

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ИННОВАЦИЙ В ОБРАЗОВАНИИ

УТВЕРЖДЕНО
решением ученого совета ННГУ
протокол от
«16» июня 2021 г. № 8

Рабочая программа дисциплины
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ
(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования
бакалавриат
(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность
38.03.03 «Управление персоналом»
(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы
Управление человеческими ресурсами
(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Форма обучения
Очная, очно-заочная
(очная / очно-заочная / заочная)

Нижегород
2021 год

1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина Б1.О.24 «Организационное поведение» относится к обязательной части ООП направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профиль «Управление человеческими ресурсами» (квалификации «Бакалавр»).

Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 семестре (очная и заочная формы обучения).

Целями освоения дисциплины являются:

- приобретение знаний по технологии анализа поведения сотрудников организации;
- приобретение знаний по технологии моделирования поведения сотрудников организации;
- овладение умениями по выявлению и описанию особенностей поведения работников организации;
- приобретение умений по анализу поведения личности в организации;
- овладение технологиями по моделированию группового поведения в организации.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции* (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине**	
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИУК-3.1. Реализует стратегию сотрудничества для достижения командных целей	У 3.1 Уметь владеть техникой определения параметров и критериев оценки персонала З 3.1 Знать технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик В 3.1 Владеть навыками разработки плана оценки персонала в соответствии с целями организации	Коллоквиум Кейс-задачи Разноуровневые задачи и задания
	ИУК-3.2. Активно участвует в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов командной работы	У 3.2 Уметь владеть навыками анализа документов и переноса информации в информационные системы и базы данных о кандидатах З 3.2 Знать технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации В 3.2 Владеть навыками анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом	Коллоквиум Кейс-задачи Разноуровневые задачи и задания
	ИУК-3.3. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении	У 3.3 Уметь владеть технологиями и методами развития персонала и построения профессиональной карьеры З 3.3 Знать нормы этики делового общения В 3.3 Владеть навыками анализа особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах	Коллоквиум Кейс-задачи Разноуровневые задачи и задания

ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	ИОПК-1.1. Понимает и критически анализирует теории, концепции и идеи экономических, управленческих, социологических и психологических наук, использует знания о них при решении задач в сфере управления персоналом	У 1.1 Уметь владеть технологиями и методиками поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой З 1.1 Знать основы экономики, организации труда и управления персоналом В 1.1 Владеть навыками выбора способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами	Коллоквиум Кейс-задачи Разноуровневые задачи и задания
	ИОПК-1.2. Использует знания о современных научных теориях управления для аргументации использования определенных методов и технологий управления персоналом	У 1.2 Уметь владеть системами вовлечения работников в корпоративную культуру З 1.2 Знать основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда В 1.2 Владеть навыками организация мероприятий по адаптации, стажировке персонала	Коллоквиум Кейс-задачи Разноуровневые задачи и задания
	ИОПК-1.3. Ориентируется в трудовом законодательстве Российской Федерации, осознает значимость применения правовых норм в работе с персоналом	У 1.3 Уметь владеть поисковыми системами и информационными ресурсами для мониторинга рынка труда, трудового законодательства Российской Федерации З 1.3 Знать трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права В 1.3 Владеть навыками анализа рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности)	Коллоквиум Кейс-задачи Разноуровневые задачи и задания
ПК-10. Способен разрабатывать психолого-педагогические программы социального развития персонала организации, формирования трудовых коллективов и эффективных команд	ИПК-10.1. Понимает социально-психологические основы профессиональной деятельности и организационного поведения, психолого-педагогические принципы формирования сплоченных трудовых коллективов	У 10.1 Уметь владеть средствами анализа уровня общего развития и профессиональной квалификации персонала З 10.1 Знать методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций В 10.1 Владеть навыками анализа особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах	Коллоквиум Кейс-задачи Разноуровневые задачи и задания
	ИПК-10.2. Разрабатывает психолого-педагогические программы развития социально-значимых качеств сотрудников	У 10.2 Уметь владеть способами разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров З 10.2 Знать методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала В 10.2 Владеть навыками организации мероприятий по обучению персонала	Коллоквиум Кейс-задачи Разноуровневые задачи и задания
	ИПК-10.3. Организует психолого-педагогическое взаимодействие и консультирование по	У 10.3 Уметь владеть способами анализа правил, процедур и порядков проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала	Коллоквиум Кейс-задачи Разноуровневые задачи и задания

	вопросам улучшения социально-психологического климата и совершенствования межличностных отношений	3 10.3 Знать порядок формирования, ведения банка данных о персонале организации и предоставления отчетности В 10.3 Владеть навыками анализа процессов, правил и порядков организации при проведении мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	
--	---	---	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость	3 ЗЕТ		3 ЗЕТ
Часов по учебному плану	108		108
в том числе			
аудиторные занятия (контактная работа):	43		17
- занятия лекционного типа	14		8
- занятия семинарского типа	28		8
- текущие консультации	1		1
самостоятельная работа	65		91
Промежуточная аттестация – зачет			

