Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра государственного управления и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Парамонов Александр Васильевич

Подписано цифровой подписью: Парамонов Александр Васильевич
Дата: 2024.07.02 15:32:11 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Менеджмент в спортивной индустрии»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.О.03 ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)
заочная
(форма обучения)

Год набора – 2024

Нижний Новгород, 2024 г

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы....4
2. Объем и место дисциплины в структуре оп во....4
3. Содержание и структура дисциплины....5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся....7
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине....21
6. Методические материалы по освоению дисциплины....24
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "интернет"....27
7.1. Основная литература....27
7.2. Дополнительная литература....28
7.3. Нормативные правовые документы....28
7.4. Интернет-ресурсы....28
7.5. Иные источники....29
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....29

Автор-составитель:

Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент — В.И. Тимоненков

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент — Е.Е. Егоров

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.О.03 Теория организации и организационное поведение одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента.

Протокол от 29 февраля 2024 г. № 6.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

Дисциплина Б1.О.03 «Теория организации и организационное поведение» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК - 3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК – 3.1	Способность понимать сущность внутриорганизационных коммуникаций, групповой динамики, содержание процесса управления конфликтной ситуацией, изменениями и стрессами в коллективе
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организации и трансформации их бизнес-моделей.	ОПК ОС-3.1	Способность выявлять и оценивать новые направления развития организации и разрабатывать соответствующие им бизнес-модели

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

В соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры) по магистерской программе «Менеджмент в спортивной индустрии» дисциплина Б1.О.03 «Теория организации и организационное поведение» входит в раздел дисциплин обязательной части. Общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах – 3 зачетные единицы (108 академических часов /81 астрономический час).

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области теории организации и организационного поведения, и современных проблем менеджмента, а также на приобретенные ранее умения и навыки использования методов социологических исследований, исследований в менеджменте, а также методов управления.

Дисциплина реализуется после изучения:

- Б1.О.01 Методы исследования в менеджменте.
- Б1.О.02 Финансовый менеджмент и корпоративные финансы.
- Б1.О.05 Современный менеджмент.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 10 часов, из них лекции – 4 часа, практические занятия – 6 часов. Самостоятельная работа составляет 94 часа, контроль - 4 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Тема 1	Типы организаций и их структуры	26	1		1		24	Опрос/обсуждение, дискуссия/тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий
Тема 2	Взаимодействие человека и организации	26	1		2		23	Опрос/обсуждение, дискуссия/доклад, тестирование, , решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий
Тема 3	Организационные процессы	26	1		2		23	Опрос/обсуждение, дискуссия/доклад, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий
Тема 4	Диспозиционная система организационного поведения	26	1		1		24	Опрос/обсуждение, дискуссия/доклад, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий
Промежуточная аттестация		4						**Зачет**
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**3/108/ 81**	**4/3**		**6/4,5**		**94/ 70,5**	**4/3**

*Примечание: * – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом.*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Типы организаций и их структуры

Теория организации в системе наук. Эволюция взглядов на организацию. Понятие и сущность организации. Законы организации. Жизненный цикл организации.

Структурный подход к организации. Централизация и децентрализация. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой. Механистический тип организации. Органический тип организации.

Типы организаций по взаимодействию подразделений. Традиционная организация. Дивизиональная организация. Матричная организация.

Типы организаций по взаимодействию с человеком. Корпоративная организация. Индивидуалистская организация.

Инновационные типы организаций. Эдхократическая организация. Многомерная организация. Партисипативная организация. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок.

Управление организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

Разработка корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений, обеспечение их реализации.

Тема 2. Взаимодействие человека и организации

Организационное поведение. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Организационное окружение. Модель взаимодействия человека и организационного окружения. Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения.

Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.

Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения. Восприятие человеком окружения. Критериальная основа поведения. Характеристика индивидуальности человека.

Взаимодействие человека и группы. Общее понятие группы. Общая характеристика группы. Индивид и группа.

Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения. Вхождение человека в организацию Обучение при вхождении в организацию. Влияние организации на процесс вхождения.

Доверие в организации.

Изменение поведения посредством научения. Научение поведению в организации. Процесс сознательного научения поведению в организации. Научение поведению и модификация поведения человека в организации.

Должностная модель поведения. Личностное деловое поведение. Групповое поведение работников. Управляемость поведением в фирме.

Решение профессиональных задач на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.

Тема 3. Организационные процессы

Организационные коммуникации. Общее понятие. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Вербальные и невербальная средства коммуникации. Формы деловой коммуникации. «Коммуникационное пространство» руководителя. Организация «коммуникационного пространства». Коммуникативное поведение руководителя.

Речевой этикет. Деловая корреспонденция. Подготовка и ведение деловой беседы и переговоров.

Принятие решений. Общее понятие. Модели принятия решения. Процесс принятия решения.

Власть и лидерство. Власть и влияние. Источники власти в организации.

Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства.

Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения.

Концепции ситуационного лидерства. Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта. Модель ситуационного лидерства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Модель лидерства «путь – цель» Хауза и Митчела. Модель ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона. Ситуационная модель приянтия решения Врума – Йеттона – Яго. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.

Новое в теориях лидерства. Концепция атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений. Организационная культура и управление изменениями.

Организация и руководство работой команды, выработка командной стратегии для достижения поставленной цели.

Тема 4. Диспозиционная система организационного поведения

Диспозиционные управленческие отношения. Управленческие позиции руководителей. Осознание управленческой позиции.

Личностный потенциал руководителя, эмоциональный интеллект менеджера. Ролевая рассогласованность поведения. Делегирование полномочий работникам.

Инновационное поведение в организации. «Силовые поля» нововведений. Инновационные управленческие коммуникации.

Сотрудничество в управлении организацией. Балансировка сотрудничества в организации. Управленческая концепция руководства.

Основы управления конфликтами, изменениями и стрессами в коллективе. Стратегии, способы и приемы предупреждения конфликтов. Борьба со стрессовыми ситуациями в коллективе.

Учет в управленческой деятельности социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий сотрудников.

Поведение в межгрупповой координации. Разбалансировки координационного поведения. Матричная координация поведения.

Анализ и учет многообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе изучения дисциплины «Теория организации и организационное поведение» используются **следующие методы текущего контроля** успеваемости обучающихся:

Таблица 3

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Типы организаций и их структуры	Опрос/обсуждение, дискуссия/доклад, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий
Тема 2. Взаимодействие человека и организации	Опрос/обсуждение, дискуссия/доклад, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий
Тема 3. Организационные процессы	Опрос/обсуждение, дискуссия/доклад, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий
Тема 4. Диспозиционная система организационного поведения	Опрос/обсуждение, дискуссия/доклад, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 1 «Типы организаций и их структура»

Вопросы семинарского занятия:

1. Теория организации в системе наук.
2. Эволюция взглядов на организацию.
3. Понятие и сущность организации.
4. Законы организации.
5. Жизненный цикл организации.

6. Структурный подход к организации. Централизация и децентрализация.

7. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой (механистический и органический).

8. Типы организаций по взаимодействию подразделений (традиционная, дивизиональная и матричная организация).

9.Типы организаций по взаимодействию с человеком (корпоративная и индивидуалистская организация).

10. Инновационные типы организаций (эдхократическая, многомерная, партисипативная, предпринимательская и организация, ориентированная на рынок).

Практические задания.

