

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г.ШУХОВА»**  
(БГТУ им. В.Г. Шухова)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор института ИЭМ  
Ю.А. Дорошенко  
« 18 » \_\_\_\_\_ 05 \_\_\_\_\_ 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**дисциплины**

**Организационное поведение**

направление подготовки:

**Публичная политика и социальные науки**

Направленность программы (профиль, специализация):

**Публичная политика в социально-экономической сфере**

Квалификация

**бакалавр**

Форма обучения

**очная**

Институт экономики и менеджмента

Кафедра теории и методологии науки

Белгород 2021

Рабочая программа составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 41.03.06 Публичная политика и социальные науки (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1001
- учебного плана, утвержденного ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2021 году.

Составитель: кандидат экон. наук



(И.М. Лукша)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры теории и методологии науки

«12» мая 2021 г., протокол № 10

Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф.



(Е.Н. Чижова)

Рабочая программа одобрена методической комиссией института экономики и менеджмента

«18» мая 2021 г., протокол № 9

Председатель: к.э.н., проф.



(Л.И. Журавлева)

# 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
ПК профессиональные компетенции (организационно-управленческий тип деятельности)	ПК-4 Способен организовать информационное взаимодействие с подразделениями и должностными лицами	ПК-4.2 Оценивает эффективность организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направление деятельности организации	<p>В результате освоения дисциплины обучающийся должен:</p> <p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- термины и определения</li> <li>- основные теории мотивации, лидерства и власти;</li> <li>- способы управления конфликтами и стрессами;</li> <li>- приемы установления эффективных межличностных, групповых и организационных связей и коммуникаций;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений;</li> <li>- анализировать факторы, формирующие поведение конкретных субъектов организационного поведения;</li> <li>- применять основные теории мотивации, лидерства и власти при решении конкретных информационно-управленческих задач;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- специальной экономической терминологией;</li> <li>- приемами формирования оптимальных систем мотивации и стимулирования;</li> <li>- навыками разрешения конфликтных ситуаций снятия индивидуальных и организационных стрессов</li> </ul>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**1. Компетенция ПК-4** Способен организовать информационное взаимодействие с подразделениями и должностными лицами

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами:

Стадия	Наименования дисциплины
1	Организационное поведение
1	Стратегический менеджмент
2	Политические стратегии (теории игр)
2	Проектный контроллинг
3	Преддипломная практика
3	Государственная итоговая аттестация

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов.

Дисциплина реализуется в рамках практической подготовки

Форма промежуточной аттестации - зачет

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 5
Общая трудоемкость дисциплины, час	108	108
<b>Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
лекции	34	34
лабораторные		
практические	17	17
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	3	3
<b>Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
Курсовой проект	-	-
Курсовая работа	-	-
Расчетно-графическое задание	18	18
Индивидуальное домашнее задание		
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	36	36
<b>Зачет</b>	<b>+</b>	<b>+</b>

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Наименование тем, их содержание и объем Курс 3 Семестр 5

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
<b>1. Теоретические основы организационного поведения</b>					
	<p>Понятие организационного поведения. Важнейшие подходы и концепции, объясняющие специфику организационного поведения.</p> <p>Объект и предмет организационного поведения.</p> <p>Методы исследования организационного поведения.</p> <p>История развития и направления развития организационного поведения.</p> <p>Место организационного поведения в системе наук.</p> <p>Модели организационного поведения и их влияние на эффективность организации.</p>	4	2		8
<b>2. Основы индивидуального поведения</b>					
	<p>Поведение индивида. Восприятие индивида и его особенности. Законы и эффекты восприятия. Понятие атрибуции, ее типы и эффекты. Формирование впечатлений и управление впечатлениями. Личность и организация. Теория черт личности. Типология личности. Взаимодействие личности и организации в разных моделях организационного поведения. Процесс формирования и развития личности. Ценности. Изменение ценностей. Установки. Функции установок. Изменение установок. Удовлетворенность трудом. Вовлеченность в работу и приверженность организации.</p>	4	2		7
<b>3. Личность и организация</b>					
	<p>Особенности взаимодействия личности и организации в разных моделях организационного поведения. Теории поведения личности. Процесс формирования и развития личности. Ценности. Изменение ценностей. Установки. Функции установок. Изменение установок. Удовлетворение трудом. Вовлеченность в работу и приверженность организации</p>	4	2		6
<b>4. Мотивация организационного поведения</b>					

	Понятие структура и функции мотива. Механизм мотивации. Потребности: понятие и классификация. Теоретические подходы к исследованию мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Современные теории мотивации. Мотивация и стимулирование. Организация и содержание труда как фактор мотивации. Инновационные подходы к мотивации и стимулированию сотрудников. Результативность мотивации.	4	2		7
<b>5. Формирование группового поведения в организации</b>					
	Понятие группы и их виды. Причины создания формальных и неформальных групп. Стадии развития и характеристики групп. Преимущества и недостатки групповой работы. Команды как особый вид групповой работы. Организационное поведение и конфликты. Причины конфликтного поведения. Управление конфликтами.	4	2		6
<b>6. Лидерство в организации</b>					
	Природа лидерства. Лидер организации. Истоки и классические исследования лидерства. Теории лидерства и лидерских качеств. Властный аспект организационного лидерства. Эффективность применения разных форм власти и влияния. Управленческий аспект лидерства. Современные аспекты феномена лидерства. Теоретические подходы к изучению лидерства. Стили руководства.	4	2		6
<b>7. Поведение организации как системы</b>					
	Сущность и природа организации. Анализ поведения организации. Построение организационной структуры. Анализ организационных отношений. Управление поведением организации. Организационное развитие и организационная культура. Структура, типы, формирование и управление организационной культурой. Эффективность организационного поведения. Жизненный цикл организации	6	3		8
<b>8. Процессы в организации</b>					
	Коммуникации в организации. Коммуникационные барьеры и их преодоление. Принятие решений в организации. Сущность управленческих решений. Виды управленческих решений. Качество управленческих решений. Поведенческие и личностные аспекты управленческих решений. Необходимость организационного развития. Природа и типы организационных изменений. Современные тенденции развития организации. Модели организационного развития. Необходимость изменений. Сопротивление изменениям в организации. Преодоление сопротивлений. Стрессы в организации.	4	2		6
	<b>ВСЕГО</b>	<b>34</b>	<b>17</b>		<b>54</b>

