

MINISTRY OF SCIENCE AND HIGHER EDUCATION OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education
«National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod»**

Институт экономики и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

Working programme of the discipline

Managerial behavior

Higher education level

Bachelor degree

Area of study / speciality

38.03.01 - Economics

Focus /specialization of the study programme

World Economy

Mode of study

full-time

Nizhny Novgorod

Year of commencement of studies 2024

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 Управленческое поведение относится к части, формируемой участниками образовательных отношений 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
ПК-1: Способен ориентироваться в основных теоретических и прикладных аспектах международных финансово-экономических отношений и внешнеэкономической деятельности и учитывать данный фактор при обосновании управленческих решений по разработке направлений развития компании	ПК-1.1: Обосновывает управленческие решения с учетом международных финансово-экономических параметров развития компаний, финансовых институтов и рынков ПК-1.2: Принимает обоснованные управленческие решения на основе анализа эффективности различных вариантов	ПК-1.1: ЗНАТЬ: результаты исследований актуальных проблем управления предприятиями, полученные отечественными и зарубежными исследователями; УМЕТЬ: осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных полученных отечественными и зарубежными исследователями, необходимых для обоснования управленческих решений ПК-1.2: ЗНАТЬ: принципы и алгоритм, способы принятия организационно-управленческих решений УМЕТЬ: находить организационно-управленческие решения в различных ситуациях, ВЛАДЕТЬ: умением находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность	Доклад Кейс-задание Эссе	Зачёт: Контрольные вопросы Тест Кейс-задание

ПК-2: Способен критически оценивать варианты управленческих решений и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев эффективности, возможных рисков и социально-экономических последствий	ПК-2.1: Критически оценивает результаты управленческих решений ПК-2.2: Разрабатывает предложения по совершенствованию управленческих решений с учетом критериев эффективности, возможных рисков и социально-экономических последствий	<p>ПК-2.1: ЗНАТЬ: теоретические основы и методы диагностики организационных изменений и рисков.</p> <p>УМЕТЬ: критически оценивать принятые решения.</p> <p>ВЛАДЕТЬ: навыками оценки последствий и российской и мировой практикой оценки рисков при принятии решения</p> <p>ПК-2.2: ЗНАТЬ: пути повышения эффективности менеджмента на основе исследований отечественных и зарубежных ученых и практиков; УМЕТЬ: выделять приоритетные направления менеджмента на основе результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями; ВЛАДЕТЬ: прогрессивным инструментарием менеджмента, разработанным отечественными и зарубежными исследователями</p>	Доклад Кейс-задание Эссе	Зачёт: Контрольные вопросы Тест Кейс-задание
--	--	---	--------------------------------	---

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	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16
- КСР	1

самостоятельная работа	75
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	
	о ф о	о ф о	о ф о	о ф о	о ф о
Тема 1. Сущность теории организационного поведения	10	1	1	2	8
Тема 2. Взаимодействие личности и организации	10	1	1	2	8
Тема 3. Мотивация трудового поведения персонала	12	2	2	4	8
Тема 4. Групповая динамика и командообразование в организации	12	2	2	4	8
Тема 5. Конфликты и стрессы в организационном поведении	12	2	2	4	8
Тема 6. Коммуникации в организации	12	2	2	4	8
Тема 7. Власть и влияние в организации	15	2	2	4	11
Тема 8. Изменения и нововведения в организации	12	2	2	4	8
Тема 9. Корпоративная культура. Модели национальных деловых культур	12	2	2	4	8
Аттестация	0				
КСР	1				1
Итого	108	16	16	33	75

Contents of sections and topics of the discipline

Тема 1. Сущность теории организационного поведения Предмет и содержание курса. Становление организационного поведения в теориях детерминизма, бихевиоризма, фрейдизма и др. Человеческие ресурсы как основы организационного развития. Основные подходы к описанию организационного поведения.