Провести анализ организационной структуры управления следующих компаний:

1. Судостроительный завод «Красное Сормово».
2. Нижегородский масложиркомбинат.
3. ГК ГАЗ.
4. Автосалон «Нижегородец».
5. ГК «Столица Нижний».
6. ПКс «НИТЕЛ».
7. ПКс «Авиационный завод «Сокол».
8. ПКс «Гидромаш».

Тесты

1. Главное в теории организации:

а) установление правил игры;

б) системный взгляд на окружающий мир;

в) установление объективных закономерностей возникновения, функционирования и разрушения систем;

г) механизм упорядочивания мира, организационные процессы возникновения и угасания организации.

2. Объектом теории организации является:

а) производственный опыт организации;

б) совокупность организационных отношений общества;

в) практика конкретного предприятия;

г) всеобщие закономерности деятельности.

3. Сущностным устройством организации является:

а) устойчивость;

б) гомеостаз;

в) целенаправленность;

г) целостность.

4. Организация – это:

а) социальная общность;

б) процесс упорядочивания индивидов;

в) группа людей;

г) фирма.

5. К основным свойствам организации относятся:

а) массовость, одновременность, взаимодополняемость;

б) порядок, самоорганизация, цель;

в) взаимозависмость, ориентированность, прямолинейность;

г) целостность, эмерджентность, гомеостаз.

6. Образование неформальных групп – это:

а) форма оппозиционности;

б) форма дезорганизации;

в) форма интеграции;

г) форма концентрации.

7. К типологии видов структур не относятся:
а) цепная;
б) кольцевая;
в) последовательная;
г) звездная
8. Функциями теории организации являются:
а) учетная, кибернетическая, специальная;
б) деловая, занимательная и познавательная;
в) методическая, прогностическая, поведенческая;
г) познавательная, методическая, рациональная.
9. Важнейшим признаком организации является:
а) организационная культура;
б) сплоченность субъектов;
в) информированность членов группы;
г) функциональность подходов.

Анализ конкретных ситуаций.

Ситуация: Москва, как много в этом слове…

Дмитрий Николаевич Симонян, генеральный директор крупного российского предприятия, вышел на улицу. Солнце как будто улыбалось своими теплыми лучами с высоты безоблачного неба. Ветер налетел новым энергичным порывом, подхватывая с газона прошлогодний сор и пыль. В этом стремительном облачке мимо пролетел большой лист газеты, с которого, как будто оглядывая все вокруг, смотрел портрет очень серьезного человека. Через мгновение обрывок газеты упал в большую весеннюю лужу, и серое мокрое пятно стремительно растеклось по всей ее поверхности. А вокруг на пока еще совсем голых деревьях щебетали птицы, звонко журчали веселые ручейки. «Ну, вот и весна! – подумал Дмитрий Николаевич. – Наверно, кто-то сейчас отдыхает, читает книги, а может просто гуляет по улицам, глядя в небо и ни о чем не думая. Но, похоже, это не для меня, я должен решить проблему. Просто обязан найти выход…»

Вчера Семен Михайлович Зайкин, директор московского представительства ОАО «Промтей», оставил на столе Дмитрия Николаевича заявление об увольнении по собственному желанию. В короткой беседе он объявил, что не готов вернуться обратно в Санкт-Петербург, как ему было предложено руководством компании. Для него принципиальным является продолжение работы в московском представительстве. Что ответить Семену? Это был не простой вопрос для Симоняна.

Зайкин работал в компании давно. Он пришел в 1994 г. на позицию продавца и своей обстоятельностью, спокойным, рассудительным характером достаточно быстро завоевал доверие руководителя. С клиентами Семен Михайлович вел себя доброжелательно, всегда был достаточно открыт и общителен. Многие клиенты весьма лестно отзывались о нем. Также Зайкин имел положительные характеристики и от своего прежнего руководства, где он работал старшим мастером производственного цеха. Это, собственно, и послужило поводом для назначения Семена Михайловича руководителем отдельного направления компании.

На этой позиции Зайкин, по общему мнению, также действовал достаточно успешно. И когда в 1996 г. было принято решение открыть представительство компании в Москве, никто не сомневался, что именно Семен Михайлович является наилучшей кандидатурой. Сам Зайкин тоже был рад проявить себя на этой новой и сложной работе. Несмотря на некоторые сомнения жены по поводу переезда в столицу, быстро собравшись, он уехал в Москву один. В течение месяца он нашел для представительства подходящее помещение и заключил договор аренды. Начали обживаться, что называется, с нуля. За два месяца был выполнен ремонт, появились первые клиенты.

Клиенты компании «Промтей» всегда отмечали особое радушие и доброжелательность сотрудников московского представительства, в нем царил некий

открытый, радушный, истинно петербургский стиль общения. Здесь им всегда были действительно рады.

Часто клиенты, которые приезжали из далеких регионов, засиживались в офисе до позднего вечера. Так постепенно сложились неформальные, прочные связи.

Первый год жизни московского представительства для его сотрудников был достаточно сложным. Работали много, отдыхать было некогда. Бытовые проблемы были решены на минимальном уровне, отношение коренных москвичей к «провинциалам» из Питера было традиционно пренебрежительным. На выходные большая часть персонала, включая директора, уезжали домой, в Петербург. Иногда с целью выравнивания финансовых потоков Семену Михайловичу приходилось, серьезно рискуя, везти с собой увесистые пачки наличных.

Время шло, продажи росли, увеличивалась прибыль, улучшались условия работы. Теперь все сотрудники, которые не являлись москвичами, жили в отдельных квартирах, в представительстве работало кафе, зарплата сотрудников существенно выросла. Все было бы хорошо, если бы не август 1998 г.…

Августовские события в корне изменили ситуацию. Объемы продаж упали в три раза, многие клиенты московского представительства «Промтея» объявили себя банкротами, другие просили дополнительных отсрочек платежей. Соответственно, возникли типичные для того времени проблемы в коллективе. Руководство головной компании предложило сотрудникам несколько вариантов выхода из сложной ситуации. Преобладающее большинство работников представительства высказались за вариант сохранения общего количества сотрудников при некотором сокращении размеров зарплат. Уменьшилась зарплата и директора московского представительства Зайкина. С тех пор ситуация в Москве стала развиваться по-другому.

В 1999 г., когда в петербургском представительстве большинство проблем с долгами уже были решены, в московском представительстве дела двигались медленно. Кроме того, развился конфликт между руководителями подразделений головной компании и руководителем московского филиала. Семен Михайлович обвинял руководителей в Петербурге, ответственных за поставки, в недальновидности, в отсутствии профессионализма и даже в откровенном головотяпстве. Он стал требовать от руководства «Промтея», чтобы менеджеры направлений «из провинции» чаще бывали в Москве и сами продвигали продукцию компании среди московских клиентов. Однако сам Семен Михайлович на деле никак не поддерживал подобные попытки, отдавая предпочтение чисто административно-хозяйственной деятельности.

Таким образом, постепенно в конфликт втягивалось все большее количество участников. Так, если клиент делал заказ на оборудование, но в данный момент его не было на московском складе, менеджеры по продажам с отчаянием говорили: «Бесполезно, все равно в Питере ничего делать не будут!» А в это время в Петербурге другие сотрудники, изучая по компьютеру все возрастающие запасы неликвидной продукции в московском представительстве, пытались обратить внимание Зайкина и его заместителя на эту неприятную тенденцию.

«Да вы же не понимаете московского рынка, вечно присылаете товар слишком поздно или не по той цене, которая нужна!» – так часто в жарких дискуссиях обвинял Семен Михайлович петербургских коллег, сам постепенно все больше превращаясь в «типичного москвича».

