

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Наумова Наталия Александровна

Должность: Ректор

Дата подписания: 29.10.2025 15:43:59

Уникальный программный чек

6b5279da4e034bffa679172803da5b74159769e2

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ»

(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ)

Экономический факультет

Кафедра государственных закупок, менеджмента и государственного управления

Согласовано

деканом экономического факультета

«25» марта 2024 г.

/Фонина Т.Б./

Рабочая программа дисциплины

Организационное поведение

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Профиль:

Управление малым бизнесом

Квалификация

Бакалавр

Формы обучения

Очная, очно-заочная

Согласовано учебно-методической комиссией
экономического факультета

Протокол «25» марта 2024 г. № 7

Председатель УМКом

/Сюзева О.В. /

Рекомендовано кафедрой государственных
закупок, менеджмента и государственного
управления

Протокол от «04» марта 2024 г. № 8

Зав. кафедрой

/Трофимовская А.В./

Мытищи

2024

Автор-составитель:

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры управления закупками,
менеджмента и государственного управления
Цветкова Виктория Евгеньевна

Рабочая программа дисциплины «Организационное поведение» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом МИНОБРНАУКИ РОССИИ от 12.08.2020 г. № 970.

Дисциплина входит в обязательную часть Блока 1 «Дисциплины (модули)» и является обязательной для изучения.

Год начала подготовки (по учебному плану) 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1	Планируемые результаты обучения	4
2	Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3	Объем и содержание дисциплины	4
4	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся	6
5	Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине	8
6	Учебно-методическое и ресурсное обеспечение дисциплины	23
7	Методические указания по освоению дисциплины	24
8	Информационные технологии для осуществления образовательного процесса по дисциплине	24
9	Материально-техническое обеспечение дисциплины	25

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

1.1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Организационное поведение» является ознакомление студентов с основными представлениями и спецификой современных форм и методов воздействия на поведение личности, группы и организаций, а также формирование компетенций студентов, способствующих овладению современными управленческими знаниями о механизмах взаимосвязи поведения и эффективности организации как субъекта экономической и социальной деятельности.

Задачи дисциплины:

- раскрыть представление о современном состоянии и тенденциях развития организационного поведения;
- представить возможные схемы разработки проектов организационных систем, которые ставят в центр человека, его способности и потребности;
- раскрыть методы описания поведения работников, групп, организаций;
- показать способы изменения поведения индивида, группы в соответствии с критериями эффективности работы организации;
- стимулировать развитие профессионального мышления и формирование готовности к освоению профессиональной составляющей студента-бакалавра в области практического менеджмента.

1.2. Планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины у обучающихся формируются следующие компетенции: ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина входит в обязательную часть Блока 1 «Дисциплины (модули)» и является обязательной для изучения.

Освоение дисциплины связано с изучением дисциплин «Деловые и межкультурные коммуникации», «Теория организации», «Основы менеджмента».

3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем дисциплины

Показатель объема дисциплины	Форма обучения	
	Очная	Очно-заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	2	2
Объем дисциплины в часах	72	72
Контактная работа:	56,2	24,2
Лекции	28	8
Практические занятия	28	16
Из них в форме практической подготовки	16	10
Контактные часы на промежуточную аттестацию:	0,2	0,2
Зачет	0,2	0,2
Самостоятельная работа	8	40
Контроль	7,8	7,8

Форма промежуточной аттестации: Зачёт в 4 семестре.

3.2.Содержание дисциплины По очной форме обучения

Наименование разделов (тем) дисциплины с кратким содержанием	Количество часов		
	Лекции	Практические занятия	
		Общее кол-во	из них, в форме практической подготовки
Тема 1. Организационное поведение как часть научного знания. Введение в дисциплину «Организационное поведение». Объект и предмет организационного поведения. Место организационного поведения в системе наук. Задачи организационного поведения в современных условиях.	2	2	
Тема 2. Индивидуальное поведение человека в организации Эволюция представлений о поведении человека в рамках психологии и менеджмента. Основные поведенческие теории, потенциал их практического использования. Эволюция подходов к классификации различных типов личности. Организация взаимодействия с различными типами личности в организации.	4	4	2
Тема 3. Мотивация и результативность поведения персонала организации Основные теории мотивации. Мотивация и стимулирование. Оценка эффективности управленческого воздействия в менеджменте.	2	2	2
Тема 4. Карьера как элемент организационного поведения Понятие и виды карьеры. Основные подходы и методы управления карьерой. Карьера как элемент организационного поведения.	4	4	2
Тема 5. Формирование группового поведения Эволюция подходов к оценке группового поведения. Малые и большие группы. Особенности управления группой. Формирование группового поведения.	4	4	2
Тема 6. Лидерство и власть в организации Эволюция типов и стилей лидерства. Стили руководства. Связь стилей лидерства и личностных особенностей руководителей.	4	4	4
Тема 7. Организация как субъект поведения. Социальное поведение организации Организация как субъект деятельности. Реакция организации на внутренние и внешние изменения. Особенности социального поведения организации в современных условиях.	2	2	
Тема 8. Поведенческий аудит. Исследование и управление организационным поведением. Эволюция подходов к поведенческому аудиту. Цель,	2	2	

