

Рабочая программа дисциплины

Организационное поведение

<i>Направление подготовки</i>	Управление персоналом
<i>Код</i>	38.03.03
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление персоналом организации и государственной службы
<i>Квалификация (степень) выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные		ПК-8

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-8	Способен анализировать и диагностировать состояние социальной сферы организации, целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации	ПК 8.1. Анализирует и диагностирует состояние социальной сферы организации ПК 8.2. Использует современные технологии социальной работы с персоналом ПК 8.3. Участвует в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код	ПК-8		

компетенции	
	- основными формами и видами социального взаимодействия (принципы кооперативного взаимодействия, основные факторы, усиливающие/снижающие кооперативность взаимодействия, основные формы конкурентного взаимодействия, основные факторы, усиливающие/снижающие конкурентность взаимодействия); - навыками организации групповой работы. методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации; - формирования и поддержания морально-психологического климата в организации; управления повышением этического уровня деловых отношений и эффективности делового общения; управления организационной культурой; - современными технологиями эффективного влияния на личность и группу; управления дисциплинарными - анализировать профессиональные ситуации с позиции участвующих в нем индивидов, социальной сферы; - выявлять и оценивать специфику социально-психологических связей и отношений в социальных сообществах; - устанавливать индивидуальные различия в личностных характеристиках работников и их поведении для повышения результативности деятельности организации; - овладеть современными методами и технологиями активного воздействия на социально-психологический климат в коллективе, самостоятельно проводить оценку результатов труда и тестирование личных качеств работников; - освоить методы управления межличностными и межгрупповыми конфликтами; - организовывать работу группы (определять ролевой состав группы, определять тип взаимодействия в группе, определять уровень развития группы); - основными формами и видами социального взаимодействия (принципы кооперативного взаимодействия, основные факторы, усиливающие/снижающие кооперативность взаимодействия, основные формы конкурентного взаимодействия, основные факторы, усиливающие/снижающие конкурентность взаимодействия); - навыками организации групповой работы. методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации; - формирования и поддержания морально-психологического климата в организации; управления повышением этического уровня деловых отношений и эффективности делового общения; управления организационной культурой; - современными технологиями эффективного влияния на

	отношениями; - современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала); - современными технологиями управлением поведением персонала (управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.		личность и группу; управления дисциплинарными отношениями; - современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала); - современным и технологиями управлением поведением персонала (управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
--	--	--	---

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Организационное поведение» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Организационная культура», «Теория организации», «Корпоративная социальная ответственность», «Кадровое обеспечение организации».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление персоналом организации и государственной службы.

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	Формы обучения	
	<i>Очно-заочная</i>	<i>Заочная или Очно-заочная с применением ДОТ</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	4/144	4 /144
Контактная работа:		
Занятия лекционного типа	8	4
Занятия семинарского типа	8	10
Промежуточная аттестация: <i>экзамен</i>	18	18
Самостоятельная работа (СРС)	110	112

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самостоятельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Предмет и содержание дисциплины «организационное поведение». Модели поведения человека в организации	2			1			18
2.	Формирование группового поведения	2			1			18
3.	Коммуникация в организации	2			2			18
4.	Актуальные проблемы организационного поведения: лидерство, конфликты, стресс				2			18
5.	Основные типы организационных культур и их влияние на организационную эффективность. Мотивация и результативность организации.	2			1			18

6.	Организационное поведение в условиях инновации. Глобализация и организационное поведение				1			20
	Промежуточная аттестация	18						
	Итого	8			8			110
	Всего	144						

6.1.2 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самостоятельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Предмет и содержание дисциплины «организационное поведение». Модели поведения человека в организации	1			1			18
2.	Формирование группового поведения	1			1			19
3.	Коммуникация в организации	1			2			18
4.	Актуальные проблемы организационного поведения: лидерство, конфликты, стресс				2			19
5.	Основные типы организационных культур и их влияние на организационную эффективность. Мотивация и результативность организации.	1			2			19
6.	Организационное поведение в условиях инновации. Глобализация и организационное поведение				2			19
	Промежуточная аттестация	18						