3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего (часы)			в том числе											Самостоятельная работа обучающегося, часы			
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы														
				из них														
	Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Всего								
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная
Тема 1. Организационное поведение: понятие, причины появления, функции и модели	8		9	1		0,5	2		0,5				3		1	5		8
Тема 2. Организационная культура: понятие, составляющие, основные типологии	10		12	1		1	4		1				5		2	5		10
Тема 3. Внутренняя и внешняя среда	8		9	1		0,5	2		0,5				3		1	5		8

организации																	
Тема 4. Личность в организации: темперамент, психологический профиль личности, интратипные отношения	14		10	2		1	4		1				6		2	8	8
Тема 5. Стресс: понятие, факторы, стратегии защиты. Индивидуальное принятие решений	9		9	1		0,5	2		0,5				3		1	6	8
Тема 6. Мотивация: понятие, сущность, основные теории	12		12	2		1	4		1				6		2	6	10
Тема 7. Власть и лидерство: основные подходы	9		9	1		0,5	2		0,5				3		1	6	8
Тема 8. Конфликт: причины и пути преодоления	9		9	1		0,5	2		0,5				3		1	6	8
Тема 9. Группы в организации: групповое поведение	9		9	1		0,5	2		0,5				3		1	6	8
Тема 10. Развитие группы. Групповое принятие решений	10		9	2		0,5	2		0,5				4		1	6	8
Тема 11. Команды в организации и командные роли	9		10	1		1,5	2		1,5				3		3	6	7
Итого	108		108	14		8	28		8				42		16	65	91
Промежуточная аттестация – зачет																	
Итого	108		108	14		8	28		8				42		16	65	91

Практические занятия (семинарские занятия) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает решение прикладной задачи-кейса по профилю профессиональной деятельности и направленности образовательной программы.

На проведение практических занятий (семинарских занятий) в форме практической подготовки отводится 8 часов.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП: применение средств и методов управления персоналом организации; разработка и внедрение систем оценки и работы с персоналом;
- компетенций: ОПК-1, ПК-10.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа. Промежуточная аттестация проходит в традиционных формах (зачет).

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа студентов направлена на самостоятельное изучение отдельных тем рабочей программы. Цель самостоятельной работы – подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена усвоению понятийного аппарата, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного специалиста является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии.

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к научным монографиям и материалам периодических изданий. При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что данная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми дисциплинами. На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать. Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия.

Итоговой формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине является зачет. В начале семестра рекомендуется внимательно изучить перечень вопросов к зачету по данной дисциплине, а также использовать в процессе обучения программу, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение студентом существа того или иного вопроса.

Примеры заданий для самостоятельной работы

Тема 1. Организационное поведение: понятие, причины появления, функции и модели. Использование организационного поведения в практике управления персоналом. Модели организационного поведения и особенности их применения

Тема 2. Организационная культура: понятие, составляющие, основные типологии. Элементы организационной культуры и их использование. Типологии организационных культур: сходства и различия

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п.5.2.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс «Интернет-маркетинг рынка услуг», созданный в системе электронного обучения ННГУ – <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4466>

5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), включающий:

5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	Не зачтено		Зачтено				
Знания	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки
Умения	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными недочетами, выполненными в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
Навыки	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценки при промежуточной аттестации

Зачтено	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно»
	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
Не зачтено	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

5.2.1 Контрольные вопросы

Вопросы	Код формируемой компетенции
1. Организационное поведение: понятие, предпосылки возникновения и современное значение.	ОПК-1
2. Система организационного поведения: понятие, составляющие, принципы построения.	ОПК-1
3. Модели организационного поведения и их применение в деятельности организации.	ОПК-1
4. Организационная культура: понятие, источники, области проявления.	ПК-10
5. Типология организационных культур Г.Хофстеда: понятие, критерии, типы организационных культур.	ПК-10
6. Типология организационных культур С.Ханди: понятие, критерии, типы организационных культур.	ПК-10
7. Типология организационных культур Т.Дила и А.Кеннеди: понятие, критерии, типы организационных культур.	ПК-10
8. Типология организационных культур Р.Блейка и Дж.Моутон: понятие, критерии, типы организационных культур.	ПК-10
9. Типология организационных культур К.Камерона и Р.Куинна: понятие, критерии, типы организационных культур.	ПК-10
10. Личность в организации: понятие, основные параметры личности, типы личностей в организации.	УК-3
11. Темперамент: понятие, ключевые характеристики, типы темперамента человека.	УК-3
12. Типология Майерс-Бриггс: основные принципы, критерии выделения психологических типов.	УК-3
13. Экстравертные и интровертные типы личности: ключевые характеристики, сильные и слабые стороны.	УК-3
14. Сенсорные и интуитивные типы личности: ключевые характеристики, сильные и слабые стороны.	УК-3
15. Мыслительный и чувствующий типы личности: ключевые характеристики, сильные и слабые стороны.	УК-3
16. Решающий и воспринимающий типы личности: ключевые характеристики, сильные и слабые стороны.	УК-3
17. Стресс в жизни человека: понятие, факторы стресса, стратегии защиты от стресса.	УК-3
18. Индивидуальное принятие решения: основные этапы и их характеристики.	ОПК-1
19. Основные ошибки при принятии решений. Креативность в принятии решений.	УК-3
20. Мотивация: понятие, виды, этапы.	ОПК-1
21. Содержательные теории мотивации: сущность, виды, содержание.	ПК-10
22. Процессные теории мотивации: сущность, виды, содержание.	ПК-10
23. Власть в организации. Основные характеристики каналов власти.	УК-3
24. Лидерство: понятие, виды, различия между лидером и менеджером.	ПК-10
25. Личностный подход к лидерству: сущность, основные характеристики.	ПК-10
26. Процессный подход к лидерству: сущность, основные характеристики.	ПК-10
27. Поведенческий подход к лидерству: сущность, основные характеристики.	ПК-10
28. Ситуационный подход к лидерству: сущность, основные характери-	ПК-10