методы и инструментарий поведенческого аудита. Особенности исследования и управления организационным поведением в современных условиях.			
Тема 9 Организационная культура Подходы к исследованию организационной культуры. Структура организационной культуры. Типы организационной культуры. Становление и способы поддержки организационной культуры.	2	2	2
Тема 10. Организационное поведение в глобальном цифровом мире Цифровизация как ключевая тенденция в современном менеджменте. Цифровая трансформация бизнес-процессов в организации. Особенности управления организационным поведением в цифровой среде.	2	2	2
Итого	28	28	16

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

для очной формы обучения

Тема	Задание на практическую подготовку	количество часов
Тема 2. Индивидуальное поведение человека в организации	Решение ситуационных задач.	2
Тема 3. Мотивация и результативность поведения персонала организации	Решение ситуационных задач.	2
Тема 4. Карьера как элемент организационного поведения	Решение ситуационных задач.	2
Тема 5. Формирование группового поведения	Решение ситуационных задач.	2
Тема 6. Лидерство и власть в организации	Решение ситуационных задач.	4
Тема 9 Организационная культура	Решение ситуационных задач.	2
Тема 10. Организационное поведение в глобальном цифровом мире	Решение ситуационных задач.	2
Итого		16

По очно-заочной форме обучения

Наименование разделов (тем) дисциплины с кратким содержанием	Количество часов		
	Лекции	Практические занятия	
		Общее кол-во	из них, в форме практической подготовки
Тема 1. Организационное поведение как часть научного знания. Введение в дисциплину «Организационное поведение». Объект и предмет организационного поведения. Место организационного поведения в системе наук. Задачи	1	2	

организационного поведения в современных условиях.			
Тема 2. Индивидуальное поведение человека в организации Эволюция представлений о поведении человека в рамках психологии и менеджмента. Основные поведенческие теории, потенциал их практического использования. Эволюция подходов к классификации различных типов личности. Организация взаимодействия с различными типами личности в организации.	1	2	1
Тема 3. Мотивация и результативность поведения персонала организации Основные теории мотивации. Мотивация и стимулирование. Оценка эффективности управленческого воздействия в менеджменте.	0,5	1	1
Тема 4. Карьера как элемент организационного поведения Понятие и виды карьеры. Основные подходы и методы управления карьерой. Карьера как элемент организационного поведения.	0,5	1	1
Тема 5. Формирование группового поведения Эволюция подходов к оценке группового поведения. Малые и большие группы. Особенности управления группой. Формирование группового поведения.	0,5	1	1
Тема 6. Лидерство и власть в организации Эволюция типов и стилей лидерства. Стили руководства. Связь стилей лидерства и личностных особенностей руководителей.	0,5	1	2
Тема 7. Организация как субъект поведения. Социальное поведение организации Организация как субъект деятельности. Реакция организации на внутренние и внешние изменения. Особенности социального поведения организации в современных условиях.	1	2	
Тема 8. Поведенческий аудит. Исследование и управление организационным поведением. Эволюция подходов к поведенческому аудиту. Цель, методы и инструментарий поведенческого аудита. Особенности исследования и управления организационным поведением в современных условиях.	1	2	
Тема 9 Организационная культура Подходы к исследованию организационной культуры. Структура организационной культуры. Типы организационной культуры. Становление и способы поддержки организационной культуры.	1	2	2
Тема 10. Организационное поведение в глобальном цифровом мире Цифровизация как ключевая тенденция в современном менеджменте. Цифровая трансформация бизнес-процессов в организации. Особенности управления организационным поведением в цифровой среде.	1	2	2
Итого	8	16	10

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

для очно- заочной формы обучения

Тема	Задание на практическую подготовку	количество часов
Тема 2. Индивидуальное поведение человека в организации	Решение ситуационных задач.	1
Тема 3. Мотивация и результативность поведения персонала организации	Решение ситуационных задач.	1
Тема 4. Карьера как элемент организационного поведения	Решение ситуационных задач.	1
Тема 5. Формирование группового поведения	Решение ситуационных задач.	1
Тема 6. Лидерство и власть в организации	Решение ситуационных задач.	2
Тема 9 Организационная культура	Решение ситуационных задач.	2
Тема 10. Организационное поведение в глобальном цифровом мире	Решение ситуационных задач.	2
Итого		10

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Темы для самостоятельного изучения	Изучаемые вопросы	Количество часов Очная/очно-заочная	Формы самостоятельной работы	Методическое обеспечение	Формы отчетности
Тема 2. Индивидуальное поведение человека в организации	Способы психологического объяснения поведения людей. Социологические теории, объясняющие особенности и факторы различий организационного поведения Модель Д.Мак-Грегора; типовые модели; комплексная ситуационная модель регулирования поведения; модель организационного поведения Ю.Д. Красовского	2/10	Подготовка к практическим занятиям, изучение литературы.	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	опрос
Тема 5. Формирование группового поведения	Социальные установки личности как фактор поведения. Понятие – аттитюды, социальные	2/10	Подготовка к практическим занятиям, изучение литературы,	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	опрос

	установки. Сходство и различие этих понятий.		подготовка к тесту.		
Тема 6. Лидерство и власть в организации	Понятие – лидер, руководитель: сходство и различие. Эволюция типов и стилей лидерства. Стили руководства. Связь стилей лидерства и личностных особенностей руководителей	2/10	Подготовка к практическим занятиям, изучение литературы, подготовка к тесту.	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	опрос
Тема 10. Организационное поведение в глобальном цифровом мире	Подходы к совершенствованию рабочих взаимодействий. Этапы поведенческого аудита. Стратегии внедрения. Практика управления поведением.	2/10	Подготовка к практическим занятиям, изучение литературы, подготовка к тесту.	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	опрос
Итого:		8/40			