## 4.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
семестр № 5				
1	Теоретические основы организационного поведения	<p style="text-align: center;"><u>Занятие 1</u></p> 1. Предмет, методы и содержание курса «Организационное поведение» 2. Предпосылки развития организационного поведения. Теории организационного поведения. 3. Подходы к описанию организационного поведения.	2	2
2	Основы индивидуального поведения	<p style="text-align: center;"><u>Занятие 1</u></p> 1. Понятие и структура личности 2. Социально-психологическая структура и свойства личности. 3. Типы личности и их профессиональная направленность. 4. Диагностика свойств личности.	2	2
3	Личность и организация	<p style="text-align: center;"><u>Занятие 1</u></p> 1. Взаимодействие человека и организации. 2. Восприятие и установки. 3. Ролевое поведение в организации. 4. Модели поведения человека в организации.	2	2
4	Мотивация организационного поведения	<p style="text-align: center;"><u>Занятие 1</u></p> 1. Сущность и значение мотивации. Эволюция теорий мотивации. Процесс мотивации. 2. Содержательные теории мотивации. 3. Процессные теории мотивации. 4. Характеристика мотивов поведения и управление ими. 5. Современные подходы к мотивации и стимулированию персонала.	2	2
5	Формирование группового поведения в организации	<p style="text-align: center;"><u>Занятие 1</u></p> 1. Характеристика групп и групповая динамика. Формальные и неформальные группы в организации. 2. Командообразование в организации. Характеристика команд. 3. Управление групповыми отношениями. 4. Конфликты и организационное поведение: понятие, классификация, причины, динамика и управление.	2	2
6	Лидерство и власть в организации	<p style="text-align: center;"><u>Занятие 1</u></p> 1. Власть и влияние в организации: сущность и особенности проявления в	2	2



		<p>организационном поведении.</p> <p>2. Современные подходы к проявлению власти и влияния.</p> <p>3. Сущность лидерства и лидера. Теоретические подходы к изучению лидерства.</p> <p>4. Стили руководства. Современные подходы к лидерству. Стили руководства. Современные подходы к лидерству.</p>		
7	Поведение организации как системы	<p style="text-align: center;"><u>Занятие 1</u></p> <p>1. Сущность и природа организации. Анализ поведения организации.</p> <p>2. Построение организационной структуры. Анализ организационных отношений.</p> <p>3. Понятие и структура организационной культуры. Типы организационной культуры. Формирование организационной культуры и управление ею.</p> <p>4. Эффективность организационного поведения.</p> <p>5. Жизненный цикл организации</p>	3	3
8	Процессы организации в	<p style="text-align: center;"><u>Занятие 1</u></p> <p>1. Коммуникации в организации. Коммуникативные барьеры и их преодоление.</p> <p>2. Сущность, виды и качество управленческих решений. Поведенческие и личностные аспекты управленческих решений.</p> <p>3. Изменения и нововведения в организации: сущность, динамика, управление. Сопротивление изменениям и нововведениям и их преодоление.</p> <p>4. Стрессы в организации: сущность, факторы, динамика. Управление персоналом в условиях стресса.</p>	2	2
ИТОГО:			17	17
ВСЕГО:				17

### 4.3. Содержание лабораторных занятий

Учебным планом не предусмотрены

### 4.4. Содержание курсового проекта/работы

Учебным планом не предусмотрены

## 4.5. Содержание расчетно-графического задания

Учебным планом подготовки бакалавров по направлению 41.03.06 - Публичная политика и социальные науки (образовательная программа «Публичная политика в социально-экономической сфере»), при изучении дисциплины «Организационное поведение» предусмотрено выполнение расчетно-графического задания (РГЗ).

Цель РГЗ – закрепление теоретических знаний и практических навыков по дисциплине «Организационное поведение». В процессе выполнения РГЗ обучающийся должен продемонстрировать знание основных понятий и категорий, с которыми он познакомился при изучении курса «Организационное поведение»; знание формул для определения показателей, характеризующих различные аспекты организационного поведения и умение применять их при решении задач; умение анализировать реальные и гипотетические ситуации, в том числе проблемные, иллюстрирующие особенности организационного поведения на различных уровнях, делать обобщения, формулировать собственную позицию и убедительно ее аргументировать, предлагать возможные варианты разрешения проблемных ситуаций.

РГЗ по дисциплине «Организационное поведение» включает три вида типовых заданий.

Первое задание - тест. Цель данного вида заданий – выявление уровня знаний обучающихся по дисциплине «Организационное поведение»; оценка степени усвоения учебного (теоретического и практического материала) по соответствующим темам курса; стимулирование активности познавательной деятельности обучающихся. Количество тестов в задании – 20. В тестовом задании могут быть вопросы двух типов: (1) выбрать единственно верный вариант ответа; (2) выбрать все верные варианты ответа.

Второе задание – решение задач. Обучающемуся необходимо решить четыре задачи разного уровня сложности. Цель данного вида заданий – закрепление полученных теоретических знаний при решении практических задач.

Третье задание – анализ ситуации. Обучающемуся предлагается проанализировать ситуацию из реальной практики или гипотетическую. В РГЗ предусмотрен анализ двух ситуаций. Цель данного вида заданий - применение теоретических знаний и практических навыков для анализа конкретной ситуации (проблемы), аргументации различных вариантов решения проблемы и оценивать качество предлагаемых вариантов решения.

### Пример типового варианта расчетно-графического задания

#### 1. Тест.

##### 1.1. Основой современной концепции организационного поведения являются:

- а) функционирование и развитие социально-экономической системы;
- б) взаимодействие внешней и внутренней среды организации;
- в) гуманистическая парадигма управления;
- г) достижения информационных технологий управления.

**1.2. Всеобщую взаимосвязь и взаимообусловленность всех явлений в поведении персонала в организации представляет:**

- а) детерминизм;
- б) фрейдизм;
- в) бихевиоризм;
- г) неофрейдизм.

**1.3. Согласно положениям школы «поведенческих наук» на рост производительности труда оказывают влияние следующие факторы:**

- а) материальные;
- б) психологические;
- в) технические;
- г) производственные.

**1.4. Установите последовательность эволюции ключевой категории организационного поведения:**

- а) персонал;
- б) рабочая сила;
- в) кадры;
- г) человеческие ресурсы;
- д) человеческий капитал.

**1.5. Первичные потребности характеризуются как:**

- а) физиологические, ограниченные, приобретенные;
- б) материальные, врожденные, различающиеся у разных людей;
- в) физиологические, врожденные, примерно одинаковые у разных людей;
- г) психологические, приобретенные, индивидуальные.

**1.6. Причина, определяющая выбор действий и поступков личности, - это:**

- а) стимул;
- б) мотив;
- в) цель;
- г) потребность.

**1.7. Согласно теории справедливости мотивация работника зависит от:**

- а) выбранного способа деятельности;
- б) оценки текущей ситуации;
- в) оценки условий труда;
- г) оценки справедливости вознаграждения.

**1.8. Стремление персонала избежать нежелательных санкций за ненадлежащие результаты трудовой деятельности выражают мотивы:**

- а) удовлетворения;
- б) энергосбережения;
- в) безопасности;

г) подчинения.

### 1.9. Установите правильную последовательность стадий конфликта:

- а) столкновение;
- б) выявление несогласия;
- в) обострение противоречий;
- г) разрешение конфликта.

### 1.10. Адаптационный синдром представляет собой:

- а) приспособление к деятельности в условиях стресса;
- б) модель реакции личности на воздействие стрессоров;
- в) совокупность факторов, оказывающих стрессовое воздействие на личность;
- г) снятие стрессового напряжения в результате адаптации к стрессу.

## 2. Задачи

### 2.1.

В результате введения соревнования между отделами объем продаж фирмы увеличился и составил 21 836 тыс. руб.

