

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
в г. Армавире



УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по работе с филиалами

 Евдокимов А.А.

«30» мая 2022 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.26 Организационная культура

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль): Развитие и оценка персонала

Форма обучения: очная, очно-заочная

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Краснодар 2022

Рабочая программа дисциплины «Организационная культура» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Программу составила:

Лопатина К.И. канд. экон. наук ст. преподаватель кафедры экономики и менеджмента

Рабочая программа дисциплины «Организационная культура» утверждена на заседании кафедры (разработчика) гуманитарных и естественнонаучных дисциплин  
протокол № 11 «19» мая 2022г.

Заведующий кафедрой (разработчика) Гуренкова О.В.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры (выпускающей) экономики и менеджмента  
протокол № 11 «19» мая 2022г.

Заведующий кафедрой Косенко С.Г.

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии филиала по УГН «Экономика и управление»  
Протокол № 4 «19» мая 2022г.  
Председатель УМК филиала по УГН «Экономика и управление»,

Канд. экон. наук, доц. Кабачевская Е.А.

Рецензенты:

Бондаренко И.А., д-р экон. наук, доцент, профессор, кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО «АГПУ»

Ящук Н. Ю., канд. психол. наук, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин филиала ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» в г. Тихорецке

## 1 Цели и задачи изучения дисциплины

### 1.1 Цель освоения дисциплины.

Цель изучения дисциплины «Организационная культура» является изучение сущности, элементов, функций, способов возникновения, закономерностей развития и методов диагностики организационной культуры предприятия.

### 1.2 Задачи дисциплины:

Раскрыть содержание организационной культуры как части явления общей культуры на уровне отдельной организации.

Выявить структурные элементы, многообразие видов и форм проявления организационной культуры.

Сформировать базовый уровень знания по созданию, формированию, укреплению и изменению организационной культуры предприятия

### 1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Организационная культура» относится к обязательной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 4 курсе по очной и на 5 курсе по очно-заочной форме обучения. Вид промежуточной аттестации: экзамен.

В методическом плане дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных курсов: «Основы управления персоналом», «Основы теории управления», «Теория организации».

Полученные в процессе обучения знания могут быть использованы при изучении таких дисциплин как, «Разработка и использование оценочных кейсов», «Работа с кадровым резервом организации».

### 1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
<b>УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</b>	
УК-3.2 При реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников	Знает сущность командообразования и командного взаимодействия
	Умеет определять интересы других участников социального взаимодействия
	Учитывает в своей деятельности особенности поведения и интересы других участников
<b>УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах</b>	
УК-5.2 Предлагает способы преодоления коммуникативных барьеров при межкультурном взаимодействии	Знает основные способы преодоления коммуникативных барьеров
	Умеет выявлять культурные особенности государств, народов, социальных групп
	Владеет нравственно-этическими навыками межкультурной коммуникации и преодоления коммуникативных барьеров в процессе межкультурного взаимодействия
<b>ПК-3 Способен проводить организацию адаптации и стажировки персонала, осуществлять администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере,</b>	

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
<b>обучению, адаптации и стажировке персонала</b>	
ПК-3.5 Внедряет системы вовлечения работников в корпоративную культуру	Знает основы формирования корпоративной культуры и методы вовлечения работников в нее
	Умеет разрабатывать мероприятия по вовлечению работников в корпоративную культуру
	Владеет навыками эффективной мотивации работников для их вовлечения в корпоративную культуру

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

## 2. Структура и содержание дисциплины.

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ	Всего часов	Форма обучения			
		очная		очно-заочная	
	ОФО/ ОЗФО	1 семестр (часы)	8 семестр (часы)	1 семестр (часы)	9 семестр (часы)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	<b>36,3/40,3</b>		<b>36,3</b>		<b>40,3</b>
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>					
занятия лекционного типа	16/18		16		18
семинарские (практические) занятия	16/18		16		18
<b>Иная контактная работа:</b>					
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4/4		4		4
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3/0,3		0,3		0,3
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>	<b>36/32</b>		<b>36</b>		<b>32</b>
Проработка учебного (теоретического) материала	10/10		10		10
Написание реферата, эссе	10/10		10		10
Анализ научно-методической литературы	10/6		10		6
Подготовка к текущему контролю	6/6		6		6
<b>Контроль:</b>	<b>35,7/35,7</b>		<b>35,7</b>		<b>35,7</b>
Подготовка к зачёту					
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>час.</b>	<b>108/108</b>		<b>108</b>	<b>108</b>
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>36,3/40,3</b>		<b>36,3</b>	<b>40,3</b>
	<b>зач. ед</b>	<b>3/3</b>		<b>3</b>	<b>3</b>

## 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.  
Разделы дисциплины, изучаемые на 4 курсе (очная форма)

№	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СРС
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Человек как личность и как субъект деятельности	8	2	2		4
2.	Теоретические основы мотивации труда	8	2	2		4
3.	Структура, функция и механизмы трудовой мотивации	8	2	2		4
4.	Феномены группового поведения в организации	8	2	2		4
5	Управление командой	8	2	2		4
6	Управление конфликтами	8	2	2		4
7	Финансовые инструменты управления рисками	8	2	2		4
8	Лидерство в организации	6	1	1		4
9	Информация и коммуникация	6	1	1		4
	<i>Итого по дисциплине:</i>		16	16	-	36
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	4				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				
	Общая трудоемкость по дисциплине	108				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, СРС – самостоятельная работа студента

Разделы дисциплины, изучаемые на 5 курсе (очно-заочная форма)

№	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СРС
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Человек как личность и как субъект деятельности	12	4	4		4
2.	Теоретические основы мотивации труда	8	2	2		4
3.	Структура, функция и механизмы трудовой мотивации	8	2	2		4
4.	Феномены группового поведения в организации	8	2	2		4
5	Управление командой	8	2	2		4
6	Управление конфликтами	8	2	2		4
7	Финансовые инструменты управления рисками	8	2	2		4
8	Лидерство в организации	4	1	1		2
9	Информация и коммуникация	4	1	1		2
	<i>Итого по дисциплине:</i>		18	18	-	32
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	4				

	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				
	Общая трудоемкость по дисциплине	108				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, СРС – самостоятельная работа студента

## 2.3 Содержание разделов дисциплины:

### 2.3.1 Занятия лекционного типа для очной и очно-заочной формы обучения

№	Наименование темы	Содержание разделов	Форма текущего контроля
1.	Человек как личность и как субъект деятельности	Понятие, генезис и цели организационного поведения. Междисциплинарный характер теории организационного поведения. Основополагающие концепции организационной культуры. Элементы системы организационного поведения. Модели организационной культуры. Современные проблемы ОК. Особенности организационной культуры в России.	Реферат(Р)
2.	Теоретические основы мотивации труда	Основные понятия в теории мотивации: потребность, мотив, мотивация, направленность, стимул. Классификации потребностей и мотивов. Краткая история развития теорий мотивации.	Эссе(Э)
3.	Структура, функция и механизмы трудовой мотивации	Мотивация и стимуляция. Основные подходы к стимулированию трудовой деятельности в организации. Система методов повышения мотивации труда: экономические, целевой метод проектирования и перепроектирование работы («обогащение труда»), метод соучастия или вовлечения сотрудников в управление. Адаптационный подход к повышению мотивации.	Реферат(Р)
4	Феномены группового поведения в организации	Значение группового поведения в деятельности организации. Классификация групп. Теории формирования групп. Факторы, влияющие на групповую сплоченность Модель создания и взаимодействия формальных и неформальных групп. Конфликты и конфликтные ситуации. Виды конфликтов. Методы управления 13 конфликтами, стили поведения в конфликте	Эссе(Э)
5.	Управление командой	Понятие команды. Общее и отличие команды и группы. Формирование команды и роли в ней членов коллектива.	Реферат(Р)
6.	Управление конфликтами	Природа конфликта. Конфликтная ситуация. Инцидент. Фрустрация. Причины конфликтов. Модель конфликта. Классификация конфликтов.	Эссе(Э)