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

Код и наименование компетенции	Этапы формирования
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа

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

Оцениваемые компетенции	Уровень сформированности	Этап формирования	Описание показателей	Критерии оценивания	Шкала оценивания
ОПК-1	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: -основные теории и подходы к формированию организационного поведения на предприятии; -принципы и методы проектирования организационного поведения персонала при решении профессиональных задач;	Опрос	Шкала оценивания опроса

			Уметь: -использовать основные социально-психологические теории и управленческие подходы при формировании и развитии поведения персонала организации		
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: -основные теории и подходы к формированию организационного поведения на предприятии; -принципы и методы проектирования организационного поведения персонала при решении профессиональных задач; Уметь: -использовать основные социально-психологические теории и управленческие подходы при формировании и развитии поведения персонала организации -применять техники и приемы психологического воздействия на поведение сотрудников в организации; Владеть: -навыками сбора, обработки и анализа информации о поведении персонала для организации эффективной командной работы.	Опрос, практическая подготовка	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания практической подготовки

Шкала оценивания опроса

Критерии оценивания	Баллы
содержание и изложение материала отличается логичностью и смысловой завершенностью, студент показал владение материалом, умение четко, аргументировано и корректно отвечает на поставленные вопросы, отстаивать собственную точку зрения.	4
изложение материала носит преимущественно описательный характер, студент показал достаточно уверенное владение материалом, однако недостаточное умение четко, аргументировано и корректно отвечает на поставленные вопросы и отстаивать собственную точку зрения.	2
студент показал неуверенное владение материалом, неумение отстаивать собственную позицию и отвечать на вопросы.	1
студент показал незнание материала по содержанию дисциплины.	0

Шкала оценивания практической подготовки

Критерии оценивания	Баллы
высокая активность на практической подготовке, даны ответы на все	5

вопросы, сформированы выводы, даны рекомендации	
средняя активность на практической подготовке, даны ответы не на все вопросы и допущены ошибки, неточности в рекомендациях	2
низкая активность на практической подготовке, не даны ответы на вопросы и допущены ошибки, нет выводов и рекомендаций	0

5.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Примерный перечень вопросов для опроса:

1. Управление с позиции науки о поведении.
2. Персональное развитие в организации.
3. История возникновения и развития дисциплины «Организационное поведение»
4. Человек в организационной системе.
5. Роль человеческого фактора в успешной деятельности организации.
6. Особенности восприятия человека человеком.
7. Стресс и его причины.
8. Потребности и мотивы.
9. Содержательные потребностно-мотивационные теории.
10. Процессуальные теории мотивации.
11. Побудительные факторы трудовой деятельности.
12. Применение мотивационных теорий.
13. Мотивация должностного роста.
14. Формирование интеграционной мотивационной программы.
15. Коммуникационный процесс.
16. Общение – основа коммуникации.
17. Навыки эффективной коммуникации.
18. Коммуникационные сети.
19. Формирование группового поведения в организации.
20. Социально-психологические процессы в группе.
21. Условия создания стабильных групп.
22. Групповая динамика. Стадии развития группы.
23. Социальный и эмоциональный интеллект.
24. Система отношений в группе.
25. Социально-психологический климат в группе.
26. Личный статус в группе.
27. Эффективный лидер.
28. Стадии лидерства.
29. Теории лидерства.
30. Организационные конфликты.
31. Основные стадии конфликта. Механизм и формы конфликта.
32. Управление конфликтом.
33. Профилактика конфликтов в организации.
34. Основные стратегии обращения с конфликтом.
35. Стили, методы и типология конфликтного поведения.
36. Организационные изменения: планирование, управление и обучение персонала.

37. Этика и культура компании.
38. Корпоративная культура.
39. Этика деловых контактов.
40. Деловые переговоры: виды, функции, динамика.
41. Методы и приемы ведения деловых переговоров.
42. Этика бизнеса и социальная ответственность.
43. Культура организации и организационная культура.
44. Состояние организационной культуры на российских предприятиях
45. Ресурсы организационного поведения.
46. Социокультурный образ организации и имиджевое поведение работников.
47. Сотрудничество как главная характеристика организационного поведения.
48. Личность в системе организационных связей и взаимодействий.

Примеры заданий для практической подготовки (ситуационные задачи)

Кейс «НОВЫЙ ЛИДЕР И «СТАРАЯ ГВАРДИЯ»»

Компания «Лайнер» возникла 3 года назад, когда Дмитрий Константинович Петров, опытный 36-летний предприниматель, после акционирования крупного завода оборонного значения стал владельцем части административных помещений, на базе которых создал бизнес-центр и отель. Комплекс располагается почти в центре Санкт-Петербурга, в 10 минутах ходьбы от пересадочной станции метро.

Бизнес-центр занимает площадь 3700 кв.м. Почти все арендаторы являются его постоянными клиентами. Цены – среднерыночные. В бизнес-центре расположены офисы в основном небольших компаний, генеральные директора которых одновременно являются и их собственниками.