На одной из встреч с Дмитрием Николаевичем Зайкин изложил свое видение развития московского представительства. С его точки зрения, самым разумным являлось предоставление московскому представительству полной самостоятельности в выборе поставщиков, закупке товаров и деятельности, связанной с исследованиями рынка. Однако у Симоняна предложение Семена Михайловича поддержки не получило.

Во-первых, он не был уверен, в том, что Зайкин сможет найти соответствующих специалистов, сформулировать перед ними задачи и проконтролировать их деятельность.

Семен Михайлович – специалист с высшим техническим образованием, а какого-либо образования в области менеджмента он не имел. Это был «чистый» практик с четко выраженными качествами административно-хозяйственного управленца.

Во-вторых, в беседах с Дмитрием Николаевичем Зайкин как-то предложил услуги своего московского товарища – достать бытовую технику по очень выгодным ценам. Алексей Разумов, приятель Зайкина, являлся директором учрежденного «Промтеем» московского предприятия. Несколько позже Разумов разошелся со своими петербургскими учредителями, что наводило Дмитрия Николаевича на грустные ассоциации.

И, наконец, поведение Семена Михайловича в человеческом плане существенно изменилось за последние годы. Он был угрюм, жаловался, что устал работать, обременительно ездить на поезде каждую неделю в Петербург и видеться с семьей от случая к случаю.

Все это побудило Дмитрия Николаевича откровенно поговорить с Зайкиным по поводу его перспектив. Семен Михайлович долго не хотел откровенничать, предпочитая обсуждать некомпетентность и ограниченность петербургских коллег, но все же откровенная беседа состоялась…

Перспективы, которые рисовал для себя Зайкин в ближайшие десять лет, просто поразили Симоняна. Семен Михайлович мечтал построить в ближнем Подмосковье дом площадью не менее 1000 $м^2$ и «отделать его по высшему классу, так, чтобы и его дети, и родственники, и друзья, если вдруг соберутся все вместе в этом доме, нашли достаточно места». Ежемесячный доход – не менее $ 30 000, и не как зарплата, а в виде процентов от некой круглой суммы, находящейся на банковском счету в надежной стране. «Да и вообще, – заявил Семен Михайлович, – я хочу, чтобы ни я, ни моя семья не испытывали финансовых ограничений».

Это была серьезная «заявка» для Дмитрия Николаевича. Следовало серьезно подумать о перспективах Зайкина в должности руководителя московского представительства «Промтея». В кадровом резерве компании был сотрудник, на которого можно рассчитывать при необходимости. Но все же следовало учитывать, что Семен Михайлович был одним из членов команды, имел большой вес в компании, и его личность ассоциировалась с прошлыми успехами московского представительства. В клубке взаимных претензий было крайне сложно понять реальную степень ответственности за экономические промахи последних лет в работе московского представительства. Кроме того, в соответствии с корпоративной культурой в «Промтее» провозглашалась особая ценность каждого сотрудника, и компания гордилась тем, что в среднем и высшем эшелонах власти не было за последние три года ни одного увольнения.

Взвесив все «за» и «против», Симонян снова вызвал к себе Зайкина и предложил ему выход из сложившейся ситуации таким образом, что, по мнению Дмитрия Николаевича, оптимально решалось бы сразу несколько проблем:

• Семен Михайлович возвращался назад в Петербург и занимал достаточно высокую руководящую должность, связанную с деятельностью всей компании;

• компания оплачивала обучение Зайкина в престижнейшем петербургском институте по 8-месячной программе для менеджеров;

• компания предоставляла такой график рабочего времени и такую загрузку, что Семен Михайлович мог бы эффективно работать и учиться одновременно;

• по завершении обучения предлагалось вернуться к рассмотрению развития карьеры Зайкина в московском представительстве.

«Отдохнет от частых поездок, – рассуждал Дмитрий Николаевич, – побудет с семьей, получит качественное управленческое образование, увидит, как говорится, всю поляну, может быть, все понемногу и утрясется».

Зайкин выслушал предложения генерального, взял неделю для обдумывания и отбыл в столицу. Через неделю на столе Дмитрия Николаевича лежало заявление от Семена Михайловича об увольнении по собственному желанию.

Симонян понимал, что уход Зайкина мог повлечь за собой увольнение многих старых сотрудников московского представительства, которые были лояльны по отношению к Семену Михайловичу. И, как следствие, конкурентная позиция компании на сложном столичном рынке, которая к этому моменту была и так существенно ослаблена, могла оказаться критической…

«…Наверно, кто-то сейчас отдыхает, читает книги, а может, просто гуляет по улицам, глядя в небо и не думая ни о чем. Но, похоже, это не для меня, я должен решить проблему. Просто обязан найти выход», – вернулся к своим невеселым думам Симонян.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какой вариант выбрали бы вы? Уволили бы Зайкина или сочли целесообразным продолжение его работы в московском представительстве?
2. Как вы считаете, было бы целесообразным принять инициативное предложение Семена Михайловича о предоставлении большей независимости московскому представительству?
3. Что, на ваш взгляд, послужило причиной возникновения конфликта между московским и петербургским представительствами? Возможно ли было управлять этим конфликтом?
4. Как вы считаете, почему Зайкин не принял предложения Дмитрия Николаевича?
5. Как вы считаете, как бы могла повлиять предложенная Дмитрием Николаевичем программа на взгляды и убеждения Семена Михайловича в отношении своего будущего в компании и перспективы развития московского представительства в случае, если бы он ее принял?

Материалы текущего контроля успеваемости
по теме 2 «Взаимодействие человека и организации»

Вопросы семинарского занятия:

1. Организационное поведение.
2. Организационное окружение. Модель взаимодействия человека и организационного окружения.
3. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
4. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения.
5. Взаимодействие человека и группы.
6. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения. Вхождение человека в организацию Обучение при вхождении в организацию.
7. Влияние организации на процесс вхождения.
8. Доверие в организации.
9. Изменение поведения сотрудника посредством научения.
10. Должностная модель поведения. Личностное деловое поведение.
11. Групповое поведение работников. Управляемость поведением в фирме.

Практические задания

Провести сравнительный анализ проблем взаимодействия человека и организации, направлений и методов их решений на примере:

1) крупной российской компании;
2) компании Приволжского федерального округа;
3) нижегородской компании;
4) американской компании;
5) европейской компании;
6) японской компании.

Эссе. Должностная модель поведения работника (на примере организации, в которой работает магистр).

Тесты

1. Высказывание «Без координирующего начала общество становится сбродом эгоистически настроенных людей» принадлежит:

а) А.Смиту;

б) И.Бентаму;

в) Д.Рикардо;

г) Р.Оуэну.

2. Стихийность индивида дает организации:

а) социализацию;

б) постоянное разнообразие;

в) неуправляемость;

г) произвольность.

3. Согласно какой теории руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли:

а) теории оптимизации;

б) теория рационализации;

в0 теория восприятия;

г) теория поведения.

4. Принцип индивидуальных отличий раскрыл:

а) Э.Мэйо;

б) Р.Лайкерт;

в) Ч.Бернард;

г) П.Керженцев.

5. Идентификация индивида с организацией означает:

а) равновесие между побуждением и вкладом;

б0 формирование стимулов для субъектов;

в) создание должностных инструкций;

г) формирование ценностных установок.