	Итого	4			10			112
	Всего	144						

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1.	Предмет и содержание дисциплины «организационное поведение». Модели поведения человека в организации	Организационное поведение: основные понятия, цели изучения. Исторические основы современного организационного поведения. Научный менеджмент. Школа человеческих отношений. Современная модель организационного поведения: когнитивный и бихевиористский подходы, теория социального научения. Предмет, методы и содержание дисциплины «Организационное поведение», а также модели поведения человека в организации. Формирование и роль личности в организации. Социализация индивида в организации. Взаимодействия человека в организации
2.	Формирование группового поведения	Понятие группы, коллектива, команды. Объединение людей в группы. Классификация групп. Общие характеристики группы. Ситуационные характеристики группы. Групповая сплоченность. Формальные и неформальные группы. Их взаимодействие в организации. Признаки, функции и виды коллективов. Оптимальная численность первичной группы. Стадии развития коллектива. Методы определения сплоченности коллективов.
3.	Коммуникация в организации	Понятие и сущность коммуникационного процесса. Функции и классификация коммуникаций. Коммуникации по форме общения. Коммуникации по каналам общения. Коммуникации в зависимости от пространственного расположения каналов и направленности общения. Коммуникационные барьеры и их преодоление. Коммуникационные сети.
4.	Актуальные проблемы организационного поведения: лидерство, конфликты, стресс	Различные теории и подходы к проблеме лидерства. Лидерство как объективное поведение личности в группе и коллективе в стремлении к самоутверждению и самореализации. Характеристика личностного профиля лидера. Источники конфликтов в организации. Роль конфликтов в развитии организации. Типология конфликтов. Модели конфликтов. Различные стратегии поведения в конфликтной ситуации. Приемы управления конфликтом на групповом уровне. Возможные пути разрешения конфликта. Причины, вызывающие стресс. Диагностика стресса. Стадии развития стресса. Стратегия управления стрессом.
5.	Основные типы организационных культур	Классификация организаций. Модели организационных структур Плюсы и минусы различных типов

	и их влияние на организационную эффективность. Мотивация и результативность организации.	организационных структур. Основные типы организационных структур и их влияние на поведение сотрудников. Понятие мотивации. Основные теории мотивации. Роль мотивации в руководстве подчиненными. Использование материальных и моральных стимулов в процессе мотивации. Влияние оценки результатов работы сотрудников на мотивацию. Справедливое распределение вознаграждений как инструмент мотивации. Системы формирования мотивационных установок.
6.	Организационное поведение в условиях инновации. Глобализация и организационное поведение	Источники изменений в организации: внутренние и внешние. Изменения, связанные с жизненным циклом организации. Эволюционные и революционные изменения в организациях. Формы и причины сопротивления нововведениям. Методы борьбы с сопротивлением. Управление поведением в условиях изменений. Методы и технологии разрешения инновационных конфликтов. Глобализация. Мультинациональные компании. Факторы, оказывающие влияние на организационную культуру. Транскультурная восприимчивость. Подготовка транскультурных менеджеров.

6.2.2 Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание практических занятий
1.	Предмет и содержание дисциплины «организационное поведение». Модели поведения человека в организации	Виды и основные признаки организаций. Формы организаций. Определение дисциплины организационного поведения. Предмет и объект организационного поведения. Элементы правленческой деятельности, основные функции управления. Концепции менеджмента, изучающие организационное поведение.
2.	Формирование группового поведения	Проанализировать предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны.
3.	Коммуникация в организации	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам. Проблемные и ситуационные задачи для закрепления знаний полученных на лекциях знаний.
4.	Актуальные проблемы организационного поведения: лидерство, конфликты, стресс	Проблемные и ситуационные задачи для закрепления знаний полученных на лекциях знаний.
5.	Основные типы организационных культур и их влияние на организационную эффективность. Мотивация и результативность организации.	Перечислить и проранжировать по степени действенности известные вам стимулы к труду, заполнив соответствующий столбец в таблице. Приведите мотивы, на которые направлены выделенные стимулы, заполнив второй столбец таблицы.
6.	Организационное поведение в условиях инновации.	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам. Проблемные и