Определите размер оплаты труда работников при условии, что на 1 руб. денежной выручки фирмы приходится в среднем 0,13 руб. расходов на оплату труда.

### 2.2.

В компании в результате введения стимулирующих выплат фонд оплаты труда увеличился на 7%. Укажите, как изменилась производительность труда работников, если по опыту работы компании увеличение оплаты труда на 1% сопровождается увеличением производительности труда на 1,6%.

### 2.3.

В результате оптимизации организационной структуры численность персонала компании сократилась на 2 человека, а объем продаж в отчетном периоде увеличился на 18% по сравнению с предшествующим.

Рассчитайте динамику производительности труда персонала. Расчеты внесите в таблицу.

Показатель	Предшествующий период	Отчетный период	Отклонение	
			+/-	%
1. Численность работников, человек		26	- 2	
2. Объем продаж, тыс. руб.	51 630			18
3. Производительность труда, тыс. руб.				

Определите, как изменится оплата труда работников, если по сложившемуся в компании соотношению при увеличении производительности труда на 1% оплата труда увеличивается в среднем на 0,6%.

## 2.4.

Компания, реализующая компьютерную технику, находится в жизненном цикле на стадии роста и стремится к увеличению доли рынка. Как показали маркетинговые исследования специалистов компании, объем продаж принтеров за счет рекламы может быть увеличен по сравнению с 6 тыс. единиц в 1,5 раза. Прибыль от продажи одного принтера составляет 930 руб., дополнительные затраты на продвижение единицы товара – 200р.

Определите изменение прибыли от продажи принтеров при условии освоения новой ниши рынка. Расчеты внесите в таблицу.

Показатель	До расширения	После расширения	Отклонение	
			+/-	%
1. Объем продаж, тыс. ед.	6			50
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.				
3. Численность работников, человек		12	+2	
4. Прибыльность труда персонала, тыс. руб.				

Выясните, как изменится прибыльность труда персонала данного направления продаж при увеличении численности работников на 2-х человек.

## 3. Анализ ситуации

### 3.1.

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы плохо знаете сотрудников фирмы, и сотрудники не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору и проходите мимо курительной комнаты, где замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников на том же месте за беседой.

Вопросы:

- 1) Каковы возможные реакции менеджера?
- 2) Возможно и в данной ситуации избежать конфликта?
- 3) Как бы Вы поступили в данной ситуации?

### 3.2.

Вопросы к заданию 3.2.

1) Оцените следующее утверждение авторов данного материала: «Успех компании, а также успех сделок по слиянию и поглощению напрямую зависят от корпоративной культуры». Приведите аргументы «за» и «против». Используя дополнительные источники информации, найдите конкретные примеры, подтверждающие и опровергающие данное утверждение.

- 2) Какую роль играет руководитель компании в формировании корпоративной культуры?
- 3) Может ли корпоративная культура стать главной причиной провала в сделках по слиянию и поглощению?
- 4) Сможет ли новый руководитель компании изменить уже сформировавшуюся корпоративную культуру? Используя текст статьи и дополнительные источники информации, приведите реальные примеры удачных и неудачных попыток.

#### **Компании – это их культура: роль ценностей, обычаев и норм**

Ценности, нормы и обычаи компании оказывают решающее влияние на ее деятельность и ключевые управленческие решения. Успех компании, а также успех сделок по слиянию и поглощению напрямую зависят от корпоративной культуры, хотя экономисты ею часто пренебрегают при изучении фирм.

Лидеры бизнеса давно признали, что корпоративная культура жизненно важна для идентичности компании и ее успеха. В одном из самых ярких объяснений важности корпоративной культуры легендарный теоретик менеджмента Питер Друкер писал: «Культура питается стратегией на завтрак, технологией на обед и продукцией на ужин, а вскоре поглотит и все остальное». Точно так же бывший председатель и генеральный директор IBM Луис Герстнер-младший отмечал: «В свое время в IBM я увидел, что культура – это не просто один из аспектов бизнеса, это и есть сам бизнес».

И все же экономисты постоянно пренебрегают корпоративной культурой, когда речь заходит о теории фирмы. Существующие теории в основном сосредоточены на затратах и выгодах владения активами и/или стимулирующих контрактах: именно на этой основе они пытаются объяснить, почему компания производит товары и услуги своими силами или вместо этого покупает их на рынке (решение «производить или покупать»). Подробный обзор многочисленных современных теорий представлен в работе Бенгта Холмстрема и Джона Робертса, а Роберт Гиббонс предложил элегантный синтез нескольких теорий.

В нашей недавней работе мы сформулировали новую теорию фирмы, в основе которой лежит корпоративная культура. В компаниях сотрудники разрабатывают продукт своими силами в соответствии с общими ценностями, обычаями и нормами, вытекающими из общей культуры. Фирмы существуют потому, что иногда корпоративная культура более эффективна для производства продукции, чем подробные контракты.

При помощи экономической модели мы показываем, как формируется корпоративная культура и как она влияет на внутреннюю организацию компании. Мы используем этот подход, чтобы проанализировать дилемму «производить или покупать», объяснить, почему компании предпочитают производить одни комплектующие, а другие – покупать на рынке, а также чтобы показать, как слияния компаний оборачиваются провалом из-за столкновения различных корпоративных культур и почему культуру фирмы очень трудно изменить.

#### **Как формируется корпоративная культура**

Основываясь на наших предыдущих исследованиях, мы понимаем культуру как совокупность ценностей, норм, обычаев, традиций, символов и языка, которые разделяют члены определенной группы и которые лежат в основе коллективного поведения этой группы. Это понимание согласуется с определениями, которые даются в антропологии, социологии и в исследованиях организационного поведения.

Корпоративная культура начинает формироваться, когда глава компании сообщает сотрудникам, какие ценности и нормы считаются предпочтительными, то есть задает тон «сверху». Например, руководитель может выражать свои взгляды и давать соответствующие указания в отношении поддержки инноваций, повышения стандартов безопасности, приоритетности нужд клиентов, толерантности к инакомыслию. Затем сотрудники интерпретируют эти инструкции со своей собственной точки зрения и обсуждают свои взгляды друг с другом и внутри своих команд. Все эти интерпретации формируют корпоративную культуру, включающую ценности, нормы и обычаи, которые в итоге и устанавливают правила поведения, имплицитно согласованные всем коллективом.

В компаниях, где корпоративная культура сформирована, именно она определяет ключевые решения относительно структуры и размера фирмы (то есть решения «производить или покупать») и влияет на то, будут ли сделки слияния или поглощения успешными. Корпоративную культуру чрезвычайно сложно изменить. Примеры, которые мы опишем ниже, показывают, как она оказывает влияние на самые разные сферы деятельности компании.

#### **Производить или покупать**

Принимая решение «производить или покупать» вклад команды, глава компании может управлять действиями каждой команды одним из двух способов: посредством договоренностей, закрепленных в контрактах, или при помощи корпоративной культуры. Если необходимо приобрести товар или услугу на рынке, то руководитель полагается на контракты. Стимулы в таких контрактах привязаны к правилам выплат и угрозе судебных разбирательств в случае нарушения условий договора. В таких контрактах неизбежно будут пробелы, поскольку стороны не могут предусмотреть все возможные условия, потребности и непредвиденные обстоятельства при разработке соглашения.