6. Основой формирование управленческой культуры служит:

а) субъективная культура;

б) контркультура;

в) субкультура;

г) объективная культура.

7. Организационные процессы включают:

а) организацию, самоорганизацию и их сочетание;

б) самовоспроизводство, спонтанность и зарождение;

в) самосовершенствование, самоорганизацию и развитие;

г) зарождение, угасание и функционирование.

8. Концепция административного работника принадлежит:

а) Ч.Бернарду;

б) Г.Саймону;

в) М.Веберу;

г) Ф.Селезнику.

9. Согласно теории институтов коррупция зависит от:

а) величины национального дохода;

б) размеров природных ресурсов;

в) правил игры;

г) экономического роста.

10. Основными эволюционными правилами являются:

а) отбор и вариация;

б) сохранение идентичности и адаптация к внешней среде;

в) рождение и развитие;

г) функционирование и угасание.

Анализ конкретных ситуаций.

Ситуация: «ПИК» в его карьере

В октябре 1998 г. генеральный директор и основной владелец ЗАО «ПИК» Михаил Нестеренко, убедившийся в неспособности своего главного бухгалтера Марины Николаевой объяснить финансовую ситуацию на предприятии после августовского кризиса, окончательно принял решение пригласить в фирму финансового директора и, возможно, нового главного бухгалтера.

«ПИК» был создан в 1995 г. самим Михаилом. Для работы в компании он пригласил некоторых своих друзей, с которыми некогда учился вместе в питерском Политехе и пересекался в разных жизненных ситуациях и на которых, как он считал, можно вполне положиться.

В качестве стартового капитала Михаил использовал ту долю, которую получил, выйдя из бизнеса, как партнер Сергея Васильева. Причиной выхода была конфликтная ситуация в отношении стратегии развития фирмы. В связи с тем, что не удалось найти приемлемый вариант развития, акционеры решили разойтись каждый со своей долей.

Дела у Михаила, в отличие от Сергея, пошли в гору. Компания ЗАО «ПИК» стала холдингом с отдельными предприятиями, во главе которых стояли близкие Михаилу по духу люди. С основания фирмы и до осени 1998 г. главным бухгалтером была Марина Николаева, которая, как и другие ключевые руководители, прошла вместе с Михаилом через все испытания и преодолела те трудности, с которыми сталкиваются главные бухгалтеры российских фирм.

Авторитет Марины среди сотрудников фирмы, особенно бухгалтеров, был достаточно высок, и ее компетентность сомнений не вызывала. За время работы в компании Марине удалось поставить регулярный учет, обучить бухгалтеров международным стандартам учета, построить работу в бухгалтерии должным образом. Единственной проблемой Марины являлось то, что, будучи по своей натуре человеком последовательным и сильным, она требовала, чтобы перед ней всегда формулировали проблему предельно точно, и для решения поставленной задачи она избирала наиболее верный путь.

Почти всегда ее выбор оправдывал себя, но, как правило, не был вполне понятен Михаилу. Однако вскоре обнаружилось, что Михаил и Марина говорят об одних и тех же вещах, но на разных языках. Марина – образованный бухгалтер, кандидат экономических наук, лицензированный аудитор, а Михаил – типичный российский предприниматель с техническим образованием, который твердо убежден в том, что для успешного ведения бизнеса не обязательно иметь какое-то специальное образование. Более того, его раздражали «заумные» речи Марины и зачастую он испытывал желание иметь на месте Марины более покладистого человека, который понимал бы его так, как ему хотелось.

Развитие конфликта привело к тому, что Михаил, не поставив в известность директора по персоналу, начал поиски новых сотрудников: главного бухгалтера и финансового директора.

Поскольку сам он этим заниматься не мог, задание было перепоручено службе безопасности. Для Михаила было крайне важно, чтобы эти люди не допустили утечки информации о его кадровых планах. Через некоторое время начальник службы безопасности отрапортовал Михаилу о найденном главном бухгалтере и невозможности найти финансового директора, который бы отвечал скромным требованиям службы безопасности. Для поиска финансового директора было решено воспользоваться услугами рекрутингового агентства, и вскоре проблема была успешно решена.

Претендентом на должность главного бухгалтера оказалась давняя знакомая Михаила, которой он доверял не меньше, чем менеджерам, с которыми работал последние несколько лет. Наталья Левашова, так звали нового главного бухгалтера, приступила к исполнению своих обязанностей с 1 декабря 1998 г. одновременно с финансовым директором, должность которого занял Николай Слизко. Николай был совершенно новым для компании человеком, прежде ни с кем из ее сотрудников не пересекавшимся. Марину же уволили «по собственному желанию» с 15 декабря 1998 г., не предложив альтернативной работы в компании, полагая, что вряд ли она согласится на другую должность.

Времени на подготовку кадровых перестановок было катастрофически мало, и Михаил, естественно, не успел разработать требования к новым менеджерам, а в силу своей загруженности он поручил выполнить эту работу директору по персоналу. Единственное, что Михаил успел сообщить директору по персоналу, было сформулировано следующим образом: «В принципе, финансовый директор важнее главбуха, но Наталью мы в любом случае оставим в фирме и не будем назначать ей испытательного срока». На вопрос о профессиональных качествах Натальи прозвучал ответ: «Там все нормально – безопасность проверила».

Директор по персоналу не вполне уловил мысль Михаила, но решил в первую очередь разработать функциональные обязанности для новых работников, что, собственно, большого труда не составило. Марина Николаева в свое время пришла в компанию со своей должностной инструкцией и тем самым избавила от необходимости проделывать эту работу для Натальи, а должностную инструкцию финансового директора он попросил Николая составить самостоятельно и отдать на утверждение Михаилу.

Первые три месяца все шло просто замечательно. Оба новых работника входили в должность, не вдаваясь в детали того, кто что должен делать, просто у каждого была своя работа, но оба слышали, что финансовый директор по статусу выше главного бухгалтера.

Вскоре Николай разработал новую систему финансового планирования и контроля, внедрение которой требовало серьезных изменений в существующей системе учета. Подготовив свое предложение в письменном виде, он представил свои мысли Михаилу, которому идея понравилась, и новую систему было решено внедрять.

Наталье было предложено в течение трех дней ознакомиться с предлагаемыми нововведениями и высказать свои соображения относительно сроков изменения учетной системы и целесообразности предложений Николая. В принципе, предложения были вполне разумными и отвечали требованиям компании по построению более эффективной системы финансового контроля деятельности фирмы. Однако многое из того, о чем шла речь в предложениях Николая, было невыполнимо без изменений в учете, которые казались Наталье сложными, и она не решилась назвать сроки изменения учетной системы. Кроме того, ей показалось необоснованным игнорирование ее мнения при разработке нововведений. Вместо рецензии на предложения Слизко Наталья подготовила свой вариант системы планирования и контроля, в котором основные идеи были заимствованы у Николая, но были дополнены подробным описанием требуемых изменений в учетном процессе.

Ситуация осложнялась тем, что Наталья отказывалась подчиняться Николаю, так как, по ее мнению, имела на это полное право. («В моей должностной инструкции не написано, что я должна подчиняться финансовому директору.») Николай же, в свою очередь, полагал, что прав именно он, потому что в его инструкции указано обратное, и отступать он не намерен. Причем в самой бухгалтерии уже шли изменения в соответствии с планом Натальи. Михаил на это смотрел спокойно, поскольку полагал, что если в основе предложений Натальи лежат мысли Николая, то после внедрения нововведений все уладится само собой. Ведь в итоге все должны будут получить то, что им нужно. Михаилу не хотелось конфликтовать с Натальей, а на требования финансового директора разъяснить ситуацию он просил немного подождать, так как еще не решил.