	Глобализация и организационное поведение	ситуационные задачи для закрепления знаний полученных на лекциях знаний.
--	--	--

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Предмет и содержание дисциплины «организационное поведение». Модели поведения человека в организации	1. Предмет, методы и содержание дисциплины «Организационное поведение», а также модели поведения человека в организации 2. Формирование и роль личности в организации. Социализация индивида в организации 3. Взаимодействия человека в организации
2.	Формирование группового поведения	1. Понятия группы, классификация и характеристики групп. 2. Понятие групповой сплочённости, признаки формальных и не формальных групп.
3.	Коммуникация в организации	1. Понятие и сущность коммуникационного процесса. Функции и классификация коммуникаций. 2. Коммуникационные барьеры и их преодолении. Коммуникационные сети.
4.	Актуальные проблемы организационного поведения: лидерство, конфликты, стресс	1. Различные подходы к проблеме лидерства. Рассматривается характеристика личностного профиля лидера. Формирование лидерских качеств у современного менеджера. 2. Источники конфликтов в организации. Дана типология конфликтов и возможные пути их разрешения. Перечислены причины, вызывающие стресс. Даны диагностика и стратегия управления стрессом.
5.	Основные типы организационных культур и их влияние на организационную эффективность. Мотивация и результативность организации.	1. Классификация организаций эффективности Анализ моделей организационных структур. 2. Понятие мотивации и её структурные элементы. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Система формирования мотивационных установок и её национальные особенности в России.
6.	Организационное поведение в условиях инновации. Глобализация и организационное поведение	1. Внутренние и внешние источники изменений в организации. Эволюционные и революционные изменения. Формы и причины сопротивления нововведениям. Управление поведением в условиях изменений. Методы и технологии разрешения инновационных конфликтов. 2. Феномен глобализации. Факторы, оказывающие влияние на организационную культуру. Особенности транскультурной организации.

7. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Предмет и содержание дисциплины «организационное поведение». Модели поведения человека в организации	Опрос, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Формирование группового поведения	Опрос, тестирование, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Коммуникация в организации	Опрос, тестирование, проблемно-аналитические задания, контрольная работа Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Актуальные проблемы организационного поведения: лидерство, конфликты, стресс	Опрос, тестирование, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Основные типы организационных культур и их влияние на организационную эффективность. Мотивация и результативность организации.	Опрос, проблемно-аналитические задания, тестирование, контрольная работа Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Организационное поведение в условиях инновации. Глобализация и организационное поведение	Опрос, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1 Основная литература

1. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; перевод Е. А. Климов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 463 с. — ISBN 5-238-00512-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142718.html>

2. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение: учебник / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 529 с. — ISBN 978-5-4497-3445-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142246.html>

3. Шамис, В. А. Организационное поведение: практикум / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 192 с. — ISBN 978-5-4497-1821-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/124749.html>

8.2 Дополнительная литература:

1. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Социология» / Ю. Д. Красовский. — 4-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 487 с. — ISBN 978-5-238-02186-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141795.html>

2. Чегринцова, С. В. Организационное поведение: учебное пособие / С. В. Чегринцова. — Тверь: Тверской государственный университет, 2023. — 247 с. — ISBN 978-5-7609-1809-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136327.html>

8.3. Периодические издания

1. Стратегии бизнеса. <https://www.iprbookshop.ru/106278.html>

2. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. ISSN: 2305-7807 <https://naukaru.ru/ru/nauka/journal/12/view>

3. «Социально-трудовые исследования». Научно-практический журнал. ISSN: 2658-3712. <https://vcot.info/magazine>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>
3. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS <https://www.iprbookshop.ru>
4. Электронная библиотечная система <https://biblioclub.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. Работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. Внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. Выполнение самостоятельных практических работ;
4. Подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами

окружающего нас мира. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий – деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и

др.) используются следующие:

- диспут;
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач;
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция;
- дискуссия;
- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов с инвалидностью и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Организационное поведение