		<p>Типы поведения людей в конфликтной ситуации. Методы разрешения конфликтов. Управление конфликтами. Роль конфликта в современных организациях. Причины и симптомы стресса. Влияние стресса на здоровье работников. Психологические проблемы, вызываемые стрессом. Поведенческие проблемы, обусловленные стрессом. Влияние стрессов на деятельность организации. Индивидуальные методы борьбы со стрессом. Способы борьбы со стрессом в организации.</p>	
7.	Лидерство в организации	<p>Власть и влияние. Психологическая интерпретация власти. Власть и авторитет. Формы власти и влияния. Баланс власти в организации. Руководство как разновидность власти. Руководство и лидерство - отличие и сходство. Природа организационного лидерства. Истоки и классические исследования лидерства. Реализация власти руководителя. Делегирование полномочий: основные принципы делегирования. Эффективное руководство и его критерии.</p>	Реферат(Р)
8.	Информация и коммуникация	<p>Коммуникация и её значение в организации. Модель коммуникативного процесса: линейная, интерактивная. Средства коммуникации. Особенности невербальных средств коммуникации. Организация как система коммуникаций. Виды коммуникаций: нисходящие, восходящие, горизонтальные. Коммуникативные сети и их виды. Помехи (барьеры) коммуникаций в организации. Виды барьеров: коммуникативные, межличностные, организационные. Совершенствование межличностного общения и информационного обмена в организации. Коммуникативный стиль - как основа коммуникативного поведения руководителя и сотрудников в организации.</p>	Эссе(Э)
9.	Принятие решений	<p>Понятие и виды решений. Способы и методы принятия решений. Этапы принятия решений. Ответственность за принятые решения.</p>	Реферат(Р)

### 2.3.2 Занятия семинарского типа для очной и очно-заочной формы обучения

№	Наименование тем	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1.	Человек как личность и как субъект деятельности	Понятие, генезис и цели организационного поведения. Междисциплинарный характер теории организационного поведения. Основополагающие концепции организационной культуры. Элементы системы организационного поведения. Модели организационной культуры. Современные проблемы ОК. Особенности организационной культуры в России.	Устный опрос (Уо), Тестирование (Т), круглый стол
2.	Теоретические основы мотивации труда	Основные понятия в теории мотивации: потребность, мотив, мотивация, направленность, стимул. Классификации потребностей и мотивов. Краткая история развития теорий мотивации.	Дискуссия
3.	Структура, функция и механизмы трудовой мотивации	Мотивация и стимуляция. Основные подходы к стимулированию трудовой деятельности в организации. Система методов повышения мотивации труда: экономические, целевой метод проектирования и перепроектирование работы («обогащение труда»), метод соучастия или вовлечения сотрудников в управление. Адаптационный подход к повышению мотивации.	Эссе(Э)
4.	Феномены группового поведения в организации	Значение группового поведения в деятельности организации. Классификация групп. Теории формирования групп. Факторы, влияющие на групповую сплоченность Модель создания и взаимодействия формальных и неформальных групп. Конфликты и конфликтные ситуации. Виды конфликтов. Методы управления 13 конфликтами, стили поведения в конфликте	Устный опрос (Уо), Тестирование (Т)
5.	Управление командой	Понятие команды. Общее и отличие команды и группы. Формирование команды и роли в ней членов коллектива.	Устный опрос (Уо), Тестирование (Т)
6.	Управление конфликтами	Природа конфликта. Конфликтная ситуация. Инцидент. Фрустрация. Причины конфликтов. Модель конфликта. Классификация конфликтов. Типы поведения людей в конфликтной ситуации. Методы разрешения конфликтов. Управление конфликтами. Роль конфликта	Устный опрос (Уо), Тестирование (Т)



		в современных организациях. Причины и симптомы стресса. Влияние стресса на здоровье работников. Психологические проблемы, вызываемые стрессом. Поведенческие проблемы, обусловленные стрессом. Влияние стрессов на деятельность организации. Индивидуальные методы борьбы со стрессом. Способы борьбы со стрессом в организации.	
7.	Лидерство в организации	Власть и влияние. Психологическая интерпретация власти. Власть и авторитет. Формы власти и влияния. Баланс власти в организации. Руководство как разновидность власти. Руководство и лидерство - отличие и сходство. Природа организационного лидерства. Истоки и классические исследования лидерства. Реализация власти руководителя. Делегирование полномочий: основные принципы делегирования. Эффективное руководство и его критерии.	Устный опрос (Уо), Тестирование (Т)
8.	Информация и коммуникация	Коммуникация и её значение в организации. Модель коммуникативного процесса: линейная, интерактивная. Средства коммуникации. Особенности невербальных средств коммуникации. Организация как система коммуникаций. Виды коммуникаций: нисходящие, восходящие, горизонтальные. Коммуникативные сети и их виды. Помехи (барьеры) коммуникаций в организации. Виды барьеров: коммуникативные, межличностные, организационные. Совершенствование межличностного общения и информационного обмена в организации. Коммуникативный стиль - как основа коммуникативного поведения руководителя и сотрудников в организации.	Устный опрос (Уо), Тестирование (Т)
9.	Принятие решений	Понятие и виды решений. Способы и методы принятия решений. Этапы принятия решений. Ответственность за принятые решения.	Устный опрос (Уо), Тестирование (Т)

При изучении дисциплины могут применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

### 2.3.3 Лабораторные занятия.

Лабораторные занятия учебным планом не предусмотрены

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовые работы учебным планом не предусмотрены

### 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

№	Вид СР	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1	Проработка учебного (теоретического) материала	Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся (рассмотрены и утверждены на заседании кафедры экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» в г. Армавире 19 мая 2022 г., протокол №11);
2	Анализ научно-методической литературы	- Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся (рассмотрены и утверждены на заседании кафедры экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» в г. Армавире 19 мая 2022 г., протокол №11); - Основная литература по дисциплине.
3	Подготовка рефератов, эссе	Методические рекомендации по подготовке, написанию и порядку оформления рефератов и эссе (рассмотрены и утверждены на заседании кафедры экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» в г. Армавире 19 мая 2022 г., протокол №11);
4	Подготовка к текущему контролю	Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы обучающихся, рассмотрены и утверждены на заседании кафедры экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» в г. Армавире 19 мая 2022 г., протокол №11);

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### 3. Образовательные технологии

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, подготовка письменных работ, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

#### 4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Организационная культура».

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме тестовых заданий, рефератов с презентацией, вопросов к устному (письменному) опросу и **промежуточной аттестации** в форме вопросов к экзамену.

##### Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	УК-3.2 При реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников	Знает сущность командообразования и командного взаимодействия Умеет определять интересы других участников социального взаимодействия Учитывает в своей деятельности особенности поведения и интересы других участников	Реферат, эссе, устный опрос, тестирование, дискуссия, круглый стол	Вопрос на экзамене 1-20
2	УК-5.2 Предлагает способы преодоления коммуникативных барьеров при межкультурном взаимодействии	Знает основные способы преодоления коммуникативных барьеров Умеет выявлять культурные особенности государств, народов, социальных групп Владеет нравственно-этическими навыками межкультурной коммуникации и преодоления коммуникативных барьеров в процессе межкультурного взаимодействия	Реферат, эссе, устный опрос, тестирование, дискуссия, круглый стол	Вопрос на экзамене 21-40
3	ПК-3.5 Внедряет системы вовлечения работников в корпоративную культуру	Знает основы формирования корпоративной культуры и методы вовлечения работников в нее Умеет разрабатывать мероприятия по вовлечению работников в корпоративную культуру Владеет навыками эффективной мотивации	Реферат, эссе, устный опрос, тестирование, дискуссия, круглый стол	Вопрос на экзамене 41-60

		работников для их вовлечения в корпоративную культуру		
--	--	---	--	--

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**  
**Примерный перечень вопросов и заданий**

### Примерные тестовые задания:

#### Задание № 1.

#### Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS»

##### *Цели.*

1. Оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.
2. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

##### *Ситуация.*

*Levi Strauss* — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — *Haggar Apparel* и *Farah Manufacturing*. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры *Levi Strauss*. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента *R. Haas*, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив *Levi Strauss* в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи *Haas* сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
  - независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
  - этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
  - делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
  - внешние связи: *Levi Strauss* откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
  - оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты.
- Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты *Levi Strauss* многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако *Haas* считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и

обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

### **Вопросы.**

1. Какова организационная культура компании *Levi Strauss*?
2. Можно ли считать организационную культуру компании *Levi Strauss* сильной?
3. Согласны ли вы с утверждением *Haas*, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

### Задание № 2.

#### **Кейс «Новый сотрудник в компании «Спейс»**

##### *Цель.*

Научиться анализировать источники и проявления организационной культуры.