Тема 2.

Взаимодействие личности и организации Основы поведения личности в организации. Социализация и адаптация личности в организации. Социальные процессы в организации. Ролевое поведение в организации.

Тема 3.

Мотивация трудового поведения персонала Сущность и значение мотивации.

Эволюция подходов к мотивации. Понятийный аппарат теорий мотивации. Содержательные и процессные теории

мотивации. Современные подходы и перспективы мотивации.

Тема 4. Групповая динамика и командообразование в организации Рабочие группы, их признаки и виды. Формальные и неформальные группы. Приемы укрепления группового единства.

Тема 5. Конфликты и стрессы в организационном поведении Понятие, структура и причины конфликтов. Типы конфликтов и их характеристика. Способы управления конфликтами. Сущность и динамика стрессов в организации. Управление персоналом в условиях стресса.

Психогигиена стрессов.

Тема 6. Коммуникации в организации Сущность и виды коммуникации. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления. Деловое общение как основа коммуникативного поведения.

Тема 7. Власть и

влияние в организации Сущность власти и влияния в организационном поведении. Современные подходы к осуществлению власти и оказанию влияния.

Подходы к изучению лидерства: с позиции личных качеств, поведенческий, ситуационный, современный. Стили руководства.

Тема 8.

Изменения и нововведения в организации Сущность изменений и нововведений в организации. Процесс управления изменениями и нововведениями.

Соппротивление изменениям и нововведениям и их преодоление

Тема 9.

Корпоративная культура.

Модели национальных деловых культур Корпоративная культура, ее содержание и формирование. Имидж организации и его формирование. Социальная ответственность и соблюдение общественной этики в деятельности

организации. Организационное поведение в международном контексте

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:

- электронный курс "УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ" (<http>).

5. Assessment tools for ongoing monitoring of learning progress and interim certification in the discipline (module)

5.1 Model assignments required for assessment of learning outcomes during the ongoing monitoring of learning progress with the criteria for their assessment:

5.1.1 Model assignments (assessment tool - Report) to assess the development of the competency ПК-1:

1. Понятие «организационного поведения», его структура и теоретические предпосылки изучения.
2. Методы изучения организационного поведения.

3. Взаимосвязь стереотипов «человека работающего» и сегментов организационного поведения.
4. Факторы организационного поведения: люди, организационная структура, технология, внешняя среда.
5. Научающиеся организации: определение, сущность, типы. Специфика организационного поведения в научающихся организациях.
6. Проблема диверсификации рабочей силы в организации: причины и характеристики. Управление диверсификацией в организации.
7. Модели организационного поведения.
8. Ценности и установки личности.

1. Организационная культура: сущность, структура, функции. Сильные и слабые культуры. Доминирующая и субкультура. Стихийная и моделируемая культура. Здоровая и токсичная культура. Адаптивная и фиксированная культура.
2. Методы поддержания организационной культуры.
3. Типы организационных культур: подход К. Камерона и Р. Куинна.
4. Позитивная модель развития отношения работника к организации и ее культуре.
5. Организационные изменения: стадии и этапы.
6. Влияние национальной культуры на особенности организационного поведения.
7. Подходы и методы организационного развития.
8. The concept of "organizational behavior", its structure and theoretical background of the study.
9. Methods of studying organizational behavior.
10. Interrelation of stereotypes of "the person working" and segments of organizational behavior.
11. Factors of organizational behavior: people, organizational structure, technology, external environment.
12. Learning organizations: definition, essence, types. Specificity of organizational behavior in learning organizations.
13. The problem of the diversification of labor in the organization: the causes and characteristics. Managing diversification in the organization.
14. Models of organizational behavior.
15. Values and attitudes of the individual.
16. Organizational culture: essence, structure, functions. Strong and weak cultures. Dominant and subculture. Spontaneous and modeled culture. Healthy and toxic culture. Adaptive and fixed culture.
17. Methods of maintaining organizational culture.
18. Types of organizational cultures: the approach of Cameron and R. Quinn.
19. Types of organizational cultures: the approach of Goffee and Jones.
20. A positive model for the development of the worker's attitude to the organization and its culture.