стики.	
29. Группы в организации: понятие, основные параметры, виды групп.	УК-3
30. Групповое принятие решений: сущность, основные методы, их преимущества и недостатки.	УК-3

5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенций УК-3, ОПК-1, ПК-10

1. Главным мотиватором для сотрудника-меланхолика будет являться?
 - а) денежное вознаграждение
 - б) спокойная работа без стрессов
 - в) стабильность компании, корпоративные традиции
 - г) продвижение по карьерной лестнице
2. Тип темперамента, который характеризуется уравновешенностью, подвижностью, остроумием, склонностью к лидерству, уверенностью в своих силах это...
 - а) холерик
 - б) сангвиник
 - в) меланхолик
 - г) флегматик
3. К источникам организационной культуры не относятся:
 - а) внешняя среда
 - б) общественные ценности
 - в) внутренняя среда организации
 - г) верного ответа нет
4. Согласно типологии организационных культур К.Камерона и Р.Куинна, организационная культура, ориентированная на внутренний контроль, единство, стабильность, порядок и предсказуемость, называется...
 - а) клановой
 - б) бюрократической
 - в) адхократической
 - г) рыночной
5. Согласно типологии С.Ханди примером организации с преобладающей культурой «личности» может являться:
 - а) армия
 - б) школа
 - в) коллегия адвокатов
 - г) церковь
6. Согласно типологии организационных культур Т.Дила и А.Кеннеди, организационная культура, связанная с высоким риском и быстрой скоростью обратной связи, называется...
 - а) культура мачо/крутых парней
 - б) культура процесса
 - в) культура торговли
 - г) культура крупных ставок
7. Главным мотиватором для сотрудника-флегматика будет являться...
 - а) денежное вознаграждение
 - б) спокойная работа без стрессов
 - в) стабильность компании, корпоративные традиции
 - г) продвижение по карьерной лестнице
8. Тип личности по приспособленности к жизни организации «организационалист» отличается:
 - а) стремлением к удовлетворению потребностей высшего порядка за пределами работы
 - б) высокой мотивацией
 - в) стремлением достичь высоких результатов в профессиональной деятельности

г) верного ответа нет

9. Главным мотиватором для сотрудника-сангвиника будет являться...

а) денежное вознаграждение

б) спокойная работа без стрессов

в) стабильность компании, корпоративные традиции

г) продвижение по карьерной лестнице

10. Согласно типологии организационных культур К.Камерона и Р.Куинна, организационная культура, ориентированная на внешнее позиционирование, соперничество, в которой руководитель выступает в роли конкурента, называется...

а) клановой

б) бюрократической

в) адхократической

г) рыночной

5.2.3. Типовые задания/задачи для оценки сформированности компетенции УК-3, ОПК-1, ПК-10

Пример практического задания

Задание для оценки сформированности умений компетенций УК-3, ОПК-1, ПК-

10

Жарким летом руководитель крупного дивизиона большой компании (Шеф) ушел в отпуск – улетел с семьей на очень далекие острова – в соответствии с графиком и по разрешению большого босса (ББ), члена совета директоров этой компании. Как обычно, он оставил за себя первого зама (Зам1), человека с хорошим исполнительским началом, знанием людей, связями и неисчерпанным желанием должностного роста, который был уже первым замом еще до появления Шефа в компании. В дивизионе были еще начальники: Зам2, амбиционный, быстро растущий руководитель, признанный специалист по образованию и по опыту работы, перекрывавший, как он считал, больше половины всех дел в подразделении; и Зам3, скромный в профессии, но сильный тем, что являлся давним другом Шефа, с карьерой которого полностью связывал и свою карьеру.