##### *Ситуация.*

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по

последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

#### **Вопросы и задания:**

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».
2. Каковы проявления организационной культуры на фирме?
3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?

#### Задание № 3.

### **Кейс «Красный Октябрь» - российские традиции качества»**

#### *Цели.*

1. Научиться характеризовать организационную культуру предприятия.
2. Оценить методы мотивации персонала.
3. Овладеть умением анализировать силу корпоративного духа работников организации.

#### *Ситуация.*

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» — это 20% производства всего российского шоколада, 10% — карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрик. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов.

Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий — «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы — пламегасители, сигнальные пашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухразовым горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство №

1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Николая на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики — Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гран-при Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г.Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000), Платиновый знак качества XXI в. (2000), Золотая медаль выставки «Российские продукты питания» (2001), Гран-при и четыре золотых медали выставки WORLD FOOD MOSCOW (2001) и др. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

#### **Вопросы и задания:**

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и ОАО «Красный Октябрь» начала XXI в.?
2. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей ОАО «Красный Октябрь»?
3. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

#### Задание № 4.

#### **Кейс «Заветная формула успеха»**

*Цели.*



1. Закрепление знаний и умений по темам: «Основные теории личности», «Мотивация персонала», «Лидерство и власть», «Карьера в жизни человека», «Организационная культура».

2. Оценка роли способа подбора персонала в повышении эффективности деятельности предприятия.

*Ситуация.*

Валентин Серегин возглавляет успешно развивающуюся компанию «Промтех», которая занимает лидирующие позиции в области разработки новых промышленных технологий и технологий управления компанией. Он производит впечатление крепкого хозяина, знающего цену успеху, власти и больших денег. Его отличительные черты: харизматичность, некоторая жесткость и почти фанатичная одержимость идеями. Все это в конечном итоге определяет и достижения возглавляемой им компании.

Вот что рассказывает Валентин Серегин о себе и о компании «Промтех».

Себя он сам считает успешным бизнесменом, прошедшим многолетнюю школу борьбы и труда, стремящимся развиваться и двигаться дальше. С его точки зрения, бизнесмен — это человек, который видит чуть дальше, чем большинство людей, в области экономики в целом и экономики предприятия, в частности. Это призвание, определяющее образ жизни. Бизнесмен должен обладать интеллектуальным и организационным потенциалом, осознавать этот потенциал, уметь сфокусироваться на своих особенностях, преимуществах и реализовать их, верить себе, ценить себя. Кроме того, по мнению Серегина, бизнесмену необходимо немного везения, скорее даже, отсутствие фатального невезения.

Достигнутый успех много значит для Валентина: он принес ему чувство самоуважения, уверенность в том, что он занимает свою нишу. Он едет на работу, потому что хочет работать. Он уверен в том, что человек должен заниматься тем, что доставляет ему удовлетворение. Главный приз победителю на бизнес-ринге — возможность самореализации. Для одного она выражается в значимости, для другого — в самоуважении, для третьего — в материальных ценностях, дипломах, наградах.

Когда у Валентина Серегина спросили, поддается ли ощущение самореализации измерению, он ответил:

«У каждого своя шкала ценностей. Кто-то считает, что карьера измеряется ступеньками служебной лестницы... В моей системе ценностей главное — удовлетворение от работы. Причем умение его получать не врожденное, а приобретенное. Не понимаю тех, кто не пытается корректировать себя, свое отношение к обществу, окружающему миру. Однозначный диагноз — потребители, глубоко несчастные люди, мешающие жить другим. Вот конкретный пример. Сыну моих знакомых сейчас 30 лет. Он успел поучиться в двух вузах. Сейчас он нигде не работает, так как якобы не может найти подходящее место и должность. То, что предлагают, ему не подходит: он весь такой мятущийся, никем не понятый, ищущий свое призвание среди якобы недальновидных руководителей, не ценящих его иллюзорный высокий потенциал. Все это время его содержит жена и родители-пенсионеры. Сам же он считает себя человеком тонкой душевной организации. Я же полагаю, что он просто ничего не хочет и не может делать, что ему положено. Люди с тонкой душевной организацией в том смысле слова, который я в данном случае в него вкладываю, у нас не приживаются».

В «Промтехе» все сотрудники делятся на две категории. Первая — специалисты или руководители разного уровня, которые продают свой труд, а компания его покупает. К ним подход следующий. Есть требования, они должны их выполнять. В свою очередь, компания обязана оплачивать их труд в соответствии со сложившимися на рынке стандартами. Таких сотрудников в многотысячном коллективе «Промтех» большинство. Но движущая сила развития компании — сравнительно небольшая группа людей, которых набирают совершенно по другому принципу.

Существует определенный список требований к претендентам на вакансии в данной группе. Человек должен быть яркой, сильной личностью, иметь хорошее образование, творческую жилку, но при этом — склонность к точным наукам. Кандидат должен обладать лидерскими качествами и иметь определенный опыт управления людьми: у бессменного старосты класса или курса больше шансов попасть в эту группу. Приветствуются золотые медали, дипломы с отличием.

Набирают в группы, как правило, молодых людей в возрасте от 22 до 24 лет. Руководство компании считает, что молодежь еще не успели научить работать плохо. Ребята хотят сделать карьеру, видят свое счастье в самореализации, мечтают достичь вершин успеха. Не возбраняется желать стать президентом транснациональной корпорации или величайшим в мире менеджером. Однако нужно иметь право на эти достижения.

Большое значение придается моральным принципам претендента. Руководитель компании глубоко убежден в том, что по-настоящему сильный человек не может быть подлым, он не изменяет своим внутренним правилам. Человеку необходимо иметь стержень, свою философию. Причем его собственная философия должна соответствовать философии компании.

Чтобы стать в «Промтехе» «звездой», надо потрудиться. Прежде всего, 90% времени сотрудник обязан посвящать работе. Руководитель говорит своим подопечным: «У вас есть полдня в неделю — занимайтесь своей личной жизнью. Вы пришли в «Промтех», пользы от вас пока никакой нет, мы вам практически платим стипендию, мы вас учим, почему же вы думаете, что мы дадим вам возможность растративать наши деньги? Сегодня мы вас двигаем — будьте любезны свой ресурс времени максимально отдать работе». Выполняющий эти требования уже через два года достигает существенных результатов. Конечно, компанию волнует вопрос о лояльности сотрудников: готовить специалистов, которые через год-два покинут организацию, смысла нет. Нужны те, кто в силу своих личных качеств и амбиций заинтересован оставаться в «Промтехе» и пять, и десять лет. Это усиливает роль моральной составляющей отбора сотрудников: от своих сотрудников, будущих и настоящих, компания требует безоговорочной лояльности. Причем чем выше способности и больше амбиции, тем более высоким должен быть уровень лояльности.

В «Промтехе» существует четко отлаженная система отбора кадров. Наемных работников первой группы набирают через кадровые агентства и объявления. Основная проблема — отбор элиты. Каждые полгода в 10—15 регионах страны отбираются наиболее толковые ребята, их привозят в Москву, еще раз тестируют. В итоге принимают на работу 10—15 человек. В Москве отбор идет, в том числе, и по вузам. Существующая система отбора кадров подразумевает и некоторые издержки. Часто складывается следующая ситуация: компания теряет силы, время, деньги на обучение сотрудника, но на каком-то этапе понимает, что он не отвечает необходимым требованиям. Несмотря на тщательный отбор, процент потерь довольно велик. Почему это происходит?