Вместо того чтобы заключать соглашения с внешними командами, глава компании может прибегнуть ко второму подходу и организовать выполнение той или иной задачи внутри компании, положившись на корпоративную культуру, чтобы заполнить пробелы, характерные для контрактов: тогда не придется вносить правки в контракты, проявлять гибкость и преодолевать неопределенность. При таком подходе система стимулов оказывается привязанной к фиксированной зарплате сотрудников, которые к тому же находятся под социальным давлением,

обязывающим следовать принятым в компании нормам и правилам. Таким образом, выбирая «производить или покупать», менеджер исходит из того, какой из этих двух подходов будет наиболее производительным.

Есть несколько специфических факторов, ориентируясь на которые руководитель может поручить ту или иную задачу своей команде или вывести ее на аутсорс. Если глава компании может управлять командой, полагаясь на корпоративную культуру, а не на отдельные контракты, то эта команда, скорее всего, будет внутренней. И даже если нужно задействовать дополнительных сотрудников, но их работу легко координировать, то руководство компании также предпочтет их инкорпорировать, а не привлекать внешних контрагентов. Задача также будет выполнена силами компании, если для этого требуются уникальные технологии, которыми обладает компания и которыми лучше всего владеют ее работники. В то же время если работники мало скоординированы с другими или их вклад менее важен для деятельности компании, то с меньшей вероятностью они окажутся внутри команды.

### **Слияния и поглощения**

Корпоративная культура также играет решающую роль в успехе сделок по слияниям и поглощениям. За последние 35 лет суммарный объем объявленных сделок по слияниям и поглощениям в США приблизился к \$35 трлн на более чем 325000 сделок, что эквивалентно одной сделке в час. Но, как следует из данных, зачастую подобные сделки несут компаниям-приобретателям разочаровывающие финансовые результаты. Только в половине случаев менеджеры, которые проводили слияния, считают их успешными.

Проблемное слияние телекоммуникационных компаний Sprint и Nextel в 2005 г. – яркий тому пример. Компаниям удалось скоординировать свои технологии и операционную деятельность, но в Nextel преобладала агрессивная культура и дух предпринимательства, что вступало в конфликт с вертикальным бюрократическим подходом, которого придерживались в Sprint. Многие встречи заканчивались тем, что сотрудники Nextel уходили, хлопнув дверью, а команда Sprint оставалась в недоумении. При этом команда Nextel считала, что бренд и технологии их компании недооценены и поставлены под угрозу. Спустя три года после заключения сделки Sprint сообщила о списании \$29,7 млрд в связи со слиянием с Nextel.

Наша модель показывает, что столкновения культур, подобные конфликту Sprint и Nextel, выступают в качестве главной причины провала в сделках по слиянию и поглощению. Издержки таких конфликтов выше, если приобретенная компания должна стать основной частью производственного процесса или если она не может скоординировать свою деятельность с командой фирмы-приобретателя либо ее поставщиками.

### **Культурная революция**

С течением времени в компании может меняться руководство, и новый генеральный директор может попытаться изменить корпоративную культуру. Это удастся далеко не всем. Исследования показывают, что влияние основателя компании на ее культуру может быть очень устойчивым и долгосрочным.

Примером может служить Uber. После того как ее основатель Трэвис Каланик ушел с поста генерального директора, его сменил Дара Хосровшахи. В 2018 г., спустя год своего руководства компанией, Хосровшахи признал, что не смог быстро изменить культуру мачо, царившую в Uber. Еще через год в раскрытии информации в преддверии IPO Uber указала, что ее корпоративная культура – фактор риска для инвесторов.

Пример Uber и выводы исследований показывают, как сложно изменить корпоративную культуру, когда она уже сформирована. Особенно трудно добиться масштабных изменений. Как следствие, бывший глава компании может и после своего ухода влиять на ее культуру – как Каланик в Uber, Ли Гон Хи в Samsung или Рэй Крок в McDonald's.

Что заставляет сотрудников работать вместе? Мы полагаем, что дело в корпоративной культуре. Именно она выступает главной силой, которая регулирует распределение ресурсов внутри компании вместо сложных контрактов с внешними контрагентами. Корпоративная культура также влияет на множество других ключевых решений внутри компаний.

Наша работа значительно отличается от существующих исследований по теории фирмы, фокусируясь на том, как люди формируют группы и сотрудничают для достижения своих целей. Мы показываем, что сотрудники принимают решения, чтобы максимизировать полезность, но они делают это, принимая во внимание окружающий социальный контекст и корпоративную культуру. Именно культура помогает сотрудникам сплотиться, предопределяет корпоративное управление, границы фирмы и ее особенности. Корпорации – это их культура.

*Оригинал статьи опубликован на сайте VoxEU. Перевод выполнен редакцией Econs.online.*

Составлено по материалам, размещенным на сайте <https://econs.online>

17 июля 2020 | Гэри Гортон, Александр Зентефис

В процессе выполнения расчетно-графического задания осуществляется контактная работа обучающегося с преподавателем. Консультации проводятся в аудитории и/или посредством электронной информационно-образовательной среды университета.

## 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 5.1. Реализация компетенций

**1 Компетенция ПК-4** Способен организовать информационное взаимодействие с подразделениями и должностными лицами

ПК-4.2 Оценивает эффективность организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направление деятельности организации

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-4.2 Оценивает эффективность организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направление деятельности организации	Зачет, защита РГЗ, тестовый контроль, устный опрос, реферат, контрольная работа, кейс-задание, презентация, эссе

### 5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

#### 5.2.1. Перечень контрольных вопросов для зачета

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов
1	Теоретические основы организационного поведения	1. Содержание и предмет организационного поведения 2. Цель, задачи и методы организационного поведения 3. Рационалистический (технократический) подход к управлению человеческими ресурсами 4. Гуманистический (поведенческий) подход к управлению человеческими ресурсами 5. Современная концепция организационного поведения 6. Предпосылки развития организационного поведения 7. Основные теории организационного поведения и их характеристика 8. Подходы к описанию организационного поведения
2	Основы индивидуального поведения	9. Понятие и структура личности 10. Социально-психологическая структура и свойства личности 11. Типы личности и их профессиональная направленность 12. Диагностика свойств личности
3	Личность и организация	13. Модель взаимодействия человека и организации 14. Восприятия и установки 15. Критериальная основа поведения личности в организации 16. Ролевое поведение в организации 17. Модели поведения человека в организации