Шеф перед уходом в отпуск кратко проинструктировал Зам1, но никакого общего обсуждения с заместителями тех вопросов, которые могут возникнуть на горизонте, не проводил, наверное, считая, что, кроме обычной текучки, ничего экстраординарного за этот период не произойдет. Это была его обычная практика: руководство подразделением путем решения вопросов и соглашений с отдельными исполнителями, игра на противоречиях по методике разделяй и властвуй, приводившая к взаимному недоверию, соперничеству и расхождению интересов у всех участников в различных пересечениях при управлении дивизионом. Разрешались противоречия через верховного арбитра, Шефа.

В жизни иногда быстро все меняется, и буквально через пару дней после ухода Шефа в отпуск, его Зам1 внезапно заболел (приступ чего-то там) и оказался в больнице в ожидании операции. Прямо из палаты, повинаясь служебной дисциплине, этот Зам1 немедленно проинформировал о своей болезни Шефа. Последний, после некоторых раздумий, сказал, что на хозяйстве должен остаться Зам3, о чем Зам1 без задержек сообщил секретарю ББ и обоим оставшимся замам, что таков, мол, выбор Шефа. Чего совсем не понял и с чем не согласился (внутренне) Зам2: почему не ему поручили дивизион. Это известие без особой радости (и внутренне, и внешне, хотя ему отдельно звонил Шеф) воспринял и Зам3, в отсутствие Шефа быстро терявший свою силу и как будто предвидевший новые осложнения.

И неожиданности наступили. В конце первой недели отпуска Шефа ББ потребовал от дивизиона доклада по состоянию и перспективам развития их направления бизнеса в форме презентации на совете директоров. И срок установил жесткий – неделю.

Надо признать, что это поручение не было уж совсем неожиданным: подобный доклад планировался на осень, и подготовка к нему в дивизионе еще только начиналась. Зам3 немедленно уведомил о поступившем поручении Шефа, который попытался прояснить ситуацию у ББ и отложить презентацию, но безуспешно. Шефу сразу стало не до отдыха, хотя жена и дети наслаждались морем, надо было думать, что делать.

Обычно Зам2 закрывал два из четырех основных разделов доклада (что-то вроде: производство, финансы, маркетинг, кадры, – с большим объемом конкретных исходных и расчетных данных, поступавших от подведомственных предприятий), Зам3 готовил один небольшой раздел, а Шеф – еще один раздел и осуществлял общее редактирование материала. Зам1, как всегда, обеспечивал общую поддержку работы, типа получить исходные данные с мест, проконтролировать, доложить, прозвонить, напомнить, распечатать материалы и т.д.

Но в данном случае Зам3 должен был подготовить свой раздел, получить и обработать материалы остальных разделов, выполнить общее редактирование и выступить с презентацией на совете директоров, чего в полном объеме еще ни разу не делал и обоснованно опасался неудачи. Зам2 – потенциально мог закрыть три раздела, в т.ч. раздел, который всегда готовил Шеф, а также, хорошо владея вопросом, точно лучше, чем Зам3, сформулировать перспективы дивизиона, выполнить общее редактирование и провести презентацию доклада, но в создавшихся условиях очень не рвался за это браться и выкладываться в полную силу. А еще оставалась не распределенной организационная работа от Зам1, хотя, по его словам, он готов был работать и из больницы.

При этом все замы и удаленный Шеф понимали, что сидят они в одной лодке, и выгрести могут, только если используют все оставшееся время для дружной совместной работы. Но, глядя объективно, результат их усилий – презентация на совете директоров – в создавшихся обстоятельствах была чревата риском провала, хотя бы из-за жесткого времени на подготовку, что вряд ли останется без последствий в разной степени для всех. А Зам3 как докладчик и Зам2 как его помощник, непосредственные участники презентации, рисковали напрямую получить соответствующие негативные оценки от топ-менеджмента, что обещало не лучшим образом сказаться на их карьерных ожиданиях.

Очевидно, что проявить свою недееспособность Замам на материке и Шефу на островах перед очами высших руководителей компании очень не хотелось, и у них появились различные направления мыслей, как действовать, преследуя не только общие, но и свои интересы.

При первом взгляде на ситуацию, возникает основной и единственный путь, план А, по которому должны работать Зам3 и Зам2, а также Зам1 и Шеф, а именно: спасти дивизион и его руководство, напрягая все силы, не за страх, а за совесть подготовить и провести качественную презентацию, насколько это возможно в создавшихся условиях.

Но эти опытные люди не полагались на случайности единственного, хотя и основного пути, но с учетом своих интересов продумывали каждый для себя и другие варианты и подварианты (своего рода планы Б), которые, в зависимости от обстановки и поведения других участников, могли быть ими востребованы для приоритетного достижения собственных целей и укрепления (или сохранения) персональных позиций.

Планы Б строились как на подходах, типа моя хата с краю, своя рубашка ближе к телу, спасайся кто как может и т.д., так и с ориентацией на установки, вроде тех, что трус не играет в хоккей, со щитом или на щите, грудь в крестах или голова в кустах, кто не рискует, тот не пьет шампанского, и подобные им. А также на различных сочетаниях указанных подходов, — вариантов просматривалось немало...