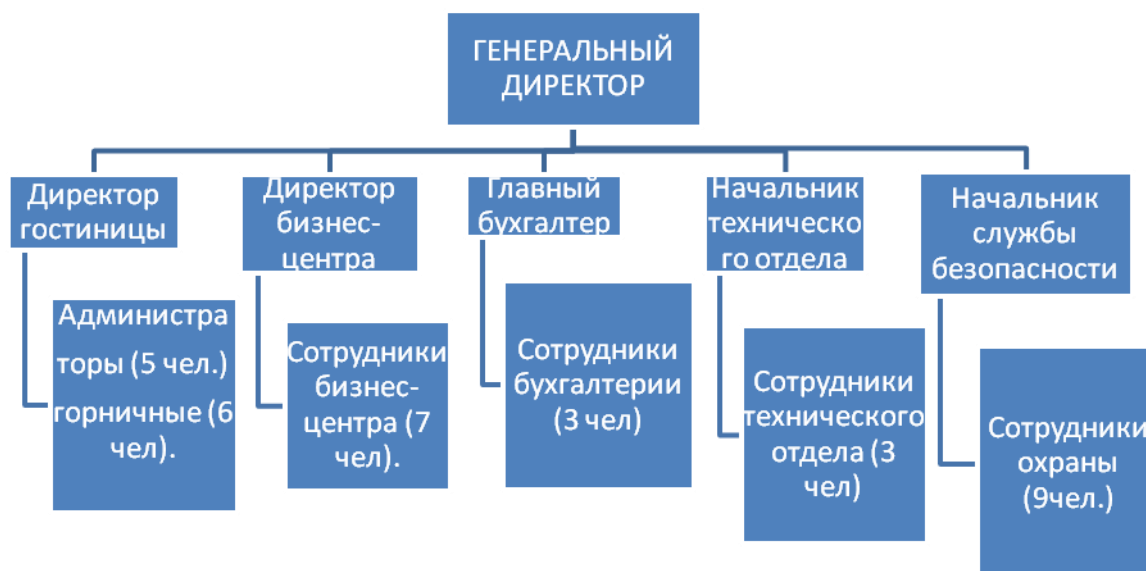
Отель представляет собой трехэтажную гостиницу с 35 гостиничными номерами. Из них 22 номера – класса «стандарт», 2 – «бизнес-класса», 4 – «комфорт-класса» и 7 номеров – класса «люкс». На первом этаже располагаются два зала для конференций, салон красоты, тренажерный зал, сауна и ряд вспомогательных помещений. Также в гостинице имеется ресторан, сданный в аренду компании, специализирующейся на ресторанном бизнесе. Особенностью гостиницы является дизайн внутренних помещений в стиле трансатлантического лайнера. Весь обслуживающий персонал носит фирменную одежду в этом стиле. Отель относится к разряду трех звезд. Цены – средние для такого типа гостиниц. Клиентами преимущественно являются командированные, многие из которых останавливались здесь не раз или приехали по рекомендации уже побывавших здесь коллег и друзей. С каждым годом в отеле увеличивается число туристов, приехавших в Северную столицу как самостоятельно, так и в составе туристических групп. Основу коллектива составляют девушки-администраторы. От качества их работы в значительной степени зависит удовлетворенность клиентов компании.

Работа администратора очень напряженная. Возросшая на рынке гостиничных услуг конкуренция обуславливает постоянный рост требований со стороны постояльцев гостиницы. Бизнес-центр и отель объединены общими переходами. Большинство арендаторов и некоторые посетители бизнес-центра посещают ресторан в отеле. Все отмечают приятную психологическую атмосферу внутри комплекса, которая создается благодаря доброжелательности персонала, уютной обстановке и относительно небольшим размерам как отеля, так и бизнес-центра.

Организационная структура компании

Организационная структура компании не менялась с момента возникновения «Лайнера». Возглавляет компанию генеральный директор, в прямом подчинении которого находятся пять руководителей функциональных подразделений. Всего в компании работает 41 человек (рис.1)

Рис.1 Организационная структура компании



Руководители

Генеральный директор – Савелий Иванович Пастухов, 44 года, в компании работает 3 месяца. Бывший военный, уволен в запас 10 лет назад в звании майора. Службу в армии воспринимает как хорошую школу управления. Любит активный отдых, занимается спортом. Женат, имеет двоих детей. Предыдущее место работы – крупный коммерческий банк, куда он был принят сразу после армейской службы на должность главного инженера. В компанию его пригласил Дмитрий Константинович – они вместе обучались по программе MBA в одной из бизнес-школ Санкт-Петербурга. Из всех пройденных учебных дисциплин считает наиболее полезной для себя «финансовый менеджмент».

Характер динамичный, за словом в карман не лезет, любит пошутить, поиронизировать. В последнее время часто засиживается в своем кабинете, работает с документами. Имеет много знакомых в различных сферах бизнеса, нередко они становятся гостями гостиницы и бизнес-центра. В настоящее время большую часть своего времени посвящает строительству новой очереди бизнес-центра – на 3500 кв.м. Предыдущий опыт работы помогает заключать контракты со строительными организациями, находить резервы экономии затрачиваемых средств. Лично установил контакт и ведет переговоры о размещении на первом этаже бизнес-центра филиала одного из ведущих банков России, что, несомненно, будет выгодно как компании, так и ее клиентам.