После отбора будущие промышленные гении, попавшие в «Промтех», ринувшись на штурм премудростей, должны втянуться в ритм работы. Дальше у каждого из них только один путь — быть лучшим. Посредственности в компании не нужны. К сожалению, именно на этом этапе происходит максимальный отсев. Придя в «Промтех» с большими амбициями, многие понимают, что их самомнение было завышенным. Они видят вокруг людей, значительно превосходящих их по интеллектуальной, организационной подготовке, знаниям, умениям. Только сильный человек способен это выдержать. К тому же новичков специально нагружают по полной программе, из них пытаются выжать все возможное, чтобы понять, может ли человек расти дальше. Если нет — руководство делает все, чтобы он осознал свою несостоятельность. Увольнение по собственному желанию в этом случае становится логичным завершением быстротечной карьеры в «Промтехе». Это мощнейший удар по самооценке. Ощущать свою второсортность и одновременно видеть дальнейший рост компании — безумно сложно. Для поддержания

душевного равновесия приходится искать виноватого. Чаще всего им оказываются «Промтех» и его руководство.

Валентин Серегин говорит: «Как человек я способен понять тех, кто, не удержавшись на нашем корабле, подпольно наводит справки о компании, рассказывает незнакомым людям гадости. Как бизнесмен я понимаю одно, у нас не благотворительное общество. Если ты достоин — ты должен работать. Если хочешь, но не можешь — мы будем тебе помогать, в разумных пределах. Но если ты и не можешь, и не хочешь — мы быстро оставим тебя не у дел. Мы никого не тянем к вершинам за уши. Еще на этапе отбора я информирую людей о предстоящем ненормированном рабочем дне на протяжении шести дней в неделю. Уважительными причинами для невыхода на работу считаются занятия спортом, необходимый минимум сна, повышение образовательного уровня, дети (не праздное времяпрепровождение с ними, а решение насущных проблем). Все остальное — нет. Например, жена, которая против перевода сотрудника из одного города в другой, — неуважительная причина. Это причина для увольнения. Опытные сотрудники подняли бы на смех того, кто идет на поводу у жены. Ему посоветовали бы сменить вторую половину. Если с женой не можешь справиться, какой же ты руководитель? Есть и некоторые другие принципиальные требования — для тех, кто работает в элитной группе и уже вырос, вошел в команду. Никаких внутренних нестыковок, интриг, некомандной работы. Признается право на ошибку — не ошибается только тот, кто ничего не делает. Но любая непорядочность — повод для увольнения. Подход жестокий, но он оправдан».

Интересно, что подавляющее большинство директоров «Промтех» — выходцы из регионов. У изнеженных москвичей частенько имеется упомянутая «тонкая душевная организация». С другой стороны, в регионах хуже образование, чем в столичных вузах. В «Промтехе» ищут уникальное совпадение. Чаще всего оно обнаруживается в провинциальных ребятах, которые учатся в хорошем московском вузе.

Каковы ближайшие планы руководства компании?

В ближайшее время «Промтех» планирует превысить планку в миллиард долларов по объему ежегодно реализуемой продукции, стать лидерами еще двух-трех отраслей, в которых работает. Стратегическая цель — создание корпорации транснационального уровня. Есть и другие цели, но они остаются в рамках бизнес-плана и не разглашаются. Что же ожидает «Промтех» впереди, можно описать словами Валентина Серегина: «Поживем — увидим».

#### **Вопросы и задания:**

1. Как можно охарактеризовать подход руководства «Промтех» к подбору сотрудников?
2. Как руководство «Промтех» мотивирует сотрудников? На удовлетворение какого уровня потребностей сотрудников, составляющих движущую силу компании, ориентируются руководители «Промтех»?
3. Каковы этапы развития карьеры специалиста в «Промтехе»?
4. Охарактеризуйте личность Валентина Серегина. К какому типу личности в соответствии с теорией Майерс — Бриггс он относится?
5. Оцените роль конфликта в развитии «Промтех».
6. Охарактеризуйте организационную культуру компании. Каковы источники ее организационной культуры?
6. Какова роль лидера в деятельности «Промтех»?

#### Задание № 5.

##### **Кейс-ситуация «Начало карьеры молодого менеджера»**

Алексей Сидоренко родился в 1984 году в Республике Марий Эл. В 2000 году он приехал в г. Москву, поступил в Московский Технический Университет Связи и информатики, который закончил с отличием в 2005 году.

В июле 2005 года Алексей устроился на работу в качестве менеджера по продажам в один из московских офисов крупной российской телекоммуникационной компании «Эвросеть». Успешно выдержав 3-х месячный испытательный срок, в октябре 2005 года Алексей Сидоренко был утвержден в должности.

Работа Алексею нравилась, и в коллективе он был принят очень хорошо. Руководство отмечало, что Алексей имеет хорошее базовое техническое образование, окончил курсы в области экономики при Московском Государственном Университете, коммуникабелен, исполнительен и энергичен.

За время работы в данном офисе компании он вырос как специалист, поняв специфику телекоммуникационного бизнеса, и продемонстрировал свои способности, когда, к примеру, на 3 недели заменил внезапно заболевшего начальника отдела – его непосредственного руководителя.

Алексей прекрасно контактировал со всеми членами коллектива и представителями различных подразделений компании. А в отсутствие начальника отдела (с разрешения Директора департамента) произвел очень выгодную для компании закупку партии товара высокого качества по умеренным ценам.

Начальник отдела после своего выздоровления, довольный тем, что отдел в его отсутствие с помощью Алексея выполнил план и получил большую премию, пригласил Алексея отметить это в неформальной обстановке.

В одном из московских боулинг-клубов, где происходила их более чем 4-х часовая встреча, начальник отдела сообщил Алексею следующую информацию: в связи с расширением штата и изменением организационной структуры в компании предусмотрено появление должности заместителя руководителя отдела и он будет ходатайствовать перед руководством компании о назначении Алексея на эту вакансию и повышении ему оклада в 2 раза.

Алексей, обрадованный этим обстоятельством, придя домой, рассказал все это своей подруге Марии, с которой встречался уже более года. Алексей и Мария решили взять в Сбербанке России ипотечный кредит на 15 лет для покупки однокомнатной квартиры в новостройке Северного Бутово, а также легкового автомобиля «Вольво» (в кредит на 3 года), о котором долго мечтали. Руководство компании «Эвросеть», идя навстречу пожеланиям начальника отдела, назначило в марте 2006 года Сидоренко Алексея заместителем начальника отдела. Завизировал данное решение Директор департамента. Алексей Сидоренко с удвоенной энергией принялся осваивать новый фронт работы. В кулуарах компании в это время поговаривали о том, что собственник «Эвросети» хочет срочно продать свой бизнес, в связи с чем в компании могут произойти существенные изменения.

Начальник отдела занял выжидательную позицию. Алексей Сидоренко не обращал внимания на данные кулуарные разговоры, продолжал активно работать и в ноябре 2006 года принес начальнику отдела служебную записку с просьбой осуществить срочную закупку большой оптовой партии товара, который можно будет выгодно продать по низким ценам в виде новогодней акции.

Начальник отдела обещал Алексею Сидоренко рассмотреть заявку, но сам решил не спешить с ее оформлением, так как видел, что конкуренты компании – фирмы «АТС» и «Силайн» готовятся провести те же самые акции и уже закупили в Китае товары по более низким конкурентным ценам.

Прошел ноябрь и уже наступил декабрь. Алексей Сидоренко несколько раз обращался к начальнику отдела по поводу заявки, но получал уклончивые ответы.

Алексей начал нервничать, так как в декабре истекал срок выплаты по кредитам за квартиру и автомобиль, приобретенные им, а премия, которую он ожидал за разработанную им заявку, не намечалась.

Мария, с которой он уже проживал в ипотечной квартире в Бутово, и которой рассказал об этой ситуации, посоветовала ему обратиться напрямую к Директору департамента, что Алексей и сделал, написав на имя Директора департамента служебную записку (не поставив об этом в известность своего начальника отдела). Основные положения служебной записки Алексея Сидоренко Директору департамента.

