskij-](https://nauchniestati.ru/konferencii/mezhdunarodnyj-nauchno-prakticheskij-zhurnal-sovremennye-issledovaniya/)

[zhurnal-sovremennye-issledovaniya/](https://nauchniestati.ru/konferencii/mezhdunarodnyj-nauchno-prakticheskij-zhurnal-sovremennye-issledovaniya/)

- «Экономика и менеджмент систем управления»

<http://www.sbook.ru/emsu/>

- «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент сегодня»

<https://grebennikon.ru/journal-6.html>

- «Российский журнал менеджмента»

<https://rjm.spbu.ru>

Информационно-справочные системы:

Справочная Правовая Система Консультант Плюс.

Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

Современные профессиональные базы данных:

- Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>

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

- База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU - <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

- Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru>

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Лекционная аудитория, оснащённая мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа-материалов

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Организационное поведение» читаются лекции, проводятся практические занятия, выполняется курсовая работа.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков организационного поведения. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Методика выполнения курсовой работы изложена в учебно-методическом пособии. Выполнять этапы курсовой работы должны своевременно и в установленные сроки.

Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсовой работы, защитой курсовой работы.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: <ul style="list-style-type: none"> - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий и расчетов; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед экзаменом, экзаменом, экзаменом, экзаменом, экзаменом, экзаменом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Перечень вносимых изменений	Дата внесения изменений	Подпись заведующего кафедрой, ответственной за реализацию ОПОП
----------	-----------------------------	----------------------------	--