Вопросы и задания:

1. Почему возникла такая ситуация?
2. Как наилучшим образом организовать работы по указанному выше основному варианту действий?

3. Какие еще варианты развития событий вы могли бы предложить с учетом возможных планов Б для каждого из заинтересованных лиц (Шеф, Зам1, Зам2 и Зам3)?

Пример практического задания

Задание для оценки сформированности умений компетенций УК-3, ОПК-1, ПК-10

Наш герой (НГ), руководитель крупного департамента немаленькой компании, давно искал толкового персонального помощника. Кадровая служба периодически присылала кандидатов, но НГ отвергал их, ожидая более подходящую фигуру. Наконец, появился очередной претендент, относительно молодой человек, после нескольких встреч с которым НГ дал добро на прием.

Решение НГ было основано на приятном впечатлении от кандидата, всегда строго одетого, модно подстриженного и чисто выбритого, обладающего грамотной русской речью и хорошим письменным языком, разговорным английским. Кандидат обладал навыками составления служебных бумаг, умел поддерживать беседу на профессиональные и другие темы, что тоже важно для человека, претендующего на должность помощника руководителя (ПР).

При этом НГ отметил, что несмотря на профильное образование, у ПР глубоких знаний и опыта в зоне ответственности департамента все же не было. Но, полагал НГ, для карьеры помощника руководителя такой подготовки и не требовалось. Этот пробел можно было объяснить тем, что кандидат на вакансию и раньше занимался подобным околоначальническим обслуживанием, не задерживаясь более двух-трех лет в нескольких компаниях. Их названия почти ничего не говорили НГ, а в собеседовании с ПР выяснилось, что содержание деятельности этих компаний как-то мало пересекалось с бизнес-сферой департамента.

Первый год подтвердил правильность такого выбора. ПР оказался весьма эффективен на тех задачах, для которых НГ и брал его, реально сохраняя в повседневной суете рабочее время и нервы руководителя. Он стал действительно правой рукой НГ, зримой тенью руководителя, начиная от места за столом совещаний (рядом по правую руку от НГ), которое ПР занимал. Помощник взял на себя организацию совещаний и ведение протоколов, контроль переписки. Постепенно и как-то незаметно он переключил на себя с секретаря регулирование доступа сотрудников к НГ, а также составление и контроль рабочего расписания руководителя, что не осталось незамеченным в департаменте, да и за его пределами...

На людях, при начальнике, ПР говорил мало, больше слушал, обычно уходил от конкретики, однако в случае необходимости умел незаметно и всегда определенно встать на сторону руководителя, деликатно помогая собравшимся лучше оценить управленческие таланты командира. При этом он, однако, не прибегал к грубой лести, покоряя людей вежливыми манерами и неизменным обращением ко всем сотрудникам только на вы (в отличие от обычных тыканий НГ).

Но в традиционных разговорах по окончании рабочего дня, когда НГ, по своему обыкновению, начинал генерировать идеи (злоупотреблял этим НГ), а ПР был единственным и очень внимательным слушателем, картина менялась. Внимая речам начальника, ПР восхищенно и преданно глядел ему прямо в глаза, регулярно кивая головой в знак согласия и время от времени восклицал, как бы не в силах сдержаться: «Блестящее решение», «Это великолепная идея», «Ваш вариант оптимален», «Вы исключительно точны», «Вы полностью правы здесь», употребляя и другие ласковые для уха НГ выражения. НГ осознавал, что такие слова – наверное, все же в большинстве лесть, но лесть высокого класса, которую приятно было принимать за искреннее уважение, переходящее в заслуженное признание превосходства (профессионального, морального, человеческого). По существу, эти разговоры были для НГ своего рода сеансом психотерапии, где НГ находился, не осознавая этого, в роли пациента. Тем более, помощник окружил начальника заботами и не рабочего характера. Он умел вечером

достойно услужить по мелочам, прикупить что-нибудь, кофе заварить, а также рюмку-другую коньячку поднять (эту процедуру очень даже не игнорировал начальник) всегда был готов с удовольствием...

При обсуждении основной темы этих вечеров, рассуждая, как жить дальше, что-бы стало лучше, ПР как бы между прочим отмечал, что департамент в организационном отношении не так совершенен, каким должен быть по своему месту в компании, в том числе по структуре и функциям отделов. Он замечал, что способности и личные качества руководителей отделов не всегда соответствуют высокому потенциалу НГ решать задачи, стоящие перед департаментом, особенно перспективные. Нередко разговоры касались и более широких задач управления, затрагивающих уровень компании в целом.

Надо сказать, что НГ был опытным профессионалом, хорошо владевшим техническими вопросами бизнеса компании, на этом поднялся до своей должности и надеялся расти дальше. В практике управления он регулярно прибегал к помощи неформального «ближнего круга», составленного из доверенных и проверенных функционеров, начальников отделов и опытных специалистов. Вместе с ними НГ, иногда не без острых споров, обсуждал важные вопросы перед тем, как на совещаниях или единолично принимать принципиальные решения.