1. Закупка товара, согласно разработанной заявке может принести большую прибыль компании «Эвросеть».
2. Начальник отдела, к сожалению, не хочет объективно рассматривать заявку.
3. Алексей готов принять на себя риски в случае неудачной закупки и нерентабельной продажи товара.

Директор департамента рассмотрел данную записку, но, зная о том, что в ближайшее время у «Эвросети» появится другой собственник, решил не рисковать и наложил следующую резолюцию:

«Начальнику отдела – к принятию решения на свое усмотрение с учетом оперативных обстоятельств».

Начальник отдела, получив записку с данной резолюцией, был крайне возмущен и, вызвав к себе Алексея, сказал ему следующее:

«Я работаю в компании уже более 7 лет и за эти годы еще никто из моих подчиненных не обращался к высшему руководству через мою голову. Недоверие ко мне как специалисту и руководителю меня оскорбляет, и я предлагаю Вам подумать о возможности дальнейшей работы в нашей компании. Ответ прошу дать мне в течение 3-х дней».

#### **Вопросы.**

1. Подробно проанализируйте и охарактеризуйте сам конфликт, возникший между Алексеем Сидоренко и начальником отдела. Каковы его причины?
  2. Какую из возможных стратегий поведения необходимо избрать в данном случае Алексею, чтобы его дальнейшая карьера менеджера складывалась успешно?
  3. Правильным ли решением была подача служебной записки вышестоящему руководителю, минуя непосредственного начальника?
  4. Правильным ли было решение Алексея одновременно резко улучшить свое материальное положение и ускорить продвижение по карьерной лестнице?
- Ответы обоснуйте.

#### Задание № 6.

##### **Мини-кейс «Вишневый сад»**

Отец Елены, Сергей Валентинович, в советские времена был директором книжного магазина. В годы перестройки он смог его выкупить и сохранить, имея связи в издательствах и обладая хорошим «книжным чутьем», а потом передал свое детище дочери в управление. Долгое время магазин пользовался популярностью среди жителей района, в нем всегда был большой выбор книг по хорошим ценам, проводилось много мероприятий для детей и взрослых. Елена особого интереса к бизнесу не испытывала – в течение нескольких последних лет магазином заведовал исполнительный директор, а она занималась в основном семейными делами, много путешествовала. Прибылью семейного дела Елена была довольна, а в детали управления не вникала, поскольку полностью доверяла наемному директору, ей нравилось, что магазин при нем сохранял ту же атмосферу, что была при отце.

На днях Елена, вернувшись из очередной поездки, встретила с одноклассником Дмитрием, ныне крупным предпринимателем, владельцем книготорговой сети. Следующий магазин Дмитрий планировал открывать как раз в том районе, в котором находился магазин Елены. Он предупредил Елену, что ее бизнес ждут изменения, и предлагал ей подумать над новой стратегией или пойти на крайние меры – например, продать магазин, пока он еще приносит прибыль. Или закрыть, а освободившиеся

площади сдавать в аренду или открыть там новый бизнес. Поговорив с управляющим, Елена выяснила, что дела у магазина идут не так хорошо, как раньше: небольшой оборот не позволял добиться хороших скидок у оптовиков, а развитие новых методов торговли уводило часть клиентов в сетевые магазины. У Елены был месяц для принятия решения. Однако в течение этого месяца никаких изменений бизнес-леди предпринимать не стала. Вскоре после открытия рядом сетевого конкурента магазин Елены был продан за долги.

**Вопросы:**

1. Почему Елена не решилась на кардинальные изменения, которые бы позволили спасти бизнес?
2. Как бы вы поступили на ее месте?

Задание № 7.

**Мини-кейс «Личное или общественное»**

Оксана Петровна, директор по персоналу в небольшой компании, занимающейся оптовой торговлей замороженными продуктами, просматривала свои заметки, планируя завтрашний день. Помимо собеседования с кандидатами на открытые вакансии ей предстояло разобраться в двух инцидентах внутри организации. С утра подошла главный бухгалтер, молодая подтянутая женщина, и высказала свое недовольство новым системным администратором. «Как можно в таком виде приходить на работу!.. А если увидят клиенты!!.. Я ему сделала замечание, а он не отреагировал. Вы что, не видели, кого брали на должность?!»

Оксана Петровна пообещала рассмотреть этот вопрос, хотя, честно говоря, проблемы особой не видела. В их фирме не было строгого дресс-кода, сотрудники могли прийти на работу и в джинсах, поэтому она обратила внимание в первую очередь на блестящие рекомендации Виталия, а не на его внешний облик хиппи, с волосами, собранными в хвост, растянутым свитером и «фенечками» на руках. К тому же большинство сисадминов, которых она видела, выглядели в своей, специфичной манере и ждали от них появления в деловых костюмах не приходилось. Но объяснить это главному бухгалтеру было сложно, та не воспринимала никаких альтернатив тому, «как принято». Предлагать ли Виталию частично или полностью изменить образ, убеждать главбуха, что адекватность и рабочие качества человека важнее длины его волос, особенно не на клиентоориентированной должности? Искать компромисс?

А потом еще позвонил руководитель отдела продаж и попросил поговорить со своей подчиненной Юлией. У Юлии третий день работа валится из рук – на ее грубость пожаловался постоянный клиент, она не может найти важные договоры. Учитывая Юлину репутацию, он решил, что девушке просто нужно в отпуск, отдохнуть, и потом она вернется к нормальной работе. «Оксана, может, у нее случилось что? Как-то у меня с ней не выходит откровенный разговор, да я и не психолог! Может, вы, как женщина быстрее найдете общий язык?!» Оксана Петровна пообещала, хотя считала, что линейные руководители должны уметь находить контакт с подчиненными. А то что-то участились случаи жалоб на стресс, с которыми ей приходится разбираться.

**Вопросы:**

1. Какие факторы оказывают влияние на поведение людей в описанных ситуациях?
2. Как бы вы поступили на месте Оксаны Петровны в первой ситуации: стоит ли требовать от человека полного соответствия организационной культуре? Удастся ли оставить все как есть, найти компромисс или придется искать другого сотрудника на должность системного администратора?
3. Как можно разрешать ситуации, когда личные проблемы людей мешают работе?

Задание № 8.

### **Мини-кейс «От нас еще никто не уходил»**

Елена Сергеевна Зайцева, менеджер по персоналу компании «ЭР-софт», с удивлением обнаружила на своем рабочем столе заявление об увольнении по собственному желанию. За последние три года это был всего второй случай (в первый раз девушка, которая работала менеджером проекта, вышла замуж и уехала в другой город). Зайцева гордилась своей компанией и считала, что остальные сотрудники разделяют ее чувства: конкурентоспособные условия работы, слаженный, дружный коллектив, мудрое руководство и хорошие перспективы. Отсутствие текучести кадров было тому неплохим подтверждением: те, кто проходил испытательный срок, оставались в компании и не думали об уходе. В глубине души Зайцева считала это и своей заслугой – она много работала над развитием корпоративной культуры, проводила различные мероприятия, вместе с начальниками отделов продумывала планы обучения сотрудников, разработала систему мотивации. Поэтому и была несколько уязвлена, когда увидела, что Максим Нежданов, молодой перспективный сотрудник, оставил ей подобное послание.

Елена Сергеевна достала его личное дело, чтобы подготовиться к непростому разговору. Два года назад Максим устроился в их фирму программистом, опыта у него было не очень много, но способности – хорошие, готовность расти и развиваться – большая. Он быстро и много учился – у коллег, на семинарах, курсах. Его профессиональный рост был ощутимым и год назад ему предложили возглавить новый проект. «ЭР-софт», специализирующаяся на программных продуктах для полиграфии, решила выйти на новый рынок – рынок разработки компьютерных игр. Создали небольшую рабочую группу, которая постепенно выросла в целый отдел. Нежданов с большим энтузиазмом возглавил проект – ему всегда нравились сложные задачи. Завоевав авторитет как хороший специалист, он оказался и неплохим руководителем, лидером группы: грамотно распределил задачи, координировал, вдохновлял, поддерживал. Поначалу не все шло гладко, но Максим загорелся идеей и заражал своим энтузиазмом коллег. 2 месяца назад закончился про редана издателю. Крупная западная компания, выпускающая игры, осталась довольна четким выполнением договора, продолжила сотрудничество, и в разработку было запущено сразу три новые игры. Проект можно было считать успешным во всех отношениях. Но почему-то его руководитель подает заявление об уходе. Что явилось тому причиной? Конфликтов у Максима не было ни с начальством, ни с коллегами. Может быть, его переманил кто-то из конкурентов, предложив гораздо более высокую зарплату? После завершения проекта первой игры с Максимом пересмотрели трудовой договор, подняли базовый оклад, выплатили премию... Чем дольше Елена Сергеевна думала о ситуации, тем больше укреплялась во мнении, что дело здесь не в деньгах.

