

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

УТВЕРЖДЕНО
решением Ученого совета ННГУ
протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Организационное поведение

Уровень высшего образования
Бакалавриат

Направление подготовки / специальность
38.03.03 - Управление персоналом

Направленность образовательной программы
Управление человеческими ресурсами

Форма обучения
очная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.24 Организационное поведение относится к обязательной части образовательной программы.

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	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>УК-3.1: Реализует стратегию сотрудничества для достижения командных целей</p> <p>УК-3.2: Активно участвует в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов командной работы</p> <p>УК-3.3: Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении</p>	<p>УК-3.1: Уметь владеть техникой определения параметров и критериев оценки персонала</p> <p>Знать технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик</p> <p>Владеть навыками разработки плана оценки персонала в соответствии с целями организации</p> <p>УК-3.2: Уметь владеть навыками анализа документов и переноса информации в информационные системы и базы данных о кандидатах</p> <p>Знать технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации</p> <p>Владеть навыками анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом</p> <p>УК-3.3: Уметь владеть технологиями и методами развития персонала и построения профессиональной карьеры</p> <p>Знать нормы этики делового общения</p> <p>Владеть навыками анализа</p>	Тест Практическое задание	Зачёт: Контрольные вопросы

		особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах		
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;	<p>ОПК-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</p> <p>ОПК-1.2: Использует знания о современных научных теориях управления для аргументации использования определенных методов и технологий управления персоналом</p> <p>ОПК-1.3: Ориентируется в трудовом законодательстве Российской Федерации, осознает значимость применения правовых норм в работе с персоналом</p>	<p>ОПК-1.1: Уметь владеть технологиями и методиками поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствие с их спецификой Знать основы экономики, организации труда и управления персоналом Владеть навыками выбора способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами</p> <p>ОПК-1.2: Уметь владеть системами вовлечения работников в корпоративную культуру Знать основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда Владеть навыками организация мероприятий по адаптации, стажировке персонала</p> <p>ОПК-1.3: Уметь владеть поисковыми системами и информационными ресурсами для мониторинга рынка труда, трудового законодательства Российской Федерации Знать трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Владеть навыками анализа рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности)</p>	Тест Практическое задание	Зачёт: Контрольные вопросы

<p><i>ПК-10: Способен разрабатывать психолого-педагогические программы социального развития персонала организации, формирования трудовых коллективов и эффективных команд</i></p>	<p><i>ПК-10.1: Понимает социально-психологические основы профессиональной деятельности и организационного поведения, психолого-педагогические принципы формирования сплоченных трудовых коллективов</i></p> <p><i>ПК-10.2: Разрабатывает психолого-педагогические программы развития социально-значимых качеств сотрудников</i></p> <p><i>ПК-10.3: Организовывает психолого-педагогическое взаимодействие и консультирование по вопросам улучшения социально-психологического климата и совершенствования межличностных отношений</i></p>	<p><i>ПК-10.1:</i></p> <p><i>Уметь владеть средствами анализа уровня общего развития и профессиональной квалификации персонала</i></p> <p><i>Знать методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций</i></p> <p><i>Владеть навыками анализа особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах</i></p> <p><i>ПК-10.2:</i></p> <p><i>Уметь владеть способами разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров</i></p> <p><i>Знать методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала</i></p> <p><i>Владеть навыками организации мероприятий по обучению персонала</i></p> <p><i>ПК-10.3:</i></p> <p><i>Уметь владеть способами анализа правил, процедур и порядков проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала</i></p> <p><i>Знать порядок формирования, ведения банка данных о персонале организации и предоставления отчетности</i></p> <p><i>Владеть навыками анализа процессов, правил и порядков организации при проведении мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала</i></p>	<p><i>Тест</i></p> <p><i>Практическое задание</i></p>	<p><i>Зачёт:</i></p> <p><i>Контрольные вопросы</i></p>
---	---	---	---	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
Общая трудоемкость, з.е.	3
Часов по учебному плану	108
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	14
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	28
- КСР	1
самостоятельная работа	65
Промежуточная аттестация	0 Зачёт

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего	
0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	
Тема 1. Организационное поведение: понятие, причины появления, функции и модели	11	2	4	6	5
Тема 2. Организационная культура: понятие, составляющие, основные типологии	16	2	4	6	10
Тема 3. Личность в организации: темперамент, психологический профиль личности, интратипные отношения	16	2	4	6	10
Тема 4. Стресс: понятие, факторы, стратегии защиты. Индивидуальное принятие решений	16	2	4	6	10
Тема 5. Мотивация: понятие, сущность, основные теории	16	2	4	6	10
Тема 6. Власть и лидерство: основные подходы	16	2	4	6	10
Тема 7. Группы в организации: групповое поведение	16	2	4	6	10
Аттестация	0				
КСР	1			1	
Итого	108	14	28	43	65

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Организационное поведение: понятие, причины появления, функции и модели
История появления и развития организационного поведения. Причины появления организационного

поведения. Модели организационного поведения

Тема 2. Организационная культура: понятие, составляющие, основные типологии
Факторы формирования организационной культуры. Элементы организационной культуры. Основные типологии организационных культур

Тема 3. Личность в организации: темперамент, психологический профиль личности, инертные отношения
Характеристики личности. Типы личностей в организации. Психологический профиль личности. Типы темперамента и их особенности

Тема 4. Стресс: понятие, факторы, стратегии защиты. Индивидуальное принятие решений
Стресс-факторы. Проявления стресса. Стратегии защиты от стресса. Индивидуальное принятие решений: особенности и ошибки

Тема 5. Мотивация: понятие, сущность, основные теории
Мотивационный процесс. Группы мотивов труда. Основные теории мотивации и их особенности

Тема 6. Власть и лидерство: основные подходы
Каналы власти. Лидерство: подходы к лидерству, особенности теорий лидерства

Тема 7. Группы в организации: групповое поведение
Типы групп. Групповое принятие решений. Роли в группе и их особенности

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:
Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Организационное поведение, <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4466>.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-3:

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**

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-1:

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**

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции 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

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	96-100% правильных ответов 86-95% правильных ответов 81-85% правильных ответов 66-80% правильных ответов 56-65% правильных ответов
не зачтено	46-55% правильных ответов 45% и меньше правильных ответов

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции УК-3:

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 расхождениям 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 со-всем 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 биз-неса 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 об-работать 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)?