Директор гостиницы – Мария Ивановна Блюмен, 49 лет. В гостиничном бизнесе работает 15 лет. На предыдущем месте работы – в крупном отеле Санкт-Петербурга – отвечала за работу с кадрами. В компании чуть больше года. Считает, что члены ее коллектива работают не за деньги, а потому, что любят свою работу. Поощряет взаимную поддержку: «если тебе трудно – тебе помогут, подскажут». С подчиненными придерживается неформального стиля общения, но человек достаточно властный и требует выполнения собственных решений. Всегда в курсе личной жизни сотрудников, их трудностей и проблем. Помогает советом, опекает молодых. Муж – топ-менеджер крупной компании по оптовой торговле алкоголем в Северо-Западном регионе России.

Директор бизнес-центра – Константин Павлович Митрохин, 29 лет. Женат, дочери 5 лет. В компании работает 2 месяца. Приглашен на работу Савелием Ивановичем. Начинал свою карьеру в милиции. В последние годы работал на разных должностях в компаниях, продающих сотовые телефоны, в том числе занимал должность руководителя филиала компании в южном регионе России. Профессионально занимался спортом, кандидат в мастера по велоспорту. По характеру – жизнерадостный, образование имеет среднее специальное, год назад поступил в высшее учебное заведение, чтобы стать дипломированным менеджером. Савелий Иванович считает его исполнительным, однако критикует за безынициативность.

Главный бухгалтер – Инна Викторовна Непомнящая, 29 лет, не замужем, закончила вуз по специальности «финансы», работает в компании практически с основания. Считает, что нынешняя работа не позволяет создать семью, так как приходится очень много работать, часто задерживаться допоздна. Уверена, что с приходом Савелия Ивановича «нарушено биополе коллектива». Психологически очень близка с собственником и уверена, что, поскольку бизнес – дело тонкое, нечего «здесь шашкой махать». Считает, что «главный бухгалтер – по своему значению и предназначению – это «пара с директором»». Также полагает, что новый директор делает много формальных вещей, например собирается создавать камеру хранения. Зачем она в

такой маленькой компании? «И конечно, стало очень много бумаг, столько времени на их заполнение уходит. Компания у нас маленькая, и здесь требуется другой стиль управления».

Начальник технического отдела – Валерий Николаевич Кандидов, 42 года, в компании работает 6 месяцев. Женат, отец троих детей. До этого работал на крупном станкостроительном заводе мастером. Руководит пятью специалистами, основная задача которых – поддерживать в рабочем состоянии технические системы гостиницы и бизнес-центра. Держится от всех особняком. Четко выполняет свои функциональные обязанности. Савелий Иванович его работой доволен.

Начальник службы безопасности – Петр Станиславович Гаврилов, 46 лет, бывший офицер внутренних войск, женат, есть взрослый сын. В компании работает около года, спокойный, рассудительный человек. Сотрудники гостиницы убедились, что в трудную минуту на него и его подчиненных всегда можно положиться. В то же время директор гостиницы не раз на собраниях и в личных беседах призывала сотрудников службы безопасности быть более доброжелательными с гостями, ведь радушие и гостеприимство – визитная карточка гостиницы.

Проблемная ситуация

Когда несколько месяцев назад Дмитрий Константинович пригласил на должность генерального директора компании своего однокурсника по бизнес-школе, он рассчитывал, что новый директор сможет переломить ситуацию хаоса в управлении, которая возникла в результате либерального правления старого директора.

Предыдущий руководитель – Ираклий Петрович Вирейский – был харизматической, творческой личностью. По образованию филолог, он не очень много внимания уделял повседневному управлению гостиницей, гораздо больше его привлекала деятельность внешнего PR. Объяснял он это тем, что его работа заключается в продвижении компании, которое в гостиничном бизнесе лучше всего идет на выставках и различных «пропиаренных» мероприятиях. И, действительно, у него был широкий круг знакомств в гостиничном и туристическом секторе. Фотографии в главном холле компании демонстрировали то громадное количество мероприятий, которые сумел провести или посетить бывший генеральный директор.

Уже с самого начала процесс вхождения в должность Савелия Ивановича был осложнен острым конфликтом. Бывший директор бизнес-центра – Иван Колесников, хороший знакомый Дмитрия Константиновича, на собрании трудового коллектива демонстративно отказался подписывать распоряжение нового руководителя «Об упорядочении рабочего времени», направленное на ужесточение трудовой дисциплины и содержащее обозначенное время прихода и ухода с работы. Отказавшись пересмотреть свои позиции, к вечеру того же дня он

подал заявление об уходе. За ним последовала большая часть сотрудников бизнес-центра. Сам Савелий Иванович в разговоре с владельцем не скрывал, что шокирован таким началом своей работы на новом месте.

Также в последнее время стали учащаться конфликты между гендиректором и некоторыми другими руководителями, которые пришли в компанию раньше Савелия Ивановича. Как заметил сам Савелий Иванович, «у вас тут уже «старая гвардия» образовалась, хотя и без году неделя ваши старослужащие в компании». У Дмитрия Константиновича стали появляться сомнения в том, сможет ли новый генеральный директор наладить эффективную работу.

Исследование. После ряда бесед с глазу на глаз для объективизации ситуации Дмитрий Константинович и Савелий Иванович решили пригласить независимого специалиста по управленческому консультированию. Консультант провел ряд встреч с членами коллектива.