#### **Вопросы:**

1. Исходя из имеющейся у вас информации проанализируйте мотивацию Максима и предположите возможные причины его ухода.
2. Рассмотрите сложившуюся ситуацию с точки зрения этапов групповой динамики. Какие дальнейшие действия могут помочь сохранить для фирмы ценного сотрудника?
3. Какие вопросы вы бы задали Максиму на месте Елены Сергеевны?

#### Задание № 9.

### **Мини-кейс «Лебедь, рак и щука»**

Александр Сергеевич, директор небольшой фирмы по производству мебели, приступил к своим обязанностям всего неделю назад. Наследство, оставленное ему предыдущим директором, не радовало. На носу летний сезон, а коллекция садовой мебели еще не была запущена в производство. Виноватых, как водится, не было. Вызываемые по очереди менеджеры отделов разводили руками. Отдел производства сетовал на то, что созданные дизайнерами проекты, как оказалось, не могут быть произведены на старом оборудовании, а покупку 2-х новых станков главный бухгалтер и финансисты отказываются оплачивать,

т.к. они не заложены в бюджет. Дизайнеры оправдывают позднюю сдачу проектов тем, что они долгое время не могли получить данные от отдела маркетинга. А финансисты кивают на прошлое руководство, которое не рассмотрело их расчеты по дополнительным затратам на производство садовой мебели и не приняло никакого решения.

Что больше всего поразило Александра Сергеевича – сотрудники отделов практически не общались между собой. Дизайнерам, например, не приходит в голову обсудить с производственниками возможности производства новых моделей. Все вопросы решались через высшее руководство – если оно было на месте, а не в очередной командировке. Новый директор принял решение собрать рабочую группу из представителей всех отделов для совместной разработки действий по выходу из кризиса. Необходимо скоординировать действия отделов для того, чтобы успеть вывести на рынок садовую мебель с минимальной задержкой по срокам и перерасходом бюджета. Но дело это явно не из простых.

Первое же совещание члены группы начнут со взаимных обвинений, начнут выяснять отношения, вместо того, чтобы решать проблему. Ему нужно хорошо продумать, каким способом сделать общение конструктивным, а работу группы – эффективной.

**Вопросы:**

1. Какие деструктивные игры используют работники данной организации?
2. Как бы вы поступили на месте Александра Сергеевича, какие действия предприняли для преодоления проблемы функциональной разобщенности и координации рабочей группы?

Задание № 10.

**Мини-кейс «Золотой теленок»**

В общежитии их называли «химотряд особого назначения»: четыре друга, приехавшие из провинции в Москву, все – будущие химики. Еще в студенческие годы они стали предпринимателями – стипендии не хватало, а жить на денежные переводы от родителей было стыдно и сложно. Торговали, чем придется, через несколько лет вышли на небольшой, но стабильный доход, обзавелись семьями, жизнь устоялась. Основной специализацией фирмы стала торговля химическими реактивами. Остап, самый неугомонный из их четверки, считал, что нужно идти дальше, вкладывать имеющуюся прибыль в новый интернет-проект, который в перспективе может принести очень хорошие доходы. Но друзья не поддерживали идею – они были довольны существующим положением вещей.

Остап решил выйти из бизнеса, довольно быстро нашел инвесторов и открыл интернет-проект. Его друзья, уже без Остапа, какое-то время управляли бизнесом, но потом прибыль стала падать, фирма приносила больше проблем, чем денег, и они разошлись по разным компаниям в качестве наемных служащих.

**Вопросы:**

1. Проанализируйте ситуацию с точки зрения 3-х лидерских подходов. Почему Остап не смог продолжать работать с этой командой? Плохой лидер или плохая команда?

**Примерные тестовые задания :**

1. Важнейший признак организации:

1. организационная культура;
2. сплоченность субъектов;
3. информированность членов структуры;
4. функциональность подходов в принятии решения.



2. Самые эффективные способы передачи организационной культуры:

1. информация, традиции, символы и язык;
2. авторитетность, коллективизм, целеполагание и реализм.

3. Образование субкультур в организации – это:

1. форма оппозиционности;
2. форма дезорганизации;
3. форма разрешения проблем и ситуаций.

4. Скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации это :

1. организационная культура;
2. организационная структура;
3. организационный дизайн.

5. Что подразумевается под понятием «культура организации»?

1. Экономическое состояние организации.
2. Позиции, точки зрения, манера поведения.
3. Структура организации.
4. Авторитет руководителя.
5. Степень конфликтности организации.

6. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели это:

1. конфликтность;
2. лидерство;
3. полномочия.

7. Власть может иметь разнообразные формы:

1. власть основанная на принуждении;
2. законная власть;
3. коммерческая власть.

8. Конфликтная ситуация – это:

1. случайные столкновения интересов субъектов;
2. накопившиеся противоречия деятельности;
3. противоборство по выяснению отношений.

9. Инцидент – это:

1. стечение обстоятельств, как повод для конфликта;
2. истинная причина конфликта;
3. накопившиеся противоречия.

10. Причина конфликта – это:

1. противоположные мотивы субъектов взаимодействия;
2. стечение обстоятельств, которые вызывают конфликт;
3. события, ситуации, которые предшествуют конфликту.

### **Примерные вопросы для устного опроса**

Тема 1. *Теоретические основы мотивации труда*

Вопрос темы для самостоятельного изучения:

1. Классические теории поведения человека в организации
2. Ситуационный подход к поведению человека в организации

Вопросы для собеседования:

1. Мотивация и результативность организации
2. Современные теории мотивации
3. Классические теории мотивации

#### Тема 2. *Информация и коммуникации*

##### Вопросы темы для самостоятельного изучения:

1. Коммуникация в организации: особенности межличностного восприятия и типичные ошибки восприятия
2. Коммуникационный процесс

##### Вопросы для собеседования:

1. Искусство общения
2. Понятие о коммуникации
3. Коммуникативное поведение руководителя

#### Тема 3. *Теоретические основы мотивации труда*

##### Вопрос темы для самостоятельного изучения:

1. Мотивация работников: основные подходы к применению

##### Вопросы для собеседования:

1. Понятие мотивации и элементы мотивации работы
2. Классификация теорий мотивации: содержательные и процессуальные теории

#### Тема 4. *Информация и коммуникации*

##### Вопрос темы для самостоятельного изучения:

1. Роль информации в организационном поведении
2. Первичная и вторичная информация

##### Вопросы для собеседования:

1. Ошибки при коммуникационном процессе
2. Виды коммуникаций в организации
3. Искажение информации

#### Тема 5. *Теоретические основы мотивации труда*

##### Вопрос темы для самостоятельного изучения:

1. Система действий по активизации мотивов определенного человека

##### Вопросы для собеседования:

1. Методы изучения малых групп
2. Содержательные теории мотивации. Сильные и слабые стороны содержательных теорий мотивации
3. Технологии создания мотивирующей работы

#### Тема 6. *Информация и коммуникации*

##### Вопрос темы для самостоятельного изучения:

1. Адаптивные организационные возможности
2. Социокультурный образ организации

Вопросы для собеседования:

1. Этапы формирования и развития рабочих групп
2. Межличностные коммуникации
3. Структура и содержание организационной культуры

**Примерные темы рефератов**

1. Вербальные и невербальные виды деловой коммуникации.
2. Принципы и методы формирования организационной культуры.
3. Понятие, структура и содержание организационной культуры.
4. Организация как социокультурный феномен.
5. Индивидуальные и корпоративные ценности в организационной культуре.
6. Корпоративная культура: история и современность.
7. Структура ОК.
8. Проблема гендерных отношений и анализа ОК.
9. Контркультура и девиантность в организациях.
10. Субкультуры в организациях.