21. Organizational changes: stages and stages.
22. The influence of national culture on the characteristics of organizational behavior.
23. Approaches and methods of organizational development.

5.1.2 Model assignments (assessment tool - Report) to assess the development of the competency ПК-2:

1. Группа: причины возникновения, признаки, этапы формирования, типы
2. Роль, статус в группе. Сплоченность группы.
3. Традиционные и современные подходы к трудовой мотивации сотрудников.
4. Проектирование рабочего места как одно из направлений трудовой мотивации сотрудников.
5. Мотивация и стимулирование. Мотивационные типы. Формирование стимулирующей политики.
6. Современные и традиционные подходы к мотивации персонала
7. Внутриличностный конфликт.
8. Межличностный конфликт: источники, стратегии разрешения, возможности анализа.
9. Межгрупповой конфликт.
10. Стресс на рабочем месте: определение, причины, последствия, способы преодоления.
11. Базовые и новые теории лидерства.
12. Принятие управленческого решения: стадии, модели, стили.
13. Принятие управленческого решения: способы реализации управленческих решений, контроль и оценка выполнения управленческого решения.
14. Восходящие, нисходящие и горизонтальные коммуникации в организации.
15. Коммуникативные помехи и барьеры. Методы их преодоления. Типы, преимущества и недостатки «виноградной лозы».

1. Group: causes of occurrence, signs, stages of formation, types
2. Role, status in the group. The unity of the group.
3. Traditional and modern approaches to employee motivation.
4. Designing the workplace as one of the areas of employee motivation.
5. Motivation and incentives. Motivational types. Formation of an incentive policy.
6. Modern and traditional approaches to staff motivation
7. Intrapersonal conflict.
8. Interpersonal conflict: sources, resolution strategies, analysis capabilities.
9. Intergroup conflict.
10. Stress in the workplace: definition, causes, consequences, ways to overcome.
11. Basic and new theories of leadership.
12. Adoption of managerial decision: stages, models, styles.

1. Adoption of management decision: ways to implement management decisions, control and evaluate the implementation of management decisions.

1. Ascending, descending and horizontal communications in the organization.

1. How is the typical large corporation of today is organized in contrast to how that same organization was probably organized in 1970s?
1. Communicative hindrances and barriers. Methods for overcoming them. Types, advantages and disadvantages of "grapevine".

Assessment criteria (assessment tool — Report)

Grade	Assessment criteria
pass	Студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
fail	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.

5.1.3 Model assignments (assessment tool - Case task) to assess the development of the competency ПК-1:

Раскрыть способность кооперироваться с коллегами для достижения общих целей

1. Представьте себе две ситуации:
 - когда вы проводили процесс социализации другого человека;
 - когда проводился процесс вашей социализации. Опишите каждую из ситуаций.
2. Вместе со всей группой сравните стратегии, использовавшиеся в этих ситуациях, ответив на следующие вопросы:
 1. С помощью каких стратегий проводился процесс социализации участников? Какие модели вы видите?
 1. Какие стратегии использовали участники, когда они сами проводили процесс социализации других людей? Какие модели вы видите?
 1. Какие чувства вы испытывали при реализации каждой из этих стратегий?

1. В каких случаях вы сталкивались с ролевым конфликтом, ролевой неопределенностью?
1. В каких случаях вы испытывали стресс?
2. Какие стратегии были эффективны и почему?
1. Какие стратегии связаны с ролевым конфликтом? ролевой неопределенностью? стрессом?