Фрагмент исследования психологического климата коллектива.

1. У многих сотрудников наблюдается тревога за свое рабочее место и будущую карьеру в компании. Они подозревают, что Савелий Иванович будет стараться постепенно замещать старых сотрудников своими кадрами, «и это обычное дело, все так делают». Некоторые считают, что новый руководитель не ценит сотрудников, рассчитывая через некоторое время поменять весь состав на новый. В условиях атмосферы общей опасности происходит создание группировок из старых сотрудников компании, что усиливает сопротивление изменениям.

2. Ряд сотрудников со стажем придерживаются мнения, что авторитарные элементы в деятельности нового руководителя противоречат принципу клиенто-ориентированной организации. Типичные высказывания на эту тему: «гостиничный бизнес особенный – наши сотрудники должны ублажать клиентов, а для этого им необходимо быть в хорошем настроении, руководство и должно создавать условия для их комфортной работы»; «наше отношение – это наше конкурентное преимущество, если мы его потеряем – ничего хорошего не жди»; «мы здесь не особенно работаем за деньги, хотя платят хорошо»; «мы сможем хорошо работать, если утром есть желание идти на работу... пока оно сохраняется...».

3. Многие сотрудники гостиницы считают несправедливым введение жесткого графика прихода на работу. «Нам приходится работать в праздники, задерживаться после работы, а это нигде не отмечается... раньше это время накапливалось, суммировалось и руководство позволяло использовать это как личное время». Также вызывает сопротивление снисходительное отношение руководителя к подчиненным – «как с детьми», «он не всегда воспринимает всерьез, что мы говорим, а мы этот бизнес создали из ничего!» Таким образом, страдает профессиональная гордость сотрудников, которые считают себя специалистами высокого уровня. «Нам бы хотелось, чтобы наш руководитель демонстрировал готовность

учиться – ведь он в этом бизнесе новый человек. Понятно, что он хочет утвердиться, но ведь не за счет других».

4. Сложилось мнение, что Савелий Иванович выполняет несвойственные ему обязанности: «Как руководитель всей компании он должен моделировать и развивать гостиничный бизнес, повседневное руководство осуществляет Мария Ивановна, хотя Савелий Иванович – хороший, крепкий хозяйственник: он все видит и замечает».

5. Предыдущего директора оценивают по –разному, однако многие отмечают, что при нем «правила игры были понятными».

6. Относительно генерального директора распространено мнение, что «он пытается все сделать слишком быстро. Поэтому и реакция со стороны людей такая». «Испытательный срок у генерального директора – 6 месяцев, посмотрим, что будет».

7. Общие собрания проводятся редко. Во-первых, учитывая сменный характер работы большинства сотрудников, всех одновременно собрать трудно; во-вторых, многие сотрудники считают, что собрания происходят малопродуктивно: генеральный выступает, преимущественно акцентируя внимание на недостатках работы сотрудников, а затем все расходятся, рядовые сотрудники, а в последнее время и руководители выступать не стремятся.

8. Все сотрудники связывают свою, по крайней мере ближайшую, карьеру с работой в данной компании. Коллектив объединен общим стилем работы и личными симпатиями. Это «семья», где люди могут обращаться за помощью, «родители» (руководители) готовы идти навстречу своим сотрудникам. Коллектив молодой, имеет опыт построения бизнеса практически с нуля, гордится своими достижениями. Роль «родителя» продолжает играть Дмитрий Константинович. Хотя формально владелец не участвует в текущем управлении компанией, без его участия не решается большинство важных вопросов, в частности кадровых. Сотрудникам импонирует его заботливое руководство. Многие старослужащие жалуются ему на новые порядки генерального директора.

9. Основные потребности сотрудников – безопасность, ясные требования со стороны руководства, возможность для проявления творческого подхода в личном общении с клиентами.

Размышление Дмитрия Константиновича

«Итак, прошло чуть больше трех месяцев, как он пригласил на должность генерального директора своего однокурсника, время подвести промежуточные итоги... но вопросов стало как будто больше, чем полученных ответов...»

Вчера вечером у него состоялось два сложных разговора с руководителями. Сначала, в 19.00, пришла Мария Ивановна и прямо заявила, что «новый» пытается её выжить. Она устала

выслушивать от него едкие высказывания, также ее возмутило, что Савелий на собрании стал объяснять ей, как надо правильно работать с клиентами. Уж в этом он совсем не разбирается, и его манера общения с сотрудниками, может быть, подходит для армии, но никак не для гостиницы, в которой самое главное – это психологическая атмосфера, которая полностью зависит от настроения персонала. Все опросы клиентов (правда, правда они проводились не систематически и выборочно) показали, что конкурентное преимущество гостиницы – домашняя теплая атмосфера. Люди просто боятся, энтузиазм работающих в сервисе улетучивается на глазах, и к чему это приведет, догадаться не трудно. Он разрушает то, что создавалось с таким трудом всем коллективом. В итоге она заявила, что если Дмитрий Константинович не примет меры, то, во-первых, коллектив развалится, а во-вторых, она подаст заявление об уходе.

Следующей, в 20.00, пришла Инна Викторовна, главбух. Она молча положила заявление об уходе и покинула приемную. Перед тем как закрыть дверь, она сказала: «Я буду отчитываться только перед Вами».