**Примерные темы эссе**

1. Понятие и этапы организационной социализации.
2. Лидерство и руководство в организации.
3. Типология организационных культур.
4. Ценностная модель ОК.
5. Основные функции ОК.
6. Развитие и изменение ОК.
7. Проблема управляемости ОК.
8. Типология ОК на примере (Ваша организация).
9. Система руководства и подчинения на примере (Ваша организация).
10. Этапы формирования ОК.

## Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации

### Примерный перечень вопросов для проведения экзамена

1. Понятие организационной культуры.
2. Содержание организационной культуры, ее элементы.
3. Функции организационной культуры.
4. Национальные деловые культуры. Типология Г. Хофштеда.
5. Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди
6. Типология Акоффа.
7. Типология М. Бурке. Типология С. Ханди.
8. Типология Ф. Клухона и Ф.Л. Штротбека.
9. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
10. Внешняя адаптация и внутренняя интеграция.
11. Методы поддержания организационной культуры.
12. Методы изменения организационной культуры.
13. Понятие и виды субкультур. Сильные и слабые культуры.
14. Соотношение понятий организационная культура и корпоративная культура.
15. Способы управления организационной культурой и рекомендации руководителям.
16. Оценка эффективности организационной культуры.
17. Методы исследования организационной культуры.
18. Современные проблемы организационной культуры.
19. Особенности организационной культуры в России.
20. Классификации потребностей и мотивов.
21. Краткая история развития теорий мотивации.
22. Адаптационный подход к повышению мотивации.
23. Теории формирования групп.
24. Факторы, влияющие на групповую сплоченность
25. Модель создания и взаимодействия формальных и неформальных групп.
26. Конфликты и конфликтные ситуации. Виды конфликтов.
27. Понятие и виды решений.
28. Способы и методы принятия решений.
29. Этапы принятия решений.
30. Ответственность за принятые решения.
31. Значение группового поведения в деятельности организации.
32. Классификация групп.
33. Понятие команды. Общее и отличие команды и группы.
34. Формирование команды и роли в ней членов коллектива.
35. Психологические проблемы, вызываемые стрессом.
36. Поведенческие проблемы, обусловленные стрессом.
37. Влияние стрессов на деятельность организации.
38. Индивидуальные методы борьбы со стрессом.
39. Способы борьбы со стрессом в организации.
40. Истоки и классические исследования лидерства.
41. Реализация власти руководителя.
42. Делегирование полномочий: основные принципы делегирования.
43. Эффективное руководство и его критерии.
44. Способы и методы принятия решений.
45. Особенности невербальных средств коммуникации.
46. Организация как система коммуникаций.
47. Виды коммуникаций: нисходящие, восходящие, горизонтальные.

48. Коммуникативные сети и их виды.
49. Помехи (барьеры) коммуникаций в организации.
50. Виды барьеров: коммуникативные, межличностные, организационные.
51. Совершенствование межличностного общения и информационного обмена в организации.
52. Коммуникативный стиль - как основа коммуникативного поведения руководителя и сотрудников в организации.
53. Понятие, генезис и цели организационного поведения.
54. Междисциплинарный характер теории организационного поведения.
55. основополагающие концепции организационной культуры.
56. Роль конфликта в современных организациях.
57. Причины и симптомы стресса. Влияние стресса на здоровье работников.
58. Психологические проблемы, вызываемые стрессом.
59. Поведенческие проблемы, обусловленные стрессом.
60. Влияние стрессов на деятельность организации.

### Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

– в печатной форме увеличенным шрифтом,

– в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

– в печатной форме,

– в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

– в печатной форме,

– в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## **5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий**

### **5.1. Учебная литература**

1. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/korporativnaya-kultura-470006#page/1>

2. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/organizacionnaya-kultura-469216#page/1>

3. Организационная культура : учебное пособие / Балашов А.П. - Москва : Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 278 с. - <http://znanium.com/catalog/product/814611>

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах «Лань» и «Юрайт».

### **5.2. Дополнительная литература:**

1. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07617-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/organizacionnoe-povedenie-451807#page/1>

2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-praktikum-455030#page/1>

### 5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

#### *Электронно-библиотечные системы (ЭБС):*

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» <http://www.biblioclub.ru/>
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com)
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

#### *Профессиональные базы данных*

1. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
2. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
3. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
4. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

#### *Информационные справочные системы*

1. **Гарант** - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров филиала)

#### *Ресурсы свободного доступа*

1. КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/>;
2. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
3. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
4. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
5. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/>.
6. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
7. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
8. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
9. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
10. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;
11. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы [http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy\\_i\\_otvety](http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy_i_otvety)

#### *Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ*

1. Электронный каталог Научной библиотеки КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/Web>
2. Электронная библиотека трудов ученых КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/UserEntry?Action=ToDb&idb=6>
3. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://infoneeds.kubsu.ru/>
4. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>

### 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

По курсу предусмотрено проведение лекционных занятий, на которых дается основной систематизированный материал. Основной целью лекции является обеспечение теоретической основы обучения, развитие интереса к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, формирование у обучающихся ориентиров для самостоятельной работы.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Практические занятия ориентированы на работу с учебной и периодической литературой, знакомство с содержанием, принципами и инструментами осуществления и решением основных вопросов, приобретение навыков для самостоятельных оценок результатов оценки основных явлений дисциплины. К практическому занятию обучающийся должен ответить на основные контрольные вопросы изучаемой темы, подготовить эссе, решить тесты. Кроме того, следует изучить тему по конспекту лекций и учебнику или учебным пособиям из списка литературы.

Тестирование по предложенным темам. Подготовка тестированию предполагает изучение материалов лекций, учебной литературы.

Устный опрос. Важнейшие требования к устным ответам студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них. Ответ обучающегося должно соответствовать требованиям логики: четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Написание реферата – это вид самостоятельной работы студента, содержащий информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях. Ведущее место занимают темы, представляющие профессиональный интерес, несущие элемент новизны. Реферативные материалы должны представлять письменную модель первичного документа – научной работы, монографии, статьи. Реферат может включать обзор нескольких источников и служить основой для доклада на определённую тему на семинарах.

СРС по дисциплине включает следующие виды работ:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- выполнение домашнего задания, предусматривающих решение ситуационных задач, проверяемых в учебной группе на практических занятиях;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- подготовка к практическим занятиям;
- написание реферата и эссе по заданной проблеме.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает следующие виды работ:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- выполнение домашнего задания, предусматривающих решение ситуационных задач, проверяемых в учебной группе на практических занятиях;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- подготовка к практическим занятиям;
- написание реферата и эссе по заданной проблеме.

Зачет. Обучающиеся обязаны сдать зачет в соответствии с расписанием и учебным планом. Зачет является формой контроля усвоения обучающимся учебной программы по дисциплине или ее части, выполнения реферативных работ, эссе, тестовых заданий, устного опроса.



**Экзамен.** Обучающиеся обязаны сдать экзамен в соответствии с расписанием и учебным планом. Экзамен – проверочное испытание по учебной дисциплине, конечная форма изучения предмета, а также механизм выявления и оценки результатов учебного процесса. Цель экзамена – проверить сложившуюся у обучающегося систему понятий и отметить степень полученных знаний.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

#### **Методические рекомендации по освоению лекционного материала**

Запись лекции – одна из форм активной самостоятельной работы студентов, требующая навыков и умения кратко, схематично, последовательно и логично фиксировать основные положения, выводы, обобщения, формулировки.

Данная дисциплина как наука использует свою терминологию, категориальный, графический и экономико-математический аппараты, которыми студент должен научиться пользоваться и применять по ходу записи лекции. Культура записи лекции – один из важнейших факторов успешного и творческого овладения знаниями по современным экономическим проблемам общества.