5.1.4 Model assignments (assessment tool - Case task) to assess the development of the competency ПК-2:

Опишите свою учебную группу с точки зрения теории формальных и неформальных групп:

- На основе чего сложились неформальные группы?
- Есть ли между ними противостояние или, наоборот, группы готовы объединяться и сотрудничать? Если да, то по какому поводу?
- Влияет ли руководство/преподаватель/староста группы на деятельность людей через неформальные группы или неформальных лидеров?
- Создаются ли в рамках учебной группы формальные группы, например рабочие, для решения каких-то конкретных задач?

Assessment criteria (assessment tool — Case task)

Grade	Assessment criteria
pass	студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
fail	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.

5.1.5 Model assignments (assessment tool - Essay) to assess the development of the competency ПК-1:

1. Поведение – это зеркало, в котором каждый демонстрирует свой образ (И. Гете);
2. Вы можете забрать мои фабрики, сжечь мои здания, но оставьте мне моих людей, и я все восстановлю (Г. Форд);
3. Главное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу (Т. Питерс);
4. Ставя на первое место людей, вы никогда не совершите ошибки даже в вопросе делания денег (М. Маркс, компания Marx & Spencer);
5. Люди, продукция, деньги – ключевые элементы бизнеса. Но люди – самое важное. Самая главная проблема руководителя – проблема отношений с людьми (из инструкции для менеджеров фирмы Toyota Motors Corporation).

6. Стил ь управления известного Вам руководителя. Какие Вы можете дать рекомендации по его совершенствованию?
7. Партнерство в современной организации: проблемы и перспективы
8. «Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения» (Г. Форд)
1. Создать трудоспособный коллектив единомышленников и энтузиастов несравненно труднее, чем построить самый хороший самолет (С. Ильюшин)
1. Групповая сплоченность: достоинства и недостатки

5.1.6 Model assignments (assessment tool - Essay) to assess the development of the competency ПК-2:

1. Поведение – это зеркало, в котором каждый демонстрирует свой образ (И. Гете);
2. Вы можете забрать мои фабрики, сжечь мои здания, но оставьте мне моих людей, и я все восстановлю (Г. Форд);
3. Главное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу (Т. Питерс);
4. Ставя на первое место людей, вы никогда не совершите ошибки даже в вопросе делания денег (М. Маркс, компания Marx & Spencer);
5. Люди, продукция, деньги – ключевые элементы бизнеса. Но люди – самое важное. Самая главная проблема руководителя – проблема отношений с людьми (из инструкции для менеджеров фирмы Toyota Motors Corporation).
6. Стил ь управления известного Вам руководителя. Какие Вы можете дать рекомендации по его совершенствованию?
7. Партнерство в современной организации: проблемы и перспективы
8. «Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения» (Г. Форд)
1. Создать трудоспособный коллектив единомышленников и энтузиастов несравненно труднее, чем построить самый хороший самолет (С. Ильюшин)
1. Групповая сплоченность: достоинства и недостатки

Assessment criteria (assessment tool — Essay)

Grade	Assessment criteria
pass	Студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
fail	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.

5.2. Description of scales for assessing learning outcomes in the discipline during interim certification

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	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 отдельным и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<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	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и 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

Scale of assessment for interim certification

Grade		Assessment criteria
pass		All the competencies (parts of competencies) to be developed within the discipline have

	outstanding	been developed at a level no lower than "outstanding", the knowledge and skills for the relevant competencies have been demonstrated at a level higher than the one set out in the programme.
	excellent	All the competencies (parts of competencies) to be developed within the discipline have been developed at a level no lower than "excellent",
	very good	All the competencies (parts of competencies) to be developed within the discipline have been developed at a level no lower than "very good",
	good	All the competencies (parts of competencies) to be developed within the discipline have been developed at a level no lower than "good",
	satisfactory	All the competencies (parts of competencies) to be developed within the discipline have been developed at a level no lower than "satisfactory", with at least one competency developed at the "satisfactory" level.
fail	unsatisfactory	At least one competency has been developed at the "unsatisfactory" level.
	poor	At least one competency has been developed at the "poor" level.