		<p>18. Социализация личности в организации</p> <p>19. Управление и модификация поведения человека в организации</p> <p>20. Сущность и виды поведенческих девиаций</p>
4	Мотивация организационного поведения	<p>21. Сущность, значение и классификация видов мотивации</p> <p>22. Эволюция теорий мотивации</p> <p>23. Сущность потребностей и их классификация</p> <p>24. Содержательные теории мотивации</p> <p>25. Процессные теории мотивации</p> <p>26. Современные теории мотивации</p>
5	Формирование группового поведения в организации	<p>27. Характеристика групп и групповая динамика</p> <p>28. Показатели эффективности деятельности групп</p> <p>29. Формальные и неформальные группы в организации. Механизм образования формальных и неформальных групп</p> <p>30. Формирование команд в условиях современной организации. Различия между рабочей группой и командой</p> <p>31. Конфликты в организации: причины, классификация</p> <p>32. Динамика конфликта и методы управления конфликтами в организации</p>
6	Лидерство и власть в организации	<p>33. Виды, основы и источники власти и влияния в организации</p> <p>34. Эффективность применения разных форм власти и влияния</p> <p>35. Современные подходы к проявлению власти и влияния</p> <p>36. Сущность лидерства и лидера</p> <p>37. Теоретические подходы к изучению лидерства</p> <p>38. Поведенческие теории лидерства</p> <p>39. Ситуационные теории лидерства</p> <p>40. Теории личных качеств</p> <p>41. Стили руководства и их характеристика</p>
7	Поведение организации как системы	<p>42. Сущность и природа организации</p> <p>43. Сравнительная характеристика формальной и неформальной организации</p> <p>44. Системные свойства организации и их характеристика</p> <p>45. Внутренняя и внешняя среда организации</p> <p>46. Виды организационных структур</p> <p>47. Модели жизненного цикла организации</p> <p>48. Понятие и структура организационной культуры</p> <p>49. Типы организационной культуры</p>
8	Процессы в организации	<p>50. Сущность и виды коммуникаций</p> <p>51. Коммуникационные барьеры и механизмы их преодоления</p> <p>52. Управленческие решения: сущность, компоненты, виды</p> <p>53. Оценка качества управленческих решений</p> <p>54. Процесс разработки управленческих решений</p> <p>55. Сущность изменений и нововведений в организации</p> <p>56. Динамика изменений и нововведений в организации</p> <p>57. Процесс управления изменениями</p> <p>58. Соппротивление изменениям и нововведениям: формы, методы преодоления</p> <p>59. Сущность и факторы стрессов в организации</p> <p>60. Динамика стрессов</p> <p>61. Управление персоналом в условиях стресса</p>

## **5.2.2. Перечень контрольных материалов для защиты курсового проекта/ курсовой работы**

Учебным планом не предусмотрены

## **5.3. Типовые контрольные задания (материалы) для текущего контроля в семестре**

Для проведения текущего контроля в 5 семестре по дисциплине «Организационное поведение» используются такие средства оценивания, как: (1) тестовый контроль; (2) устный опрос; (3) подготовка реферата; (4) подготовка презентации (5) контрольная работа; (6) анализ кейса; (7) написание эссе. Примеры типовых контрольных заданий и материалов приведены ниже.

### **(1) Тестовый контроль**

**Тема 7. Поведение организации как системы**

**Тест**

**Выберите единственно верный вариант ответа**

**1. Чтобы считаться организацией (в соответствии с классическим подходом) необходимо наличие:**

- а) не более двух людей, считающих себя частью этой группы;
- б) не менее двух людей, считающих себя частью этой группы;
- в) не менее трех людей, считающих себя частью этой группы;
- г) количество людей значения не имеет.

**2. Применительно к социальным объектам термин «организация» не может означать:**

- а) объект;
- б) субъект;
- в) процесс;
- г) свойство.

**3. Распределение заданий между работниками предприятия – это пример:**

- а) организации как процесса;
- б) организации как объекта;
- в) организации как свойства;
- г) организации как объекта.

**4. Отношения между людьми в формальных организациях не регулируются:**

- а) законами;
- б) приказами;
- в) общими интересами;
- г) распоряжениями.

**5. Объединения людей, связанных между собой официальными договоренностями о правах и обязанностях, называются:**

- а) реальными организациями;
- б) формальными организациями;
- в) неформальными организациями;
- г) общественными организациями.

**6. Какой ответ является неверным? Организация – это явление**

- а) многомерное;
- б) иерархическое;
- в) не живое;
- г) изменяющееся во времени.

**7. К общим характеристикам организации не относится:**

- а) цель;
- б) структура;
- в) люди;
- г) неформальный лидер.

**8. Система наук об организации не включает:**

- а) антропология;
- б) биологию;
- в) социологию;
- г) психологию.

**9. Процесс аналитического рассуждения от общего к частному или менее общему называется:**

- а) дедукция;
- б) индукция;
- в) абстрагирование;
- г) аналогия.

**10. Воспроизведение свойств объекта познания на специально устроенном его аналоге называется:**

- а) аналогия;
- б) абстрагирование;
- в) обобщение;
- г) моделирование.

**11. Законы, действие которых распространяется на биологические, социальные и частично технические системы, называются:**

- а) специфическими;
- б) частными;
- в) универсальными;
- г) неспецифическими.

**12. К универсальным законам организации не относится:**

- а) закон синергии;
- б) закон своеобразия;
- в) закон развития;
- г) закон самосохранения.

**13. Закон необходимого разнообразия был сформулирован:**

- а) А. Богдановым;
- б) Ч. Дарвиным;
- в) У. Эшби;
- г) И. Павловым.

**14. Если потенциал созидания равен 10, а потенциал разрушения равен 9, то уровень самосохранения организации равен, %:**

- а) 9;
- б) 10;
- в) 0,9
- г) -10.

**15. Каждая организация в процессе своего развития стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного. Это формулировка:**

- а) закона синергии;
- б) закона самосохранения;
- в) закона своеобразия;
- г) закона развития.

**16. Определенное количественное соотношение, соответствие между элементами организационной системы, называется:**

- а) пропорциональность;

- б) композиция;
- в) гармония;
- г) структура.

**17. К специфическим законам организации не относится:**

- а) закон установки;
- б) закон своеобразия;
- в) закон развития;
- г) закон социальной гармонии.

**18. Совокупность участников и их связей в рамках совместной деятельности – это:**

- а) техническая структура;
- б) информационная структура;
- в) экономическая структура;
- г) социальная структура.

**19. К основным разновидностям дивизиональной структуры не относится:**

- а) территориальная;
- б) инновационная;
- в) матричная;
- г) рыночная.

**20. К недостаткам линейных структур управления относится:**

- а) оперативность реакции;
- б) замедленная адаптация;
- в) высокая личная ответственность;
- г) четкость связей.

**(2) Устный опрос.**

**Тема 4. Мотивация организационного поведения**

**Занятие 1**

1. Сущность и значение мотивации. Эволюция теорий мотивации. Процесс мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессные теории мотивации.
4. Характеристика мотивов поведения и управление ими.
5. Современные подходы к мотивации и стимулированию персонала.

**Вопросы для повторения и обсуждения:**

1. Как соотносятся потребности и интересы индивида?
2. В чем заключается сущность мотивации организационного поведения?
3. Какие способы может использовать руководитель для определения основных потребностей своих сотрудников?
4. Какими потребностями, по вашему мнению (в соответствии с теорией А. Маслоу), мотивируется учеба в университете? Как повлияет на мотивацию окончание учебного заведения?
5. Почему политика опеки и дополнительные льготы не усиливают мотивацию работников?
6. Как взаимосвязаны мотивы и стиль поведения индивида?
7. В чем отличие негативного подкрепления и наказания?
8. Каковы преимущества и недостатки материального стимулирования?
9. Каковы место и роль мотивации в механизме организационного поведения?
10. Какие факторы влияют на поведение и успешность деятельности людей?