Дмитрий Константинович оказался в сложной ситуации. С одной стороны, он все больше погружался в работу над новым проектом по реструктуризации крупного государственного предприятия и хотел меньше участвовать в текущем управлении, на чем также настаивал и Савелий. С другой стороны, он видел подавленность ключевых сотрудников, вместе с которыми он начинал этот бизнес. В частных беседах некоторые из них даже не могли сдерживать слезы, когда рассказывали о новом директоре и вводимых им порядках. Также он вспомнил недавний разговор с одним старым знакомым, который регулярно останавливается в гостинице. Тот поделился впечатлениями, что уровень сервиса в гостинице снизился, и самое главное – персонал стал каким-то напряженным, исчезла неуловимая атмосфера изысканного сервиса, что так отличало «Лайнер» раньше. Надо что-то делать... Разделить гостиницу и бизнес-центр – нецелесообразно, все равно кто-то должен координировать всю работу, слишком все друг на друге завязаны.

После этого он подумал об Инне Викторовне. Это очень полезный человек для компании. Однако создается впечатление, что она остановилась в своем развитии. Сам Дмитрий, постоянный участник различных семинаров и конференций, удивляется, что Инна не просит профинансировать ее обучение. Савелий объясняет, что это типичная ситуация для молодых девушек, которые быстро получают высокую позицию в компании и несут ответственность, на которую они не способны.

Также требуется прояснить отношения с Савелием. Дмитрий Константинович, безусловно, доверяет своему сокурснику, и ему импонирует его повседневная деятельность «по наведению порядка». Например, сегодня утром произошел очередной неприятный инцидент.

Девушка-администратор совершила ошибку при оформлении регистрации двум молодым людям – будучи загруженной подготовкой отчета к собранию, которое должно было начаться в 10.00, она не внесла прибывших в официальный журнал учета, а прибывшие оказались сотрудниками налоговой инспекции и выставили штраф на 30 тыс.руб. за это нарушение.

Однако порядок порядком, но не за счет же разрушения коллектива гостиницы! Да, для бизнес-центра Савелию удалось подобрать хороших работников, но там и деятельность простая – собирай аренду ежемесячно. И удастся ли найти сотрудников не хуже, если уйдут эти? Ситуация на рынке труда все ухудшается, все больше открывается новых компактных гостиниц, качественного персонала не хватает. Его также беспокоило, что Савелий все свое время и силы направил на бизнес-центр, а руководство гостиницы осуществлялось по «остаточному принципу». Да, он согласен, что бизнес-центр сегодня – это постоянный, гарантированный доход, но при правильной постановке дела гостиница может давать прибыль, в разы превосходящую прибыль бизнес-центра на тех же площадях. Прибыль, даже будущую, терять не хотелось...

И теперь он стал думать о Марии Ивановне – она явный неформальный лидер и оппозиция Савелию, их натянутые отношения – «как кошка с собакой» - ни к чему хорошему это не приведет... и ее упрек Савелию, что у него нет стратегии развития гостиницы, справедлив, но у кого она есть? Да, непростая задача для владельца бизнеса...

ВОПРОСЫ к Кейсу:

1. Существует ли проблема лидерства в организации?
2. Если да, то в чем она проявляется и каковы причины ее возникновения?
3. Как ситуация в компании выглядит с точки зрения Инны Викторовны, Савелия Ивановича, Дмитрия Константиновича?
4. Как воспринимают ситуацию рядовые сотрудники?
5. Какие стили лидерства демонстрируют участники?
6. Кто ответствен за возникший кризис отношений между ключевыми сотрудниками?
7. Как бы Вы описали ситуацию на основе концепций эмоционального интеллекта и ситуативного лидерства?
8. Можно ли определить на каком этапе жизненного цикла находится компания и какие требования это предъявляет к стилю лидерства первых лиц?
9. Как вы прогнозируете дальнейшее развитие ситуации в компании? Какие варианты этого развития более вероятно?
10. Какие действия вы предприняли бы на месте Дмитрия Константиновича в стратегическом плане (3 года), в тактической перспективе (3 месяца), в ближайшее время? Как бы вы построили разговор с ключевыми руководителями на его месте?

Примерные вопросы для подготовки к зачету

1. Теоретические основы поведения человека
2. Восприятие. Суть понятия и основные составляющие
3. Факторы, влияющие на восприятие человека.
4. Факторы, затрудняющие восприятие реальности. Стереотипизация.
5. Характеристика воспринимающего и воспринимаемого.
6. Характеристика ситуации при восприятии
7. Теория атрибуции. Фундаментальная ошибка атрибуции.
8. Критериальная база поведения. Определение и составляющие.
9. Критериальная база поведения. Расположение.
10. Верования, ценности, принципы как критериальная база поведения.
11. Характеристика индивидуальности человека.
12. Мотив. Внутренняя и внешняя мотивация.
13. Мотивационный процесс.
14. Теории мотивации
15. Мотивация деятельности.
16. Предельные типы поведения человека в организации.
17. Типы обучения поведению человека в организации.
18. Мотивирование и его типы.
19. Стимулы. Стимулирование, его отличие от мотивации.
20. Понятие группы и ее основные характеристики.
21. Формальные и неформальные группы.
22. Факторы, влияющие на возникновение групп.
23. Конфликт в группе: понятие, стадии развития.
24. Условия возникновения конфликта в группе.
25. Сущность лидерства.
26. Модели восприятия лидерства.
27. Власть. Каналы власти.
28. Использование власти в рамках эффективного лидерства.
29. Источники власти в организации.
30. Понятие и сущность эффективного лидера.
31. Стили лидерства.
32. Концепции атрибутивного, харизматического, преобразующего лидерства.
33. Коммуникации в организации.
34. Значение коммуникаций для эффективного управления.
35. Коммуникационные барьеры.
36. Коммуникативные сети в организации.
37. Деловое общение.
38. Вербальная и невербальная коммуникация.
39. Речевое поведение человека, его влияние на восприятие.
40. Основные виды убеждения
41. Развитие индивида в организации.
42. Типы обучения поведению человека в организации.
43. Факторы, определяющие успех карьеры.
44. Характеристика этапов карьеры.