Тем временем процесс затягивался. Рядовые бухгалтеры не успевали заниматься внедрением нововведений в учете, так как еще при Марине их рабочий день был практически полностью расписан и времени на что-либо другое, кроме как на каждодневную рутину, не оставалось. Наталья не совсем понимала, почему у бухгалтеров не хватает времени на выполнение ее распоряжений, и потребовала от своих подчиненных уделять больше внимания ее последним распоряжениям. Как и следовало ожидать, результата это не принесло. Тем временем Николай ждал решения Михаила, который под разными предлогами уходил от окончательного разговора. Поскольку, судя по отчетам, дела фирмы шли более чем успешно и все сотрудники (в том числе Николай и Наталья) получали значительные премии, то все стороны в той или иной мере терпели напряженную ситуацию.

Однако осенью 1999 г. Николай получил весьма заманчивое предложение от конкурирующей фирмы и написал заявление об уходе, которое незамедлительно передал Михаилу. Терять финансового директора Михаилу не хотелось, но в то же время он не представлял себе, как его удержать…

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какое место должно занимать в организации подразделение по управлению человеческими ресурсами и соответствовало ли этим требованиям положение кадровой службы ЗАО «ПИК»?
2. Какие существенные ошибки допустило руководство компании при принятии кадрового решения найме главного бухгалтера и финансового директора?
3. Считаете ли вы возможным (если это необходимо) удержать Николая в компании, и если да, то как это сделать?
4. Какие действия должно предпринять руководство компании для избежания подобных ситуаций в будущем?

Материалы текущего контроля успеваемости
по теме 3. Организационные процессы

Вопросы семинарского занятия:

1.Организационные коммуникации.
2. Процесс коммуникации и коммуникационные стили.
3. Вербальные и невербальная средства коммуникации.
4. Формы деловой коммуникации.
5. «Коммуникационное пространство» руководителя.
6. Подготовка и ведение деловой беседы и переговоров.
7. Власть и влияние. Источники власти в организации.
8. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Лидер и менеджер.
9. Традиционные концепции лидерства.
10. Инновационные теории лидерства.

Практические задания

Провести анализ организационных коммуникаций, дать характеристику проблем лидерства руководителей различных уровней иерархий российских компаний (на примере организации, в которой работает магистр).

Анализ конкретных ситуаций.

Ситуация :. Проблемы роста?

Фирма «Рост» начала свою деятельность в 1996 г. Штат ее состоял всего из семи человек. Ее руководитель – Иванов Николай, 29 лет, по образованию инженер-строитель, после окончания института работал на стройке на различных объектах, является собственником фирмы.

Компания «Рост» – хорошо известная сегодня компания на региональном западно-сибирском рынке стройматериалов. Известность пришла благодаря бурному развитию фирмы в течение последних пяти лет.

В связи с бурным ростом индивидуального строительства столярная продукция была весьма востребована, что и позволило Николаю начать успешно развивать свой бизнес. Первой продукцией «Рост» были окна, двери и другая столярка для счастливых собственников новой недвижимости.

Через год Иванов, знакомясь с различными направлениями развития деревообработки и других сопутствующих областей бизнеса, на одной из выставок обратил внимание на стеновые панели МДФ для внутренней отделки.

Собрав необходимые средства, он приобрел небольшой заводик для выпуска данной продукции и начал успешно развивать его.

Кризис 1998 г. ему удалось преодолеть с незначительными потерями, и после небольших структурных перестроек Николай достаточно быстро наладил производство. Уже с весны 1999 г. начался рост реализации продукции, и к концу года компания достигла докризисных объемов продаж. Таким образом, динамично развиваясь, к 2001 г. маленькая фирма превратилась в эффективно работающую компанию с общей численностью персонала более 200 человек.

Компания ООО «Рост» была хорошо известна на рынке строительных материалов не только Западной Сибири, но и России в целом. Весь этот период компания развивалась очень быстро, объемы продаж, начиная с 1999 г., ежегодно удваивались. К 2001 г. фирма работала с большим количеством региональных партнеров. Понятно, что развитие продаж по разным регионам было неравномерным. Экономика страны стабилизировалась после кризиса, и влияние конкурентов стало ощущаться очень сильно, в том числе и со стороны зарубежных производителей. Николай, размышляя о том, как строить бизнес в предстоящем 2001 г., пришел к выводу, что дальнейшее активное развитие возможно только через развертывание в регионах сети своих представительств. Естественным образом встал вопрос о кадрах.

Необходимо отметить, что при поиске и подборе кадров в компании всегда руководствовались принципом: «Мы никогда не берем готовых специалистов извне, а воспитываем и даем расти собственным сотрудникам». И это были не просто слова. В 2000 г. руководителями всех структурных подразделений «Рост» были те сотрудники, которые начинали работать в компании еще в 1996–1997 гг. В фирме огромное внимание уделялось работе с персоналом. Директор сам лично проводил собеседования со всеми кандидатами на ключевые подразделения – отделы продаж, маркетинга, бухгалтерии и ФЭО, информационного отдела. Следует отметить, что в компании хорошо работала система подбора новых работников: обязательной была процедура заполнения кандидатом анкеты и первичного собеседования с сотрудниками отдела персонала, а также подробное собеседование с линейным менеджером.

Сам Николай при подборе персонала всегда ориентировался в первую очередь на «личности», высокий потенциал кандидатов, предполагая, что при активном развитии компании необходимы будут в перспективе хорошие руководители. Организационная структура «Рост» традиционно формировалась под конкретные задачи, которые ставились руководством. Таким образом, если задача решалась – то хорошо, если нет, то в этом случае подбирался новый руководитель соответствующего подразделения, и ему предоставлялась возможность добиться решения поставленной задачи.

Именно так поступил Николай. Он принял решение об открытии в регионах своих собственных компаний, которые осуществляли бы продажу продукции «Рост».

Николай 15 января 2000 г. собрал у себя совещание руководителей отделов маркетинга и продаж, финансовой службы, складской службы и поделился идеей дальнейшего развития компании в регионах. Проблема была сформулирована следующим образом: через два месяца в Нижнем Новгороде должен начать работу филиал «Рост».

Руководителем проекта был назначен один из сильных менеджеров отдела маркетинга, Василий Горовой. Всем отделам компании необходимо было выделить по одному человеку в состав команды филиала «Рост», который должен начать работу в Нижнем Новгороде через полтора месяца.

Новый проект с самого начала был хорошо продуман. В компании имелось представление о регионе, и было выбрано место, где разместятся офис и склад. Однако для всех отделов данный проект создавал немало трудностей, решить которые сразу невозможно. В первую очередь это касалось персонала конкретных подразделений.

Выяснилось, что к выделению людей для организации представительства фирма была не готова. Участникам проекта пришлось в спешном порядке передавать текущие дела. Принимающая новые дела сторона также не была подготовлена к дополнительной нагрузке.

Отдел персонала в авральном порядке производил набор на вакансии. Ввиду того, что все участники проекта должны были ехать на новое место жительства, для них был сформирован социальный компенсационный пакет, состоящий из оклада, премии за выполнение плана, оплаты два раза в месяц авиабилетов из Нижнего Новгорода и обратно; кроме того, был определен срок в 6 месяцев для организации бизнеса на новом месте. После реализации данной части проекта члены команды могли при желании вернуться назад.