**(3, 4) Подготовка реферата, презентации**

**Темы рефератов, презентаций по дисциплине «Организационное поведение»**

1. Девиантное поведение в организации и способы его преодоления
2. Роль внутренних и внешних воздействий в формировании поведения личности в организации

3. Факторы мотивации и демотивации трудовой деятельности
4. Эффективность применения метода «кнута и пряника» в современной практике
5. Первичные и вторичные потребности: место в мотивационной структуре современного работника
6. Переговоры как способ разрешения конфликтов
7. Продуктивные конфликты и способы их инициации
8. Профессиональный стресс («выгорание») и его преодоление
9. Деловое общение как основа коммуникативного поведения
10. Коммуникативные барьеры и пути их снижения
11. Влияние современных технических средств на эффективность коммуникационных процессов
12. Эффективность разных форм власти и влияния
13. Партнерство в современной организации: проблемы и перспективы
14. Стили руководства: особенности и эффективность их применения
15. Принципы преодоления сопротивления персонала изменениям и нововведениям
16. Влияние факторов внешней среды на поведение организации
17. Имидж организации и его формирование
18. Контркультура: проявление и влияние на организационное поведение

**(5) Контрольная работа** - это письменная работа, в ходе которой проверяется степень усвоения теоретического материала. Содержание контрольной работы определяется темой дисциплины и может включать следующие типы заданий (и/или): (1) тестовые задания; (2) решение задач различной сложности, (3) анализ кейса (ситуации). Примеры типовых заданий, которые могут предлагаться на контрольной работе представлены в п. 4.5.

## **(6) Анализ кейса**

### **Тема 8. Процессы в организации**

**Кейс: «Что делать, если сотрудники против изменений?»**

**Задания: прочитайте текст и ответьте на вопросы** (ответы необходимо аргументировать, в том числе используя дополнительные источники информации)

- 1) Согласны ли Вы с утверждениями автора данной статьи о том, что (1) «любые перемены – это стресс» и (2) «сопротивление сопутствует абсолютно всем изменениям»? Приведите примеры из своего жизненного опыта или опыта компаний, организаций, подтверждающих или опровергающих данные утверждения;
- 2) Как Вы считаете, какая (или какие) из причин появления сопротивления изменениям, о которых речь идет в статье, встречается чаще всего? Дополните самостоятельно список названных причин сопротивления изменениям.
- 3) Как должен себя вести руководитель, если часть коллектива организации оказывает сопротивление изменениям? Почему?
- 4) Как Вы думаете, следует ли руководителю оказывать материальную поддержку сотрудникам, которые поддерживают изменения? Почему? Ответ необходимо аргументировать.

«Любая современная компания существует сегодня в режиме постоянных изменений. Обновление бизнеса через внедрение новых ИТ-продуктов, оптимизацию бизнес-процессов, требует реорганизации работы с партнерами, клиентами, сотрудниками. Все эти изменения абсолютно необходимы для развития потенциала и роста прибыльности.

Отсюда возникает необходимость в использовании методик последовательного процесса управления изменениями. Любые перемены — это стресс, влияющий на работоспособность организации и персонала. Его следует свести к минимуму.

Сопротивление сопутствует абсолютно всем изменениям. Лучшая реакция — философское спокойствие, готовность выслушивать участников «движения сопротивления», анализировать их аргументацию и принимать решения по проекту с учетом их позиции.

Всегда будет так: часть сотрудников встанут в поддержку изменений, будут всячески их поддерживать и активно в них участвовать, другая группа будет активно выступать против, а третья часть коллектива — обычно это большинство — будет ждать развития событий, чтобы примкнуть к одной из двух групп.

Задача руководителя — оказать необходимую поддержку сотрудникам, которые поддерживают изменения, минимизировать влияние сотрудников, выступающих против изменений, а также направить большую часть ресурсов на вовлечение нейтральной группы.

**Чтобы эффективно работать с сопротивлением, нужно определить причины его появления.**

**Сотрудники не видят в проекте собственной выгоды**

Проект может быть многообещающим, нужным для компании, руководители полагают, что его преимущества очевидны всем. Тем удивительнее встречать равнодушие начальства смежных департаментов, от которых нужна всего лишь небольшая поддержка.

Однако их реакция понятна. Почему они должны хотеть вам помочь? Да, у вас прекрасная идея, она поможет компании стать лучше, вы получите за успешное выполнение проекта признание и бонусы, но при чем здесь они?

Всегда необходимо заранее продумать, что вы можете предложить руководителям департаментов и подразделений, затрагиваемых проектом. Какую из их проблем вы сможете решить? Какие новые возможности вы им предоставите? Нет стимула — нет участия.

**«Вы МЕНЯ забыли спросить!»**

Второй важный фронт сопротивления — эксперты компании. Это люди, которые много лет проработали в фирме, пользуются уважением коллег, знают отрасль и компанию изнутри и насквозь. Они всегда с подозрением относятся к любым инновациям, привнесенным извне.

Причина их сопротивления крайне проста. «Внедряете новую систему? А почему меня не спросили?!» Такая ситуация может стать серьезным препятствием для развития проекта в целом: эксперты пользуются непререкаемым авторитетом коллег, часто курируют задачи воспитания новых сотрудников, являются скрытыми лидерами в коллективе.

Многочисленные примеры показывают: если привлечь экспертов компании в проект для оценки и тестирования новой системы, то они довольно быстро из антагонистов становятся «агентами изменений», с опорой на которых необходимо реализовывать проект.

Проектная команда отнеслась с уважением к их авторитету — они ответили лояльностью.

**«Ну и что мне прикажете теперь делать?»**

Еще одна из причин сопротивления — непонимание ситуации. До запуска проекта всем была понятна их роль, и что от них ожидают руководители. В новых реалиях некоторые из этих аспектов могут стать неясными и привести к негативному восприятию самих изменений.

Надо дать людям максимально четкое понимание того, что им надо будет делать в будущем, как именно они это будут делать (инструкции, обучение), кто им в этом поможет (управленческая и ролевая иерархия проекта).

Если полной информации нет, нужно дать столько, сколько на данный момент известно. Самое главное: не оставлять людей в информационном вакууме, так как он все равно заполнится, но уже не той информацией, которая требуется для положительного развития проекта.

**Включайте людей в игру**

Одна из категорий сотрудников, в которой чаще всего возникает сопротивление — менеджеры среднего звена. Особенно это видно на больших проектах ИТ-трансформации в компаниях с разветвленной сетью филиалов.

Частая ситуация: идет проект по трансформации бизнеса, например, внедряется ERP-система. В какой-то момент, обычно в середине проекта, возникает необходимость определить список конечных пользователей системы, их роли в системе и обучить их.