Вследствие проявленной ПР активности как-то незаметно для НГ (но не для сотрудников), состав этого внутреннего «кабинета» сократился, «ближний круг» стал собираться все реже. Да и его роль была сведена практически на нет, поскольку теперь все равно ни один важный вопрос без обкатки через ПР уже не выносился на публичное обсуждение. Такой алгоритм принятия решений создавал заметный разрыв между уровнями управления внутри департамента и питал неизбежные при этом антагонизмы, что начинало сказываться на работе...

Трезво оценивая ПР, НГ считал, что тот при всей своей бюрократической эффективности, как был, так и остался только удобным исполнителем. На большее, по мысли НГ, он не мог претендовать по профессиональным соображениям, что успокаивало и снимало подозрения в намерениях подчиненного, лояльность которого вначале была несомненной. Тем более что сам НГ на должности сидел уже довольно давно, не наблюдая значимых угроз для себя. Что же касается желаемых НГ перспектив должностного роста, то на этом пути стоял курирующий заместитель (КЗ) генерального директора, который, в свою очередь, четко понимал, кто его подпирает снизу.

Время шло, первоначальный восторг НГ от эффективного помощника понемногу спадал, вместо него стала появляться неосознаваемая менеджерская тревожность, связанная с деятельностью ПР. При этом НГ начал замечать и недостатки. Например, высказываемые НГ новые идеи и связанные с ними поручения, которые обычно сходу и большим энтузиазмом поддерживал ПР, им же зачастую не доводились до разрешения. Виноватыми здесь были или нерадивые исполнители, о чем говорил ПР, или сам начальник (о чем не говорил ПР, но к чему сводились объяснения по ситуации). В результате машина управления департаментом начинала пробуксовывать, однако и эти негативные моменты до конца критически не осмысливались НГ.

При этом НГ постоянно ощущал за собой чуть ли не ответственность за никогда открыто не высказанное им обещание отметить, а скорее даже отблагодарить талантливого сотрудника за эффективную деятельность. Что он по не без труда и сделал, когда после многократного обсуждения с ПР подходов к более оптимальному управлению, пробил в структуре департамента что-то вроде отдела по координации (пришлось побороться с HR и объясняться на совете директоров компании), во главе с ПР, не снимая с последнего обязанности персонального помощника.

Полученные на ниве координации дополнительные степени свободы прибавили ПР контактов за пределами департамента, а также создали известность определенного рода, в том числе и такую, которую в кулуарах выражали словами типа «молодой, но шустрый», «широко шагает», «далеко пойдет», а также «без мыла влезет», При этом

коллеги, хорошо знавшие НГ, прямо задавались вопросом, не подсиживает ли ПР своего начальника. Эту мысль начинал допускать и НГ, но положительные эмоции от очередных застольных бесед с открытым честным взглядом, согласным качанием головой и приятными «поглаживаниями», которые умело исполнял ПР, обычно снимали подобные подозрения.

В новой должности ПР стал иногда появляться на совещаниях в «верхах», где его идеальный внешний вид, бюрократическая воспитанность, поставленная речь, акkuratные высказывания были замечены и воспринимались позитивно, в том числе и самим Генеральным директором (ГД), который обратил внимание на ПР и пару раз публично похвалил его.

Прозрение для НГ наступило после того, как секретарша курирующего заместителя как бы между прочим сказала, что ПР стал к ним захаживать. НГ срочно пошел на встречу с КЗ. Последний произнес что-то невнятное на тему, что он де вот-вот хотел звонить НГ по поводу служебной записки от ПР. Далее выяснилось, что ПР за спиной НГ составил обращение на имя ГД о необходимости реорганизации (фактически – разделения) его департамента и создания новой департаментской структуры.

При этом, по словам КЗ, ПР пояснил, что он обсуждал этот вопрос с НГ, но тот его идеям ходу не дал, поэтому он пришел к курирующему заму, чтобы получить добро на обращение к ГД. КЗ показал это письмо, на что НГ сказал, что данную бумагу он видит впервые. Эффектно составленная записка поразила НГ несоответствием масштаба представленных предложений (мелковаты и глубоко не продуманы) и готовностью ПР ради этого перепрыгнуть аж через две головы.

КЗ пришлось задуматься о том, что делать дальше. Все варианты реакции на письмо, которые он рассматривал, были чреваты неприятностями и создавали для него совершенно ненужные проблемы в обстановке только что начатой подготовки к изменениям в структуре компании. А время поджимало, поскольку КЗ не исключал решимости ПР дойти с этой бумагой до ГД, от которого на подобные записки можно было ждать непредсказуемой реакции.

По аналогичным причинам задуматься о срочных действиях, чтобы парировать открывшуюся угрозу, пришлось и НГ, поскольку никакими «поглаживаниями» создавшуюся ситуацию исправить было уже нельзя.