5.3 Model control assignments or other materials required to assess learning outcomes during the interim certification with the criteria for their assessment:

5.3.1 Model assignments (assessment tool - Control questions) to assess the development of the competency ПК-1

1. History of the formation and direction of development of organizational behavior
2. Effectiveness of the organization
3. Models of organizational behavior
4. The concept and structure of personality
5. Types of personality and their professional orientation
6. Models of human behavior in the organization
7. Socialization of the individual in the organization
8. Deviant behavior of a person in an organization
9. The essence and content of motivation
10. Modern theories of motivation
11. Motivation and incentives
12. Classification of groups and reasons for uniting people
13. Group and team: the basic principles of construction
14. Stages of group development
15. Factors determining the behavior of group members
16. Process of interaction of people in a group
17. The nature of leadership. Leader of the organization

5.3.2 Model assignments (assessment tool - Control questions) to assess the development of the competency ПК-2

1. Types of leadership in the organization
2. Managerial Aspect of Leadership

3. Modern assessments of the phenomenon of leadership
4. Communication process in the organization

1. Interpersonal communications and their barriers
2. Management of communications in the organization
3. The organizational culture as the essential part of the management
4. Organizational Culture and Organizational Behavior
5. Main typologies of the Organizational culture
6. How to test the type of Organizational culture?
7. Resistance to changing the Organizational culture
8. Organizational change and stress management
9. The concept of managerial ethics
10. Formation and change of corporate culture
11. Formation and management of the organization's reputation
12. Factors of the international environment affecting the organizational behavior and organizational culture of the company
13. Adaptation of organizations in the international environment

Assessment criteria (assessment tool — Control questions)

Grade	Assessment criteria
pass	Студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
fail	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.

5.3.3 Model assignments (assessment tool - Test) to assess the development of the competency ПК-1

1. As a manager, one of Joe's duties is to present awards to outstanding employees within his department. Which Mintzberg managerial role is Joe acting in when he does this?
 - a. leadership role
 - b. liaison role
 - c. monitor role
 - d. figurehead role
 - e. spokesperson role

1. According to Mintzberg, one of management's interpersonal roles is_____.
 - a. spokes person
 - b. leader
 - c. negotiator
 - d. monitor

1. Maria works as a manager at an environmental organization. She is currently working on a global warming project and decides what tasks related to creating awareness about the issue need to be done. In addition, she is also deciding which members of her team will work on engaging with the public and which will work on lobbying with the government. She is also assigning people as team members to ensure that tasks are undertaken on time. Which of the following categories of functions is Maria undertaking?
 - a. planning
 - b. organizing
 - c. scrutinizing
 - d. controlling
 - e. envisioning

5.3.4 Model assignments (assessment tool - Test) to assess the development of the competency ИК-2

1. Over the past two decades, business schools have added required courses on people skills to many of their curricula. Why have they done this?
 - a. Managers no longer need technical skills in subjects such as economics and accounting to succeed.
 - a. There is an increased emphasis in controlling employee behavior in the workplace.
 - b. Managers need to understand human behavior if they are to be effective.
 - c. These skills enable managers to effectively lead human resources departments.
 - d. A manager with good people skills can help create a pleasant workplace.

1. Which of the following is most likely to be a belief held by a successful manager?
 - a. Technical knowledge is all that is needed for success.
 - b. It is not essential to have sound interpersonal skills.
 - c. Technical skills are necessary, but insufficient alone for success.
 - d. Effectiveness is not impacted by human behavior.
 - e. Technical skills do not influence efficiency.