Перед отъездом все члены команды прошли дополнительное обучение (ускоренный тренинг) в соответствии с их новыми обязанностями. Василий Горовой на месте провел устное распределение обязанностей и объяснил критерии оценки эффективности работы каждого члена команды. И «процесс пошел»…

Проблемы появились не сразу. Через полгода пришло время для замены участников команды, и оказалось, что замена не готова. При этом никто толком не мог сказать, почему на работу в представительство на их территории не приняли никого из специалистов Нижнего Новгорода. В родном «Росте» участников первого десанта уже никто не ждал.

Тем более, что представительство успешно поработало и в целом его специалисты решили поставленные перед ними задачи. Все участники проекта ожидали после возвращения домой дальнейшего карьерного роста и новой интересной работы. Однако им смогли предложить только то, чем они занимались до своей командировки.

Руководитель проекта после возвращения поработал еще несколько месяцев и уволился. Он перешел на место исполнительного директора в одну из местных компаний. Другие члены проекта также рассматривали предложения «со стороны». Новая команда, посмотрев на результаты возвращения первого «десанта», уже через несколько месяцев начала проситься обратно, ссылаясь на различные «объективные» причины.

В результате в 2002 г. представительство «Рост» в Нижнем пришлось закрыть: оно приносило лишь убытки. Работать там даже на временной основе желающих не находилось. Привлечь же работников из числа местных жителей так и не успели…

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Оцените политику компании по управлению человеческими ресурсами.

2. Какие кадровые ошибки были допущены руководством фирмы при организации представительства?

3. Существуют ли возможности возобновить работу представительства «Рост» в Нижнем Новгороде? Предложите план мероприятий по кадровому обеспечению работы представительства.

Материалы текущего контроля успеваемости

по теме 4. Диспозиционная система организационного поведения

Вопросы семинарского занятия.

1. Диспозиционные управленческие отношения. Управленческие позиции руководителей.

2. Личностный потенциал руководителя, эмоциональный интеллект менеджера. 3.Ролевая рассогласованность поведения.

3. Делегирование полномочий работникам.

4. Инновационное поведение в организации. «Силовые поля» нововведений.

5. Сотрудничество в управлении организацией.

6. Управленческая концепция руководства.

7. Стратегии, способы и приемы предупреждения конфликтов.

8. Учет в управленческой деятельности социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий сотрудников.

Практическое задание

Провести анализ практики делегирования полномочий в организации (на примере компании, в которой работает магистр).

Эссе.

Борьба со стрессовыми ситуациями в коллективе.

Анализ конкретных ситуаций.

Ситуация: Правила деловой этики компании «Пром-Трейд»

1. Общие правила

Мы все осознаем, что каждый сотрудник прежде всего - личность и член коллектива, и в этом мы видим наше преимущество, поэтому у нас принято уважительное и терпимое отношение друг к другу и к чужому мнению независимо от должности и функциональных обязанностей. Мы избегаем излишней фамильярности в отношениях, следим за своей речью и обращаемся друг к другу на совещаниях и во время переговоров с клиентами только на ВЫ. Все это позволяет нам избежать конфликтных ситуаций, создать здоровую рабочую атмосферу, необходимую для решения стоящих перед нами задач любой сложности.

2. Прием клиентов и партнеров в офисах и представительствах

Мы уважаем наших клиентов и партнеров и дорожим их временем. Для того чтобы клиенты в это верили, чувствовали себя комфортно и воспринимали нас как деловых партнеров, мы строго выполняем следующие правила.

- Мы заранее информируем о предполагаемых переговорах офис-менеджера (по необходимости) и в обязательном порядке своего непосредственного руководителя, согласовываем с ним цели и задачи и определяем протокольный уровень.

- В соответствии с запланированным протокольным уровнем и составом участников переговоры проводятся в комнате переговоров, кафе или на рабочих местах либо по решению руководства вне стен Компании.

Во время переговоров мы никогда не обсуждаем по телефону или с коллегами коммерческие или производственные темы, не имеющие отношения к повестке дня. При возникновении экстренных производственных проблем текущего характера мы извиняемся и покидаем на короткое время помещение для переговоров. Мобильные телефоны на время запланированных и важных переговоров должны быть отключены.

- Мы никогда, кроме экстренных случаев, не отвлекаем участников переговорного процесса, даже если они являются нашими подчиненными.

- В случае же необходимости обратиться к сотруднику Компании во время переговоров мы обращаемся к нему по имени и отчеству.

3. Информационная этика

У нас запрещено обсуждение и распространение непроверенной информации и слухов в отношении деятельности Компании.

Это наносит ущерб нашей репутации, порождает подозрительность и неуверенность в действиях сотрудников. Чтобы избежать этого, мы не стесняемся задавать вопросы

своим руководителям и другим лицам, обладающим квалификацией и знаниями. Каждый руководитель будет только приветствовать такую инициативу и обязан ответить на вопросы в пределах своей компетенции. Мы все - участники единой информационной системы и не должны заражать ее вирусами подозрительности и сплетен, и даже в сложных ситуациях своей выдержкой и спокойствием помогаем своей Компании и - тем самым себе.

У нас не принято устанавливать приемные часы у руководства. Поэтому мы можем обратиться по любому вопросу, в том числе и по личному, к любому руководителю вплоть до генерального директора в течение рабочего дня. Для обращения к генеральному директору необходимо предварительно записаться на прием у секретаря.

4. Интересы в деятельности других организаций

Требования современной конкурентной борьбы не допускают наличия у наших сотрудников и их ближайших родственников, финансовых или имущественных интересов в любой конкурирующей компании, а если данные интересы существуют в фирмах-поставщиках и заказчиках (партнерских и клиентских фирм), с которыми у Компании имеются какие-либо взаимоотношения, то сотрудник должен сообщить о данных фактах своему руководству. Утаивание такой информации может привести к определенным выводам и однозначным последствиям для утаившего.

5. Использование служебного положения

В Компании не допускается использовать в собственных целях или в интересах третьих лиц служебное положение, служебную информацию, накопленную в ходе деятельности Компании, а также любые материалы, связанные с существующей и планируемой деятельностью Компании.

6. Ответственность

Данные Правила являются неотъемлемой частью нашей Компании, поэтому нарушение этих норм и правил говорит о неуважении не только к Компании, но и ко всем ее сотрудникам. Если эти нарушения расцениваются как невыполнение условий контракта, то в этих случаях к сотруднику применяются административные санкции вплоть до увольнения.

Смирнов, обстоятельно ознакомившись с документом, молча подписал его, поблагодарил Мягкова за работу и возложил на него контроль за исполнением разработанных правил. В течение следующего дня Мягков должен был разослать эти правила всем сотрудникам по электронной почте и разъяснить некоторые моменты.

Смирнов посмотрел на часы и еще раз поблагодарил Мягкова за работу. Попрощавшись с ним, Владимир собрал портфель и покинул свой кабинет. Проходя мимо секретаря, он сообщил, что уже не вернется в офис, и через минуту сидел за рулем своего автомобиля. Рабочий день Смирнова на сегодня был закончен, и он спешил на учебу. Владимир Леонидович уже третий месяц занимался в местной бизнес-школе и чувствовал, что начинает лучше понимать проблемы, встающие перед его компанией.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Оцените стиль управления человеческими ресурсами в компании «Пром-Трейд».
2. Личные качества и навыки следует развивать Смирнову для повышения эффективности управления в компании?
3. Какие ошибки допустил Смирнов за время руководства ЗАО «Пром-Трейд»?
4. С какими проблемами в области управления человеческими ресурсами придется столкнуться компании «Пром-Трейд» в ближайшей перспективе? Возможно ли их предотвратить и как это следует сделать?
5. Проанализируйте содержание и порядок введения «Правил». В чем их достоинства и недостатки? Что следует изменить? Какое влияние на персонал «Пром-Трейд» окажет введение указанных правил?