Вопросы и задания:

1. Опишите наиболее вероятные сценарии действий, которые могут выбрать в сложившейся ситуации НГ, КЗ и ПР.
2. Дайте оценку методам карьерного роста, которые использовал ПР.
3. Приведите рекомендации, в соответствии с которыми НГ следовало бы строить отношения с таким талантливым в различных отношениях сотрудником, как ПР.

Пример практического задания

Задание для оценки сформированности умений компетенции УК-3, ОПК-1, ПК-10

В одном крупном банке с большим штатом сотрудников в маленьком отделе работает скромная девушка Лида. Зарплата нормальная, к тому же периодически растет, контора престижная, работа рутинная. Сотрудник она опытный и фактически незаменимый. Но вот беда. Объем работы постоянно растет и достиг того, что приходится работать без обеда и задерживаться по три часа сверхурочно. Что, разумеется, никто не ценит и дополнительно не оплачивает, а также не пытается перераспределить обязанности, хотя другие сотрудники загружены существенно меньше.

Обратиться к своей начальнице мешает природная скромность, а делать работу спустя рукава не получается, ибо Лида – человек ответственный. Да и последствия могут быть очень плохими как для организации, так и для нее лично, ибо все должно быть сделано в срок и без ошибок, ведь работает Лида с финансами. А тут еще новая беда: замещать ее на период отпусков и больничных может только одна сотрудница, которая

на пятом месяце беременности соизволила поставить всех перед фактом, что через полтора месяца уходит в декретный отпуск. И на ее место высшее руководство не хочет давать новую единицу. Это значит, что на время отпусков скромную сотрудницу замещать будет некому, а если она уйдет на больничный, то работа будет просто парализована, что приведет к серьезному ущербу. Начальница у Лиды, в свою очередь, сама не пытается вникать в проблемы своего отдела, пока не придет очередная проверка или не случится какое-нибудь ЧП.

От такой работы у скромной сотрудницы Лиды стало портиться здоровье, муж ропщет, ребенком заниматься некогда. Но увольняться не хочется, ибо есть желание родить еще одного ребенка и получить неплохие социальные выплаты, так как зарплата нормальная, да еще и «белая». Было бы неплохо перевестись в другой отдел с меньшей нагрузкой. Но начальница этому нисколько не способствует, а самостоятельно это сделать практически нереально. Дальше терпеть бессмысленно, и настал момент переступить через свою застенчивость и приступить к решительным действиям.

Вопросы и задания:

1. Как девушке Лиде разрешить свою проблему?
2. Как уменьшить объем своей работы и иметь возможность нормально ходить в отпуска?

Пример практического задания

Задание для оценки сформированности умений компетенции УК-3, ОПК-1, ПК-

10

Непосредственный начальник (НН), директор департамента крупной компании, получил указание от большого босса (ББ), члена совета директоров компании, срочное задание — подготовить бизнес-презентацию по новой теме, для нового проекта, под новую идею, которая родилась в голове ББ.

НН, уяснив задание, поручил подготовку презентации своему эксперту (СЭ), молодому, растущему и перспективному сотруднику подразделения. Тот, на сколько было возможно, выяснил у НН общую постановку задачи, с энтузиазмом взялся за работу и в короткий срок подготовил презентацию нового проекта с учетом своих идей, опыта и наработок. НН остался доволен работой и показал эту презентацию ББ, который также принял ее и дал добро доложить вопрос на совете директоров.

Да, НН был доволен, но захотел подстраховаться, еще улучшить материал — и попросил внешнего эксперта (ВЭ) посмотреть презентацию и доработать ее, довести до блеска. Этот ВЭ в профессиональном плане был авторитетом для НН, представляя собой типаж персонального эксперта, почти гуру местного масштаба, уже давно обслуживающего НН за небольшие деньги. Как руководитель, НН придерживался взгляда, что ум хорошо, а два — лучше, глядишь, кто-нибудь что-нибудь и присоветует, а также что ответственные яйца не следует класть в одну корзину.

ВЭ по своему вкусу переделал материалы СЭ и создал фактически новый вариант презентации, по мотивам исходной. И в этой версии, при сохранении текстового содержания, основные идеи, сформулированные СЭ, как-то истаяли, ключевые тезисы оказались размазаны, структура доклада изменена, акценты смещены, количество слайдов возросло раза в два. Скорее всего, ВЭ это не сознательно сделал, чтобы испортить исходный вариант, а поступил как обычно, не обращая особого внимания на содержание и делая упор на оформление презентации, показав в ней то, что считал нужным, без обсуждения с СЭ. А возможно, были и другие причины...

Зато в художественно-оформительском плане эта презентация, как считал НН, выглядела прекрасно. НН был человеком достаточно возрастным, однако любил информационные технологии, особенно презентации на PowerPoint, в которых уважал расцветки по образцу гавайской рубашки, завитушки, цветные картинки, анимацию, звуковые эффекты, пипиканье, щелчки, особенно барабанную дробь на ключевых вы-

водах, когда на слайдах все возникает, исчезает, въезжает и выезжает и т.д. И это добро изрядно присутствовало в презентации, было заправлено туда щедрой рукой ВЭ ...