1. Which of the following is best defined as a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, which functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals?
 - a. party
 - b. unit

- c. team
- d. community
- e. organization

1. Which of a manager's primary roles requires the manager to define an organization's goals, establish an overall strategy for achieving these goals and develop a comprehensive hierarchy of plans to integrate and coordinate activities?
 - a. controlling
 - b. planning
 - c. staffing
 - d. coordinating
 - e. leading

Assessment criteria (assessment tool — Test)

Grade	Assessment criteria
pass	51-100
fail	0-50

5.3.5 Model assignments (assessment tool - Case task) to assess the development of the competency ПК-1

Топ менеджеры часто принимают ошибочные решения в виду того, что плохо представляют многие детали в работе своих подчиненных. В связи с этим на некоторых предприятиях стала использоваться практика «смотрящего менеджмента»: менеджеры составляют свое расписание так, чтобы регулярно находить время на «прогулку» вокруг работающего персонала. Они общаются с рядовыми сотрудниками и заводят новые контакты в компании.

Данная практика была использована Биллом Ньюлетт и Дейвом Пакард, которые стремились узнать больше о сложностях и возможностях, с которыми сталкивались их работники. Следом за ними многие другие компании перешли на такой стиль управления и увидели в нем много преимуществ по сравнению с традиционным офисным подходом.

Популярная телепередача «Тайный Босс» пошла дальше и провела ряд социальных экспериментов. Ряд топ менеджеров крупнейших компании инкогнито были внедрены в работу рядового персонала других компаний. По завершении эксперимента внедренные менеджеры признались, что эксперимент показал им, насколько сложную и разностороннюю работу выполняет персонал, и как много навыков требуется, чтобы выполнить ее качественно. Они также сказали, что полученный опыт научил их много новому в ведении бизнеса и в совершенствовании ряда бизнес процессов.

Несмотря на определенные преимущества, практика «смотрящего менеджмента» имеет ряд недостатков. Во-первых, время, которое менеджеры проводят, прогуливаясь среди работников, - это время, которые они могли бы посвятить на выполнение

своих непосредственных обязанностей: анализ, координация, стратегическое планирование. Во-вторых, менеджмент, основанный на субъективных впечатлениях, полученных от общения с персоналом и осмотра рабочих мест, противоречит научному менеджменту, который исходит из результатов исследований при принятии управленческих решений. В-третьих, менеджеры могут восприниматься служащими как бездельники и надсмотрщики, что подрывает уважение и доверие к руководству. Внедрение подобного подхода требует серьезной подготовки и готовности минимизировать негативные последствия.

Вопросы:

1. Что нового могут менеджеры усвоить, прогуливаясь по компании и общаясь с её сотрудниками, в сравнении с отчетами о деятельности организации?
2. Будучи работником такого предприятия, как бы вы отнеслись к такой практике? Знание о том, что топ менеджеры время от времени взаимодействуют со служащими непосредственно на их рабочем месте, повлияло бы на Ваше восприятие ценностей организации?
3. Как еще руководство компании может получать информацию о ежедневных бизнес операциях, происходящих в организации?
4. Что следует предпринять менеджерам, чтобы минимизировать негативные последствия подобного подхода?

5.3.6 Model assignments (assessment tool - Case task) to assess the development of the competency ПК-2

Вероника Матвеевна - старший мастер, 31 год. Это подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение - веселое, бодрое. На вопрос: "Как дела?" - отвечает с улыбкой: "Очень хорошо", хотя иногда оказывается, что в свою очередь дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: "Вот, начальник цеха опять похвалил". Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: "Это как-то случайно получилось, не так уж трудно исправить.."; "В этом никто не виноват..."; "Это не так уж и трудно исправить". Здесь интересен следующий аспект. Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович - бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно

не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Привязан к своей семье. Хороший отец. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необычайно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич - инженер, 37 лет. Важно заметить, что он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Стоит сказать, что расстраивается, в случае если кто-то проявляет к нему невнимательность. Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден. Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду. Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает. Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться. В случае в случае если его никто не задает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняет все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна - менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова

сорваться с места и "лететь" в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот. Татьяна Алексеевна очень инициативна. Всех "засыпает" вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Определите тип личности каждого персонажа по нескольким типологиям. Опишите их психологический портрет.
1. Каковы основные потребности этих людей? Как они удовлетворяют свои потребности?
1. Часто ли кто-нибудь из них испытывает состояние фрустрации и как он выходит из него?
1. Какие из предложенных типов личностей наиболее склонны к стрессам?