Задача по иерархии спускается на менеджеров среднего звена, которые, в свою очередь, оказываются не готовы к этому поручению. Они задерживают сроки по объективным и субъективным причинам, работа выполняется недостаточно тщательно, из-за чего уже ближе к запуску системы выясняется, что не все конечные пользователи были корректно определены и обучены и нужно обучить еще 100, 500, а иногда и 1500 сотрудников.

Объективно на менеджеров среднего звена падает достаточно серьезная нагрузка в рамках таких проектов, при этом они не числятся в проектной команде, не чувствуют себя частью единой инициативы и не видят себя творцами будущих побед.

Нужно вовлекать их в проект с самого начала.

**Ставка на очную ставку**

Существует много способов обеспечить вовлечение важных для проекта сотрудников. Наиболее эффективный — очная встреча со спонсором проекта (ключевым интересантом и ответственным лицом).

Так, на одном из проектов по внедрению системы SAP заместитель генерального директора участвовал в серии роад-шоу (презентаций) по всем филиалам компании в регионах, проводил очные встречи с

руководителями на местах, семинары с менеджментом среднего звена, представлял проект и будущие изменения.

В дальнейшем мы включили руководителей на местах в новостную рассылку проекта, и они получали всю информацию о прогрессе работ. Когда мы приблизились к средней точке проекта и нам потребовалась активная помощь руководителей на местах для реализации организационных изменений, подготовки конечных пользователей к обучению и т.д. — не возникало никаких проблем в общении и сотрудничестве.

Почему? Нас знали лично и охотно нам помогали. Крайне важно начать как можно раньше инвестировать в отношения и налаживание рабочих коммуникаций.

### **Искренние поощрения**

Обязательно отмечайте успехи и вознаграждайте коллектив за правильное поведение. Это позволяет обеспечить закрепление достигнутых изменений — важнейший компонент работы с сопротивлением.

Следует выявлять первые результаты изменений и сразу же фиксировать эти победы в сознании сотрудников: например, путем распространения информации об этом в новостных рассылках по проекту.

Такие достижения необходимо поощрять как прямым материальным стимулированием, так и символически — например, экспертам часто важны не деньги, а публичное признание их умений и мастерства.

Такой подход помогает нейтрализовать еще один важный сценарий сопротивления изменениям: «Я сделал как вы хотели один раз, и никто даже не заметил — зачем мне продолжать тратить свое время на ваш проект?»

### **Волшебство открытых коммуникаций**

Всегда помните, с какой эмоцией уходят люди с мероприятия или встречи по проекту. Создавайте позитивный отклик любыми способами. Лучше всего в этом помогает отладка процессов обратной связи.

Расширяйте количество каналов для связи с сотрудниками по вопросам проекта: задействовать необходимо буквально любой возможный сценарий, от прямого личного обращения к руководителям проекта, до коробки для сбора анонимного фидбэка в письменном виде. Это позволит вовремя узнавать о том, что и где «наболело» у сотрудников по поводу проекта, а рассказывать об этом разным людям удобно в разных форматах, через различные каналы коммуникаций.

И напоследок важнейшее правило: любая работа по обратной связи не должна быть односторонней. По итогам опросов, обращений, писем, звонков и интервью необходимо отвечать на каждый такой эпизод в публичном канале обсуждения проекта — качественно отлаженный диалог в этом смысле способен творить настоящие чудеса».

**Составлен по материалам:** [Что делать, если сотрудники против изменений | Harvard Business Review Россия \(hbr-russia.ru\)](#) Об авторе. Шушан Кехваянц — менеджер по управлению изменениями консалтинговой компании Accenture в России.

## **(7) Написание эссе**

### **Темы эссе по дисциплине «Организационное поведение»**

1. Тот, кто хочет, делает больше, чем тот, кто может (Ч. Муррей)
2. Избыточная зарплата развращает, недостаточная вызывает апатию
3. Работая только ради материальных благ, мы сами себе строим тюрьму (А. де Сент-Экзюпери)
4. Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд (Л. Якокка)
5. Отсутствие мотивации – величайшая душевная трагедия, разрушающая все жизненные устои (Г. Селье)
6. Людям нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею (А. Морита)
7. В мире существует лишь одно место, где нет конфликтов: это кладбище (Б. Гурней)
8. Конфликты нужны для того, чтобы учиться разумному сотрудничеству, а только оно способно приносить новые знания (Теун Марез)
9. Стресс – один из самых «дорогостоящих» видов издержек фирмы, негативно воздействующий как на состояние здоровья работников, так и на прибыль фирмы (С. Линд и Ф. Отте)
10. Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно (Лорд Эктон)

11. Чтобы вести людей за собой, иди за ними (Лао Цзы)
12. Лидерство – это умение разбудить в сотрудниках мечту, к которой они будут стремиться, «вдохнуть» в них необходимую для движения энергию (А. Роддик)
13. Предприятие, лишенное стандартных писанных инструкций, не способно к неуклонному движению вперед (Г. Эмерсон)
14. Заботься о клиентах и своем персонале, а рынок позаботится о тебе
15. Будущее принадлежит компаниям с яркой индивидуальностью и корпоративной душой (Й. Кунде)

#### 5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

Формой промежуточной аттестации по дисциплине «Организационное поведение» является **зачет**. Для промежуточной аттестации используется следующая шкала оценивания: зачтено, не зачтено.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	Знание терминов, определений
	Знание основных теорий мотивации, лидерства и власти
	Знание способов управления конфликтами и стрессами
	Знание приемов установления эффективных межличностных, групповых и организационных связей и коммуникаций
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
	Четкость изложения и интерпретации знаний
Умения	Умение анализировать содержание организационного процесса и организационных отношений
	Умение анализировать факторы, формирующие поведение конкретных субъектов организационного поведения
	Умение регулировать организационные отношения, конфликтные ситуации и стрессы
	Умение применять основные теории мотивации, лидерства и власти при решении конкретных информационно-управленческих задач
Навыки	Владение специальной терминологией
	Владение приемами формирования оптимальных систем мотивации и стимулирования
	Владение навыками разрешения конфликтных ситуаций, снятия индивидуальных и организационных стрессов
	Владение способами регулирования групповой динамики

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

Оценка сформированности компетенций по показателю Знания.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	Не зачтено (2)	Зачтено (3)	Зачтено (4)	Зачтено (5)
Знание	Не знает термины,	Знает термины и	Знает термины и	Знает термины и