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. ***Зачет проводится с применением следующих методов (средств*)**: проведение устного зачета, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 5

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
УК – 3.1.	Способен понимать сущность внутриорганизационных коммуникаций, групповой динамики, содержание процесса управления конфликтной ситуацией, изменениями и стрессами в коллективе	ИУК – 3.1	Понимает и может применить на практике стратегию и тактику групповой работы	Демонстрирует знания теоретических основ организации и руководства командой работой. Демонстрирует умения организовывать и руководить работой команды. Владеет навыками разработки и применения командной стратегии для достижения поставленных организационных целей.
ОПК ОС - 3	Способен выявлять и оценивать новые направления развития организации и разрабатывать соответствующие им бизнес-модели	ИОПК ОС – 3.1	Разрабатывает стратегию развития физкультурно–спортивной организации.	Корректно и логично разрабатывает корпоративную стратегию, грамотно проводит анализ эффективности корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации
Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:

1. «Коммуникационное пространство» руководителя.
2. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения.
3. Взаимодействие человека и группы.
4. Власть и влияние.
5. Делегирование полномочий работникам.
6. Диспозиционные управленческие отношения.
7. Должностная модель поведения.
8. Законы организации и жизненный цикл организации.
9. Изменение поведения посредством научения.
10. Инновационное поведение в организации.
11. Инновационные теории лидерства.
12. Инновационные типы организаций.

13. Концепции ситуационного лидерства.
14. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения.
15. Личностный потенциал руководителя, эмоциональный интеллект менеджера.
16. Модель взаимодействия человека и организационного окружения.
17. Обучение при вхождении в организацию.
18. Организационная культура и управление изменениями.
19. Организационное окружение.
20. Организационное поведение.
21. Организационные коммуникации.
22. Основы лидерства.
23. Основы управления конфликтами, изменениями и стрессами в коллективе.
24. Поведение в межгрупповой координации.
25. Подготовка и проведение деловой беседы и переговоров.
26. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации.
27. Понятие и сущность организации.
28. Принятие решений: сущность и этапы.
29. Процесс коммуникации.
30. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
31. Сотрудничество в управлении организацией.
32. Стратегии, способы и приемы предупреждения конфликтов, борьбы со стрессовыми ситуациями в коллективе.
33. Структурный подход к организации, централизация и децентрализация.
34. Теория организации в системе наук, эволюция взглядов на организацию.
35. Типы организаций по взаимодействию подразделений.
36. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.
37. Типы организаций по взаимодействию с человеком.
38. Традиционные концепции лидерства.

Практико-ориентированные (практические) задания к зачету

УК-3.1 Способен понимать сущность внутриорганизационных коммуникаций, групповой динамики, содержание процесса управления конфликтной ситуацией, изменениями и стрессами в коллективе.

Ситуация для анализа: Утро вечера мудренее

Сергей Владимирович Антонов положил трубку и задумался. Было о чем. В том, что Саша, главный бухгалтер фирмы, позвонил ему домой, не было ничего необычного. Сергей еще в середине 1980-х гг. руководил одним из крупнейших райкомов комсомола Ленинграда. Вместе с тем, обладая большим опытом работы с людьми, Антонов почувствовал что-то странное не столько в самом разговоре, сколько в напряженных нотках голоса молодого и энергичного главбуха. Сама просьба принять завтра утром по важному вопросу («Не телефонный это разговор», – дал понять Александр) заставляла насторожиться. Такого раньше никогда не случалось: фирма небольшая, сложился командный стиль работы и при необходимости главбух приходил к генеральному директору напрямую, а не договаривался о встрече накануне.

Александр Степанович Смирнов, он же Саша, появился в кабинете Антонова два года назад, имея за плечами три с половиной курса бухгалтерского факультета ФИНЭКа и 22-летний «жизненный опыт». Крепкий симпатичный парень как-то сразу приглянулся Сергею Владимировичу. Напор с которым он предлагал себя сразу на должность главного бухгалтера фирмы, подтолкнул Антонова к принятию положительного решения. В компании «КРЭСО», которую недавно создал Сергей, работали всего несколько человек, и действительно нужен был штатный бухгалтер. Марина, которая решала по совместительству проблемы бухгалтерского учета и взаимоотношений с налоговиками одновременно для пяти малых предприятий, не справлялась с возросшей нагрузкой. Бизнес шел неплохо, обороты росли, появились крупные заказчики из нефтяного и газового бизнеса, прогнозы на развитие компании были весьма перспективными.

Вот почему Сергей Владимирович решил принять Сашу в штат. В отношении названия должности Антонов был достаточно индеферентен – ну если парню хочется быть «главным», без проблем, суть работы не меняется. Конечно, генерального директора несколько озадачивала Сашина проблема сочетаемости основной работы с продолжением обучения в институте, но, вспомнив интенсивность своего собственного посещения занятий на химфаке университета на старших курсах, Сергей отбросил сомнения.

Впоследствии Антонов не пожалел о своем решении. Александр оказался достаточно квалифицированным бухгалтером для текущих потребностей компании, легко вошел в коллектив, став полноправным членом команды. Работал много, возникавшие проблемы решал профессионально и быстро.

Профессиональные качества главбуха подтвердила и проверка налоговой инспекции, которая появилась как всегда совершенно неожиданно для руководства компании (ее ждали по сложившейся традиции не ранее, чем через три года с начала работы фирмы, а инспектора нагрянули на полтора года раньше). Компании были сделаны формальные замечания со стороны налоговиков и формально символической суммой штрафа за выявленные «недоработки». Александр обладал хорошими коммуникативными данными и свободно владел английским языком, что позволяло использовать главбуха не только «по прямому назначению», он также стал незаменимым участником деловых переговоров как с российскими, так и зарубежными клиентами компании.

Сергей Владимирович: «Неужели все-таки налоговая что-то накопала? Так как будто нечего. А возможно, возникли какие-то проблемы с Надеждой, новым бухгалтером-кассиром, на приеме которой так страстно настаивал Александр?» Откровенно говоря, Антонов не понимал настойчивости главбуха, который считал необходимым принять на работу еще одного сотрудника в бухгалтерию. Да, нагрузка на Александра постоянно нарастала, но, по мнению генерального, пока не требовалось расширение штата. Однако аргументы Александра по поводу увеличившейся учебной нагрузки в связи с защитой диплома Антонов посчитал убедительными и принял решение увеличить персонал бухгалтерии. Кстати, Надежда оказалась вполне приличным и быстро развивающимся работником. «Ладно, как говорится, утро вечера мудренее. Завтра разберемся», – завершил свои раздумья Сергей и отправился отдыхать.

На следующее утро Александр Степанович Смирнов, главный бухгалтер компании «КРЭСО», подал Антонову заявление с просьбой уволить его по собственному желанию. «Я получил от российско-американского предприятия предложение, от которого не могу отказаться», – так аргументировал свой поступок главбух...