1. В каких производственных ситуациях данные люди будут наиболее эффективны?
Как можно использовать потенциал каждого?
1. Кто из этих сотрудников склонен к командной работе? Поясните свой ответ.
2. Опишите ваш метод управления организационным поведением каждого из них.

Assessment criteria (assessment tool — Case task)

Grade	Assessment criteria
pass	Студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
fail	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть

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

Основная литература:

1. Балабанова Евгения Сергеевна. Организационное поведение : Учебник / Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики". - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 592 с. - (Высшее образование). - Профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-018939-0. - ISBN 978-5-16-108127-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=875103&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>.

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

а) основная литература:

1. Carolina Machado Organizational Behaviour and Human Resource Management (2019) <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-66864-2>
2. Управленческое поведение (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=5291>),

б) дополнительная литература:

1. Helmy H. Baligh Organization Structures: Theory and Design, Analysis and Prescription (2006) <https://link.springer.com/book/10.1007/0-387-28317-X>
2. Richard M. Burton, DortheDøjbakHåkonsson, Bo Eriksen Organization Design (2006)

<https://link.springer.com/book/10.1007/0-387-34173-0>

3. Ásthildur Elva Bernhardsdóttir Crisis-Related Decision-Making and the Influence of Culture on the Behavior of Decision Makers (2015) <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-20714-8>
4. Jens Hutzschenreuter Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises (2009) <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-8395-4>
5. Albert Fleischmann, Werner Schmidt Subject-Oriented Business Process Management (2012) <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-32392-8>
6. Min Zhu Business, Economics, Financial Sciences, and Management (2012) <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-27966-9>
7. S.R. de Silva Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives (1998) <http://lib.mylibrary.com/Open.aspx?id=4020>
8. Ina Ehnert Sustainable Human Resource Management(2009) <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-7908-2188-8>
9. Maike Andresen, Christian Nowak Human Resource Management Practices (2015) <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-08186-1>
10. Helen Shipton, PawanBudhwar Human Resource Management, Innovation and Performance (2016) <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137465191>
11. Matthias Zeuch Handbook of Human Resources Management (2016) <https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-3-662-44152-7>

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. The official web site of Federal State Statistics Service – URL:http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/main/
2. The official web site of Government of Russian Federation – URL: <http://government.ru/en/>
3. The official web site of Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) – URL: <http://www.oecd.org/>
4. The official web site of the Central Bank of Russian Federation – URL: <http://www.cbr.ru/eng/>
5. The official web site of the International Monetary Fund – URL: <http://www.imf.org/>
6. The official web site of the Ministry of Finance – URL: <http://old.minfin.ru/en/>
7. The official web site of the UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) – URL: <http://www.unctad.org/>
8. The official web site of the World Trade Organization – URL: <http://www.wto.org/>
9. The official web site of World Bank – URL: <http://www.worldbank.org/>
10. MS Windows 7 (лицензия на ГОУ ВПО ННГУ им. Н.И. Лобачевского, идентификатор 47276400),
11. Microsoft Office 2007 Профессиональный + (лицензия на ГОУ ВПО ННГУ им. Н.И. Лобачевского, идентификатор 47729513),
12. Kaspersky Endpoint Security 10 for Windows (лицензия на ГОУ ВПО ННГУ им. Н.И. Лобачевского, №1096-160712-081443-850-73)

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 38.03.01 - Economics.

Author(s): Ерушкина Лилия Владимировна, кандидат социологических наук.

Заведующий кафедрой: Горбунова Мария Лавровна, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.12.23, протокол № 6.