терминов, определений	определения	определения, но допускает неточности в формулировках.	определения	определения. Может корректно сформулировать их самостоятельно
Знание основных теорий мотивации, лидерства и власти	Не знает основные теории мотивации, лидерства и власти	Знает не все основные теории мотивации, лидерства и власти	Знает основные теории мотивации, лидерства и власти	Знает основные теории мотивации, лидерства и власти и возможности их применения в современных условиях
Знание способов управления конфликтами и стрессами	Не знает способы управления конфликтами и стрессам	Знает способы управления конфликтами и стрессами поверхностно, затрудняется с формулировкой определений	Знает способы управления конфликтами и стрессами, допускает незначительные неточности в формулировках	Знает способы управления конфликтами и стрессами; может самостоятельно дать формулировку и объяснить суть
Знание приемов установления эффективных межличностных, групповых и организационных связей и коммуникаций	Не знает приемов установления эффективных межличностных, групповых и организационных связей и коммуникаций	Знает приемы установления межличностных, групповых и организационных связей только на одном уровне организационных отношений	Знает приемы установления эффективных межличностных, групповых и организационных связей и коммуникаций, допускает незначительные неточности в формулировках	Знает приемы установления эффективных межличностных, групповых и организационных связей и коммуникаций, может самостоятельно дать формулировку и объяснить суть
Объем освоенного материала	Не знает значительной части материала дисциплины	Знает только основной материал дисциплины, не усвоил его деталей	Знает материал дисциплины в достаточном объеме	Обладает твердым и полным знанием материала дисциплины, владеет дополнительными знаниями
Полнота ответов на вопросы	Не дает ответы на большинство вопросов	Дает неполные ответы на все вопросы	Дает ответы на вопросы, но не все - полные	Дает полные, развернутые ответы на поставленные вопросы
Четкость изложения и интерпретации знаний	Излагает знания без логической последовательности	Излагает знания с нарушениями в логической последовательности	Излагает знания без нарушений логической последовательности	Излагает знания в логической последовательности, самостоятельно их интерпретируя и анализируя
	Неверно излагает и интерпретирует знания	Допускает неточности в изложении и интерпретации знаний	Грамотно и по существу излагает знания	Грамотно и точно излагает знания, делает самостоятельные выводы

Оценка сформированности компетенций по показателю Умения.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	Не зачтено (2)	Зачтено (3)	Зачтено (4)	Зачтено (5)
Умение анализировать содержание организационного процесса и организационных отношений	Не умеет анализировать содержание организационного процесса и организационных отношений	Умеет анализировать содержание организационных отношений только на индивидуальном уровне	Умеет анализировать содержание организационных отношений на индивидуальном и групповом уровнях	Умеет анализировать содержание организационного процесса и организационных отношений
Умение анализировать факторы, формирующие поведение конкретных субъектов организационного поведения	Не умеет анализировать факторы, формирующие поведение конкретных субъектов организационного поведения	Умеет анализировать факторы, формирующие поведение конкретных субъектов только на одном уровне организационного поведения	Умеет анализировать факторы, формирующие поведение конкретных субъектов только на двух уровнях организационного поведения	Умеет анализировать факторы, формирующие поведение конкретных субъектов организационного поведения в целом
Умение применять основные теории мотивации, лидерства и власти при решении конкретных информационно-управленческих задач	Не умеет применять основные теории мотивации, лидерства и власти при решении конкретных информационно-управленческих задач	Умеет применять ограниченное количество теорий мотивации, лидерства и власти при решении конкретных информационно-управленческих задач	Умеет применять основные теории мотивации, лидерства и власти при решении конкретных информационно-управленческих задач	Умеет применять основные теории мотивации, лидерства и власти, выбрав оптимальную, при решении конкретных информационно-управленческих задач

### Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	Не зачтено (2)	Зачтено (3)	Зачтено (4)	Зачтено (5)
Владение терминами и определениями	Не владеет терминами и определениями	Владеет незначительным количеством терминов и определений	Владеет терминами и определениями	Владеет терминами и определениями и успешно применяет их для решения практических задач
Владение приемами формирования оптимальных систем мотивации и стимулирования	Не владеет приемами формирования оптимальных систем мотивации и стимулирования	Владеет отдельными приемами формирования оптимальных систем мотивации и стимулирования	Владеет приемами формирования оптимальных систем мотивации и стимулирования	Владеет приемами формирования оптимальных систем мотивации и стимулирования и применяет их для решения практических задач
Владение навыками разрешения конфликтных ситуаций, снятия	Не владеет навыками разрешения конфликтных ситуаций, снятия	Владеет навыками разрешения конфликтных ситуаций на одном из уровней	Владение навыками разрешения конфликтных ситуаций, снятия	Владение навыками разрешения конфликтных ситуаций, снятия

индивидуальных и организационных стрессов	индивидуальных и организационных стрессов	организационного поведения	индивидуальных и организационных стрессов	индивидуальных и организационных стрессов и способен выбрать оптимальный вариант применительно к конкретной ситуации
---	---	----------------------------	---	--

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **6.1 Перечень специальных помещений и помещений для самостоятельной работы**

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
	...	
	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель; компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет», имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду
	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, самостоятельной работы	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
	Методический кабинет	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук

### **6.2. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения**

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
	Microsoft Windows 10 Корпоративная	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023). Договор поставки ПО 0326100004117000038-0003147-01 от 06.10.2017
	Microsoft Office Professional Plus 2016	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023
	Kaspersky Endpoint Security «Стандартный Russian Edition»	Сублицензионный договор № 102 от 24.05.2018. Срок действия лицензии до 19.08.2020 Гражданско-правовой Договор (Контракт) № 27782 «Поставка продления права пользования (лицензии)

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
		Kaspersky Endpoint Security от 03.06.2020. Срок действия лицензии 19.08.2022г.
	Google Chrome	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения
	Mozilla Firefox	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения

### 6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

1. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник / Л. И. Дорофеева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 529 с. — ISBN 978-5-4497-1330-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110572.html> — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Масалова, Ю. А. Организационное поведение : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2020. — 264 с. — ISBN 978-5-7014-0952-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106151.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/106151>
3. Петрова, И. Е. Организационное поведение. Практикум : учебное пособие / И. Е. Петрова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2017. — 79 с. — ISBN 5-7937-1444-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102936.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/102936>
4. Организационное поведение : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, Д. С. Кенина [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. — 168 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/76042.html> (дата обращения: 21.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
5. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; перевод Е. А. Климов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 459 с. — ISBN 5-238-00512-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74898.html> (дата обращения: 21.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
6. Организационное поведение : хрестоматия / ред., сост. Д. Я. Райгородский. - Самара : Бахрах-М, 2006. - 751 с.
7. Организационное поведение : учебник / ред.: Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова. - Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2008. - 460 с.
8. Организационное поведение: учеб. пособие /Т.П. Хохлова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М., Магистр, 2009. – 509 с.

### 6.4. Перечень интернет-ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

1. Электронная библиотека БГТУ им. В.Г. Шухова. – Режим доступа: <http://ntb.bstu.ru/>
2. Университетская библиотека Online. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>
3. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Лань. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/>
5. Сетевое издание «Harvard Business Review Россия» («Гарвард Бизнес Ревью Россия»). – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru>

6. Справочно-правовая система КонсультантПлюс. – Режим доступа <https://consultant.ru>
7. Федеральная служба государственной статистики. - Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>
8. Правительство России. – Режим доступа: <http://government.ru>)

## 7. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа утверждена на 20\_\_\_\_ /20\_\_\_\_ учебный год  
без изменений / с изменениями, дополнениями

Протокол № \_\_\_\_\_ заседания кафедры от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Чижова Е.Н.

Директор института \_\_\_\_\_ Дорошенко Ю.А.