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Какие просчеты допустил Антонов при подборе главбуха?
2. Существует ли связь между развитием карьеры Смирнова и его решением?
3. Чем можно было бы мотивировать Александра для продолжения эффективной работы в фирме?

ОПК ОС–3.1 Способен выявлять и оценивать новые направления развития организации и разрабатывать соответствующие им бизнес-модели

Ситуация для анализа:

Задание: Определите содержание и тип стратегии управления организацией, опишите возможную бизнес-модель компании; сформируйте основные направления реализации стратегии, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала. Обозначьте стратегические проблемы и возможные пути их решения для гипотетической российской фирмы:

Описание фирмы: ООО фитнес-центр «Здоровье» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: оказание услуг в тренажерном зале, бассейне, сауне, косметическом и массажном кабинетах.

2. Размер предприятия: общая численность персонала − 50 человек.

3. Этап жизненного цикла предприятия: рождение.

4. Фирма стремиться создать большой ассортимент услуг.

5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 8.00 до 23.00 (без обеденного перерыва).

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного зачета.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются по бинарной системе оценивания («зачтено», «не зачтено»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 6

Соответствие академической оценке

Академическая оценка		Оценка по шкале ESTS	
зачтено	отлично	Passed	A (Excellent)
			B (Very Good)
	хорошо		C (Good)
			D (Satisfactory)
	удовлетворительно		E (Sufficient)
не зачтено	неудовлетворительно	-	-

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка «**зачтено**» выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; в ходе обучения демонстрирует полное понимание и использует полученные знания и умения;

– твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения демонстрирует понимание и использует полученные знания и умения;

– знает материал, излагает его, но допускает несущественные неточности в ответе на вопрос, в применении теоретических положений при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения проявляет понимание и использует полученные знания и умения в выстраивании и реализации своего развития.

Оценка «**не зачтено**» выставляется обучающемуся:

– который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания; учебные достижения демонстрируют низкую степень овладения программным материалом.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Положения об организации и осуществлении в РАНХиГС образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры.

Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении

высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Обучение по дисциплине Б1.О.03«Теория организации и организационное поведение» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов. Практические занятия дисциплины «Теория организации и организационное поведение» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

- повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;
- ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);
- ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;
- записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;
- выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;
- понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;
- рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;
- электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, к которой предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины; перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть; тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки. Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на

подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает в себя самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет - электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т.д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах, оснащенных электронными учебниками и подключенных к Интернету в библиотечно-ресурсном центре института.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям

Тема 1. Типы организаций и их структуры

1. В чем заключается суть организации как предмета исследования?
2. Каковы ключевые моменты современной системы подходов к теории организации?
3. В чем заключается вклад отечественных исследователей в развитие теории организации?
4. В чем суть механистических моделей организации?
5. Какие бюрократические модели организации вы знаете?
6. В чем заключается суть организации как сложной иерархической системы, взаимодействующей с внешней средой?
7. Что такое общественная модель организации?
8. Чем характерна социальная организация?
9. Чем отличается формальная организация от неформальной?
10. Какие организационно – правовые формы организаций вы знаете?

Тема 2. Взаимодействие человека и организации

1.Что такое организационная культура, каковы ее свойства?
2. Какие типы организационных культур вы знаете?
3. Какие методы поддержания и развития культуры организации вам известны?
4. Какие практические рекомендации по развитию культуры организации вы можете дать?
5. В чем суть модели организационного развития Л.Данко?
6. Что такое концепция организационного обучения?
7. В чем состоят цели организационного развития?

8. Проблемы вхождения человека в организацию.

9. Роли человека в организации.

10. Что такое инновации: понятие, виды и жизненный цикл?

11. Какие этапы процесса организационных изменений вы знаете, каково их содержание?

12. Что такое организационная диагностика?

13. Каковы преимущества и недостатки метода исследования действием?

Тема 3. Организационные коммуникации

1. Какие основные функции организационных коммуникаций можно выделить?
2. Назовите компоненты и виды коммуникационных сетей.
3. Дайте характеристику основных типов коммуникационных стилей.
4. Требования к речевому этикету руководителя.
5. Модели принятия решений.
6. Источники власти в организации.
7. Соотношение понятий «лидер» и «менеджер».
8. Дайте характеристику основных подходов к изучению лидерства.
9. Теория лидерских качеств.
10. Концепция преобразующего лидерства или лидерства для изменений.

Тема 4. Диспозиционная система организационного поведения

1. В чем заключается смысл управленческой позиции руководителя?
2. Концепция эмоционального интеллекта руководителя.
3. Ролевая рассогласованность поведения сотрудников в организации.
4. Какие аспекты деятельности недопустимо делегировать подчиненному?
5. Правила эффективного делегирования полномочий .
6. В чем особенности этнических, национальных и конфессиональных культур? Приведите примеры.
7. Каковы особенности разных региональных культур России?
8. Каковы различия в уровне культуры разных слоев общества? Приведите примеры.
9. Инновационное поведение в организации.
10. Матричная координация поведения.
11. Балансировка сотрудничества в организации.
12. Методы управления конфликтами, изменениями и стрессами в коллективе.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

7.1. Основная литература

1. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536102

2. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17680-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535843

3. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535655

7.2. Дополнительная литература

1. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08250-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/452255

2. Мардас, А. Н. Теория организации : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06344-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/537823

3. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03535-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535577

7.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): федеральный закон от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 28.12.2016) [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=209986#0

3. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" (ред. от 03.07.2016) [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=201184#0

4. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 03.07.2016) [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=201080#0

5. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" (ред. От 19.12.2016) [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=201305#0

6. Федеральный закон от от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "О несостоятельности (банкротстве)" [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=201197#0

7. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

8. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

9. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 №952 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 21.08.2020, регистрационный номер № 59391).

10. Образовательный стандарт Академии по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный Приказом Российской академии народного хозяйства и государственной службы Российской Федерации при Президенте Российской Федерации от 29 марта 2021 года №01-3036.

7.4. Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал http://www.aup.ru/
2. Единое окно доступа к образовательным ресурсам http://window.edu.ru/

3. Официальный сайт Научной библиотеки Нижегородский институт управления – филиала РАНХиГС http://niu.ranepa.ru/lib/

4. Официальный сайт Российской государственной библиотеки http://www.rsl.ru/ru

5. Федеральный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

6. Электронная библиотека «Grebennikon» http://grebennikon.ru/

7.5. Иные источники

1. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00766-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450036

2. Ружанская, Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова. — 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2017. — 200 с. — ISBN 978-5-9765-2671-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/92712 — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Ружанская, Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под редакцией Л. С. Ружанской. — Екатеринбург : УрФУ, 2015. — 200 с. — ISBN 978-5-7996-1564-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/98786 — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449765

5. Семко, И. А. Теория организации : учебное пособие / И. А. Семко, Л. А. Алтухова. — Ставрополь : СтГАУ, 2018. — 176 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/141634 (— Режим доступа: для авториз. пользователей.

6. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03535-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449795

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

8.1.Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов.

2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

3. Специализированные аудитории и лаборатории.

4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная

библиотека).

5. Читальный зал.

6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2.Информационные технологии, программное обеспечение

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средства работы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. 2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPR SMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://www.ezproxy.ranepa.ru:2443/login?url=https://dlib.eastview.com/ – East View. Полные тексты российских научных и практических журналов, а так же газет центральной прессы России.
8. https://www.ezproxy.ranepa.ru:2443/login?url=https://grebennikon.ru/ - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников»
9. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
10. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».