НН показал СЭ вариант, полученный от ВЭ, просмотрев который СЭ потерял дар речи, с трудом высказал, что она, эта презентация, никуда не годится, и быстро получил в ответ резко негативный отклик от НН, в смысле, чтобы критиковать по существу. Овладев собой и понимая, что спорить сейчас с НН бесполезно, СЭ в корректной форме указал на отдельные недостатки презентации, но не повторил, однако, ту итоговую оценку (не брать ее на доклад), которой она заслуживала, на его взгляд. При этом, во время их разговора, НН, казалось, не понимал и не отдавал себе отчета в том, что весь энтузиазм, труд, подходы и идеи, которые вложил в презентацию СЭ, были фактически перечеркнуты новой презентацией (и другим исполнителем). Что очень хорошо понимал СЭ, видя, насколько НН ценит его труд.

Времени до совета оставалось все меньше. После разговора НН все-таки задумался, что делать с презентацией. Он дал команду СЭ выйти на ВЭ, изложить замечания и вместе доработать вариант, представленный ВЭ. Свой эксперт так и поступил, связался с ВЭ, сослался на указание НН, и в общем виде сформулировал свои замечания, которые фактически не были приняты ВЭ, последний ограничился лишь отдельными косметическими правками материала.

На совете директоров презентация НН прошла не лучшим образом, собравшиеся мало что поняли, из-за невнятной структуры доклада и мельтешения картинок на экране НН не удалось донести до высокой и занятой аудитории существо проекта. Презентация, а из-за нее и сам докладчик смотрелись откровенно слабо. Особенно недоумевал ББ, который предварительно успел пролоббировать свою идею с влиятельными членами совета и ожидал на совещании солидного обоснования этого проекта, в чем был уверен, просмотрев первую презентацию, показанную ему НН, где было все ясно и понятно. А замысел ББ, первоначально привлекавший своей новизной и прорывным потенциалом, на этом заседании не получил одобрения совета, решили еще раз рассмотреть этот вопрос позднее. Выступление на совете директоров выглядело бледно, настроение ББ после совещания было также далеко не лучшим, и он знал, кто в этом виноват, кратко (очень кратко) высказав НН, что он о нем думает.

После совета НН, вдохновленный словами ББ, попытался сделать выволочку СЭ, но тот ответил, что действовал строго согласно его указаниям. Затем состоялся разговор НН с ВЭ, где претензии заказчика были остановлены исполнителем словами, что раньше ему такие вещи в презентациях нравились. Таким образом, выходило, что никто не виноват, но все герои остались недовольны друг другом...

Вопросы и задания:

1. Почему доклад на совете директоров оказался провальным, и кто первый за это в ответе?
2. Кто из действующих лиц – ББ, НН, СЭ, ВЭ – и какие ошибки сделал?
3. Как надо было действовать указанным лицам, чтобы исключить (минимизировать) возможности подобных провалов?

5.2.4 Темы курсовых работ

Курсовые работы по дисциплине согласно учебному плану не предусмотрены.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература

1. Мкртычян, Г.А. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Г.А. Мкртычян. – М: Издательство Юрайт, 2021. – 237 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8789-8. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/470080>
2. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Г.Р. Латфуллин [и др.]; под редакцией Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М: Издательство

Юрайт, 2021. – 301 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01314-6. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/469756>

3. Спивак, В.А. Организационное поведение: учебное пособие для вузов / В.А. Спивак. – М: Издательство Юрайт, 2021. – 207 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03535-3. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/468490>

б) дополнительная литература

1. Голубкова, О.А. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова. – 2-е изд., испр. и доп. – М: Издательство Юрайт, 2021. – 178 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09014-7. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/470082>

2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Л.И. Дорофеева. – 2-е изд., испр. и доп. – М: Издательство Юрайт, 2021. – 378 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07617-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/470725>

3. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / С.А. Барков [и др.]; под редакцией С.А. Баркова. – М: Издательство Юрайт, 2021. – 453 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00926-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/469103>

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. Интернет-портал «Человеческие ресурсы России» – <http://www.rhr.ru>

2. Интернет-ресурс «Портал профессионального сообщества кадровиков» – <http://www.pro-personal.ru>

г) специализированная литература

Журнал «Управление персоналом» // Режим доступа: https://elibrary.ru/title_about.asp?id=9194

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: компьютеры, мультимедийный проектор, экран.

Помещения оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ и с учетом рекомендаций ООП по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», профиль «Управление человеческими ресурсами».

Автор:

к.э.н., доцент

Н.А. Шимин

Рецензент:

Заведующий кафедрой университетского менеджмента и инноваций в образовании,
д.с.н., профессор

А.О. Грудзинский

Программа одобрена на заседании методической комиссии ИЭП (протокол № 3 от 15 марта 2021 года).