Последующая работа над текстом лекции воскрешает в памяти ее содержание, позволяет развивать экономическое мышление. Во время лекции студентам необходимо обратить внимание на логику изложения материала преподавателем. Не ждать предложения от преподавателя конспектировать всю лекцию или отдельные ее фрагменты. Пытаться конспектировать самому в удобной для студента форме. Не стремиться записать все дословно, конспектировать необходимо самое главное, основное.

#### **Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим) занятиям**

Семинарское занятие по дисциплине – важнейшая форма самостоятельной работы студентов над научной, учебной и периодической литературой. Именно на семинарском занятии каждый студент имеет возможность проверить глубину усвоения учебного материала, показать знание категорий, положений и инструментов экономической деятельности, уметь их применить для аргументированной и доказательной оценки экономических процессов и явлений, происходящих в современном мире. Участие в семинаре позволяет студенту соединить полученные теоретические знания с решением конкретных практических задач, давать оценку экономическим явлениям, происходящим в стране и мире.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

### **7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине**

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные	Аудитория 13 оснащена учебной мебелью;	Microsoft Windows 7, 10, №73-

<p>аудитории для проведения занятий лекционного типа</p>	<p>Аудитория 14 оснащена учебной мебелью;  Аудитория 23 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор – 1 шт., экран настенный – 1 шт., персональный компьютер – 1 шт., (программное обеспечение);  Аудитория 24 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор – 1 шт., экран настенный – 1 шт., персональный компьютер - 1 шт.;  Аудитория 25 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор – 1 шт., экран настенный – 1 шт., персональный компьютер - 1 шт. (программное обеспечение);  Аудитория 26 оснащена учебной мебелью, персональными компьютерами – 15 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение;  Аудитория 27 оснащена учебной мебелью, персональный компьютер – 15 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение;  Аудитория 28 оснащена учебной мебелью, персональными компьютерами – 18 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение;  Аудитория 32 оснащена учебной мебелью;  Аудитория 34 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор – 1 шт., экран настенный – 1 шт., персональный компьютер - 1 шт., программное обеспечение; государственная символика (герб РФ, флаг РФ; флаг Краснодарского края, флаг г. Армавира) ;  Аудитория 35 оснащена учебной мебелью;  Аудитория 36 оснащена учебной мебелью.</p>	<p>АЭФ/223-ФЗ/2018, соглашение Microsoft ESS 72569510;  Microsoft Office Professional Plus, №73-АЭФ/223-ФЗ/2018, соглашение Microsoft ESS 72569510;  Acrobat Reader DC, бесплатное ПО,  <a href="https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html">https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html</a>;  Sumatra PDF, свободное ПО,  <a href="https://www.sumatrapdfreader.org/develop.html">https://www.sumatrapdfreader.org/develop.html</a>;  Libre Office, свободное ПО,  Mozilla Public License v2.0;  <a href="https://www.libreoffice.org/about-us/licenses">https://www.libreoffice.org/about-us/licenses</a>;  Mozilla FireFox, свободное ПО,  Mozilla Public License v2.0;  <a href="https://www.mozilla.org/en-US/MPL">https://www.mozilla.org/en-US/MPL</a>;  Google Chrome, бесплатное ПО;  <a href="https://www.google.com/chrome/privacy/eula_text.html">https://www.google.com/chrome/privacy/eula_text.html</a>;  Медиаплеер VLC, свободное ПО;GNU LGPL-2.1,  <a href="https://www.videolan.org/legal.html">https://www.videolan.org/legal.html</a>;  Архиватор 7-zip, свободное ПО, GNU LGPL, <a href="https://www.7-zip.org/license.txt">https://www.7-zip.org/license.txt</a>;  - Справочно-правовая система Гарант, клиент-серверная версия на 20 стандартных рабочих мест, № 104/НК/12 от 13.03.2012 г.</p>
<p>Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных</p>	<p>Аудитория 13 оснащена учебной мебелью;  Аудитория 14 оснащена учебной мебелью;  Аудитория 23 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор – 1 шт., экран настенный – 1 шт., персональный</p>	<p>Microsoft Windows 7, 10, №73-АЭФ/223-ФЗ/2018, соглашение Microsoft ESS 72569510;  Microsoft Office Professional Plus, №73-АЭФ/223-ФЗ/2018, соглашение Microsoft ESS</p>

<p>консультаций, текущего контроля промежуточной аттестации</p>	<p>компьютер – 1 шт., (программное обеспечение);          Аудитория 24 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор – 1 шт., экран настенный – 1 шт., персональный компьютер - 1 шт.;</p> <p>Аудитория 25 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор – 1 шт., экран настенный – 1 шт., персональный компьютер - 1 шт. (программное обеспечение);</p> <p>Аудитория 32 оснащена учебной мебелью;          Аудитория 34 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор – 1 шт., экран настенный – 1 шт., персональный компьютер - 1 шт., программное обеспечение; государственная символика (герб РФ, флаг РФ; флаг Краснодарского края, флаг г. Армавира) ;</p> <p>Аудитория 35 оснащена учебной мебелью;          Аудитория 36 оснащена учебной мебелью;          Аудитория 37 оснащена учебной мебелью.</p>	<p>72569510;          Acrobat Reader DC, бесплатное ПО,  <a href="https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html">https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html</a>;          Sumatra PDF, свободное ПО,  <a href="https://www.sumatrapdfreader.org/develop.html">https://www.sumatrapdfreader.org/develop.html</a>;          Libre Office, свободное ПО, Mozilla Public License v2.0;  <a href="https://www.libreoffice.org/about-us/licenses">https://www.libreoffice.org/about-us/licenses</a>;          Mozilla FireFox, свободное ПО, Mozilla Public License v2.0;  <a href="https://www.mozilla.org/en-US/MPL">https://www.mozilla.org/en-US/MPL</a>;          Google Chrome, бесплатное ПО;  <a href="https://www.google.com/chrome/privacy/eula_text.html">https://www.google.com/chrome/privacy/eula_text.html</a>;          Медиаплеер VLC, свободное ПО; GNU LGPL-2.1,  <a href="https://www.videolan.org/legal.html">https://www.videolan.org/legal.html</a>;          Архиватор 7-zip, свободное ПО, GNU LGPL, <a href="https://www.7-zip.org/license.txt">https://www.7-zip.org/license.txt</a>;          Справочно-правовая система Гарант, клиент-серверная версия на 20 стандартных рабочих мест, № 104/НК/12 от 13.03.2012 г.</p>
---	---	--

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
<p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)</p>	<p>Мебель: учебная мебель          Комплект специализированной мебели: компьютерные столы          Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к</p>	<p>Microsoft Windows 7, 10, №73-АЭФ/223-ФЗ/2018,          соглашение Microsoft ESS 72569510;          Microsoft Office Professional Plus, №73-АЭФ/223-ФЗ/2018,          соглашение Microsoft ESS 72569510;          Acrobat Reader DC, бесплатное ПО,  <a href="https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html">https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html</a>;          Sumatra PDF, свободное ПО,  <a href="https://www.sumatrapdfreader.org/develop.html">https://www.sumatrapdfreader.org/develop.html</a>;          Libre Office, свободное ПО, Mozilla Public License v2.0;  <a href="https://www.libreoffice.org/about-us/licenses">https://www.libreoffice.org/about-us/licenses</a>;          Mozilla FireFox, свободное ПО, Mozilla Public License v2.0;  <a href="https://www.mozilla.org/en-US/MPL">https://www.mozilla.org/en-US/MPL</a>;          Google Chrome, бесплатное ПО;</p>

	сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	<a href="https://www.google.com/chrome/privacy/eula_text.html">https://www.google.com/chrome/privacy/eula_text.html</a> ; Медиаплеер VLC, свободное ПО; GNU LGPL-2.1, <a href="https://www.videolan.org/legal.html">https://www.videolan.org/legal.html</a> ; Архиватор 7-zip, свободное ПО, GNU LGPL, <a href="https://www.7-zip.org/license.txt">https://www.7-zip.org/license.txt</a> ;
--	--	--