5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-1:

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 беседе 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 талантливому сотруднику 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 по-бороться с HR и объясняться на совете директоров компании), во главе с ПР, не снимая с последнего обязанности персонального помощника.

Полученные на nive 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, аккуратные 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 – раз-деления) 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 чреватые 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 реши-мости 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.

5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции 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 загрузкой. 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 отпуски?

Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала Задание выполнено в

Оценка	Критерии оценивания
	полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
не зачтено	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий или задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала Задание не выполнено, необходима дополнительная подготовка

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	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. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов

			объеме	некоторые с недочетами	недочетами	и, выполнены все задания в полном объеме	
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. 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 некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	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	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-3

1. Личность в организации: понятие, основные параметры личности, типы личностей в организации.
2. Темперамент: понятие, ключевые характеристики, типы темперамента человека.
3. Типология Майерс-Бриггс: основные принципы, критерии выделения психологических типов.
4. Экстравертные и интровертные типы личности: ключевые характеристики, сильные и слабые стороны.
5. Сенсорные и интуитивные типы личности: ключевые характеристики, сильные и слабые стороны.

6. Мыслительный и чувствующий типы личности: ключевые характеристики, сильные и слабые стороны.
7. Решающий и воспринимающий типы личности: ключевые характеристики, сильные и слабые стороны.
8. Стресс в жизни человека: понятие, факторы стресса, стратегии защиты от стресса.
9. Основные ошибки при принятии решений. Креативность в принятии решений.
10. Власть в организации. Основные характеристики каналов власти.
11. Группы в организации: понятие, основные параметры, виды групп.
12. Групповое принятие решений: сущность, основные методы, их преимущества и недостатки.

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-1

1. Организационное поведение: понятие, предпосылки возникновения и современное значение.
2. Система организационного поведения: понятие, составляющие, принципы построения.
3. Модели организационного поведения и их применение в деятельности организации.
4. Индивидуальное принятие решения: основные этапы и их характеристики.
5. Мотивация: понятие, виды, этапы.

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-10

1. Организационная культура: понятие, источники, области проявления.
2. Типология организационных культур Г. Хофстеда: понятие, критерии, типы организационных культур.
3. Типология организационных культур С. Ханди: понятие, критерии, типы организационных культур.
4. Типология организационных культур Т. Дила и А. Кеннеди: понятие, критерии, типы организационных культур.
5. Типология организационных культур Р. Блейка и Дж. Моутон: понятие, критерии, типы организационных культур.
6. Типология организационных культур К. Камерона и Р. Куинна: понятие, критерии, типы организационных культур.
7. Содержательные теории мотивации: сущность, виды, содержание.
8. Процессные теории мотивации: сущность, виды, содержание.
9. Лидерство: понятие, виды, различия между лидером и менеджером.
10. Личностный подход к лидерству: сущность, основные характеристики.
11. Процессный подход к лидерству: сущность, основные характеристики.
12. Поведенческий подход к лидерству: сущность, основные характеристики.
13. Ситуационный подход к лидерству: сущность, основные характеристики.

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	<p>Изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; знание дополнительного материала</p> <p>Изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения</p> <p>Изложение материала логично, ответ правильный, полный, с незначительными неточностями</p> <p>Ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный</p> <p>Обучающийся излагает материал неполно,</p>

Оценка	Критерии оценивания
	непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, не может доказательно обосновать свои суждения
не зачтено	В ответе обучающегося проявляется незнание основного материала учебной программы, не может применять знания для выполнения задания. Необходима дополнительная подготовка

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Мкртычян Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум / Г. А. Мкртычян. - Москва : Юрайт, 2023. - 237 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-9916-8789-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=844479&idb=0>.
2. Организационное поведение : учебник и практикум / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. - Москва : Юрайт, 2023. - 291 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-16430-5. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=871589&idb=0>.
3. Спивак В. А. Организационное поведение : учебное пособие / В. А. Спивак. - Москва : Юрайт, 2023. - 207 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03535-3. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=842704&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Голубкова О. А. Организационное поведение : учебник и практикум / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 178 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-09014-7. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=848470&idb=0>.
2. Дорофеева Л. И. Организационное поведение : учебник и практикум / Л. И. Дорофеева. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 378 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-07617-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=844609&idb=0>.
3. Организационное поведение : учебник и практикум / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. - Москва : Юрайт, 2023. - 453 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00926-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=840351&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. Интернет-портал «Человеческие ресурсы России» – <http://www.rhr.ru>
2. Интернет-ресурс «Портал профессионального сообщества кадровиков» – <http://www.personal.ru>
3. Журнал «Управление персоналом» // Режим доступа: https://elibrary.ru/title_about.asp?id=9194

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся 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 по направлению подготовки/специальности 38.03.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Шимин Николай Андреевич, кандидат экономических наук.

Заведующий кафедрой: Ефремова Марина Владимировна, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.