45. Модели карьеры сотрудников.
46. Организационная социализация: вхождение человека в организацию и его обучение.
47. Факторы, влияющие на раннюю социализацию.
48. Ожидания организации при вхождении индивида в организацию.
49. Ожидания индивида при вхождении в организацию.
50. Профессиональная социализация

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

Основными формами текущего контроля являются: устный опрос, практическая подготовка.

Максимальное количество баллов, которое может набрать обучающийся в течение семестра за различные виды работ – 80 баллов.

Соотношение вида работ и количества баллов в рамках процедуры оценивания

Вид работы	Количество баллов
опрос	до 40 баллов
практическая подготовка	до 40 баллов
зачет	до 20 баллов

Шкала оценивания зачета

Критерии оценивания	Интервал оценивания
студент быстро и самостоятельно готовится к ответу; при ответе полностью раскрывает сущность поставленного вопроса; способен проиллюстрировать свой ответ конкретными примерами; демонстрирует понимание проблемы и высокий уровень ориентировки в ней; формулирует свой ответ самостоятельно, используя лист с письменным вариантом ответа лишь как опору, структурирующую ход рассуждения	16-20
студент самостоятельно готовится к ответу; при ответе раскрывает основную сущность поставленного вопроса; демонстрирует понимание проблемы и достаточный уровень ориентировки в ней, при этом затрудняется в приведении конкретных примеров.	11-15
студент готовится к ответу, прибегая к некоторой помощи; при ответе не в полном объеме раскрывает сущность поставленного вопроса, однако, при этом, демонстрирует понимание проблемы.	6-10
студент испытывает выраженные затруднения при подготовке к ответу, пытается воспользоваться недопустимыми видами помощи; при ответе не раскрывает сущность поставленного вопроса; не ориентируется в рассматриваемой проблеме; оказываемая стимулирующая помощь и задаваемые уточняющие вопросы не способствуют более продуктивному ответу студента.	0-5

Итоговая шкала оценивания результатов освоения дисциплины

Итоговая оценка по дисциплине формируется из суммы баллов по результатам текущего контроля и промежуточной аттестации и выставляется в соответствии с приведенной ниже таблицей.

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по традиционной системе
41 – 100	зачтено
0-40	не зачтено

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Основная литература

1. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17628-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 3 — URL: <https://urait.ru/bcode/537203/p.3>
2. Резник, С. Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) : учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина, О. И. Шестернина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005000-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1005822>
3. Балабанова, Е. С. Организационное поведение : учебник / Е.С. Балабанова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 592 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1048688. - ISBN 978-5-16-015732-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1048688>
4. Семенов, А. К. Организационное поведение : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 268 с. - ISBN 978-5-394-05179-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083262>

6.2. Дополнительная литература

1. Голубкова, О. А. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова. — 2-е изд. — М.: Юрайт, 2017. — 223 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/74C52DDC-5B76-460A-9C9B-7CDE386CBE7B#page/1>
2. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник. - 4-е изд. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. — Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>
3. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов /под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М.: Юрайт, 2016. — 301 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/61CC7BCB-99E0-4762-BC4A-C354278E6866#page/1>
4. Колесников, А.В. Корпоративная культура [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов. — М. : Юрайт, 2017. — 167 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/BDFF2BE7-104B-44E1-95B8-443B2AC121E7#page/1>
- 6.Петросян, Д.С. Организационное поведение [Текст] : новые напр.теории: учеб. пособие для вузов / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина. - М.: Инфра-М, 2013. - 272с.

6.3. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Консультант-Плюс / <http://www.consultant.ru>
 2. Российская государственная библиотека: www.rsl.ru
 3. Научная электронная библиотека <https://www.elibrary.ru>
- Электронно-библиотечная система Лань <https://e.lanbook.com>
ООО «Электронное издательство Юрайт» <https://urait.ru>

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям.
2. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов.

8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Лицензионное программное обеспечение:

Microsoft Windows

Microsoft Office

Kaspersky Endpoint Security

Информационные справочные системы:

Система ГАРАНТ

Система «КонсультантПлюс»

Профессиональные базы данных

fgosvo.ru – Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования

pravo.gov.ru - Официальный интернет-портал правовой информации

www.edu.ru – Федеральный портал Российское образование

Свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

ОМС Плеер (для воспроизведения Электронных Учебных Модулей)

7-zip

Google Chrome

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: учебной мебелью, доской, демонстрационным оборудованием, персональными компьютерами, проектором;
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.