<i>Направление подготовки</i>	Управление персоналом
<i>Код</i>	38.03.03
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление персоналом организации и государственной службы
<i>Квалификация (степень) выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные		ПК-8

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-8	Способен анализировать и диагностировать состояние социальной сферы организации, целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации	ПК 8.1. анализирует и диагностирует состояние социальной сферы организации ПК 8.2. использует современные технологии социальной работы с персоналом ПК 8.3. участвует в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по	Знать	Уметь	Владеть
----------------	-------	-------	---------

дисциплине			
Код компетенции	ПК-8		
	- основными формами и видами социального взаимодействия (принципы кооперативного взаимодействия, основные факторы, усиливающие/снижающие кооперативность взаимодействия, основные формы конкурентного взаимодействия, основные факторы, усиливающие/снижающие конкурентность взаимодействия); - навыками организации групповой работы. методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации; - формирования и поддержания морально-психологического климата в организации; управления повышением этического уровня деловых отношений и эффективности делового общения; управления организационной культурой; - современными технологиями эффективного	- анализировать профессиональные ситуации с позиции участвующих в нем индивидов, социальной сферы; - выявлять и оценивать специфику социально-психологических связей и отношений в социальных сообществах; - устанавливать индивидуальные различия в личностных характеристиках работников и их поведении для повышения результативности деятельности организации; - овладеть современными методами и технологиями активного воздействия на социально-психологический климат в коллективе, самостоятельно проводить оценку результатов труда и тестирование личных качеств работников; - освоить методы управления межличностными и межгрупповыми конфликтами; - организовывать работу группы (определять ролевой состав группы, определять тип взаимодействия в группе, определять	- основными формами и видами социального взаимодействия (принципы кооперативного взаимодействия, основные факторы, усиливающие/снижающие кооперативность взаимодействия, основные формы конкурентного взаимодействия, основные факторы, усиливающие/снижающие конкурентность взаимодействия); - навыками организации групповой работы. методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации; - формирования и поддержания морально-психологического климата в организации; управления повышением этического уровня деловых отношений и эффективности делового общения; управления организационной культурой; - современными технологиями эффективного влияния на личность и группу; управления дисциплинарными

	влияния на личность и группу; управления дисциплинарными отношениями; - современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала); - современными технологиями управлением поведением персонала (управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.	уровень развития группы);	отношениями; - современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала); - современными технологиями управлением поведением персонала (управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
--	--	---------------------------	--

3.2. Критерии оценки знаний студентов

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки

		- выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО /ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ НЕ ЗАЧЕНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

При ответе на вопросы в рамках прохождения промежуточной аттестации (зачет/ зачет с оценкой/ экзамен) допускается вольная формулировка ответа, по смыслу раскрывающая содержание ответа, указанного в фонде оценочных средств, в качестве верного ответа.

4. Типовые контрольные задания (закрытого, открытого и иного типа) для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

ТЕСТИРОВАНИЕ

ПК-8

1. Что из перечисленного относится к основным формам социального взаимодействия в организации? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Кооперативное взаимодействие**
- б) Административное принуждение
- в) Конкурентное взаимодействие**
- г) Авторитарное подчинение

Ответ: а) Кооперативное взаимодействие; в) Конкурентное взаимодействие

2. Какой фактор НЕ усиливает кооперативность взаимодействия в организации?

- а) Общность целей и ценностей
- б) Взаимозависимость при решении задач
- в) Жесткая регламентация каждого действия**
- г) Позитивный опыт совместной работы

Ответ: в) Жесткая регламентация каждого действия

3. Кто из перечисленных ученых наиболее тесно связан с проведением Хотторнских экспериментов?

- а) Элтон Мэйо**
- б) Фредерик Тейлор
- в) Макс Вебер
- г) Анри Файоль

Ответ: а) Элтон Мэйо

4. Какие методы относятся к методам исследования организационного поведения? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Наблюдение**

б) Сбор фиксированной информации

в) Математическое моделирование экономических процессов

г) Эксперимент

Ответ: а) Наблюдение; б) Сбор фиксированной информации; г) Эксперимент

5. Как называется черта личности, состоящая в способности сохранять эмоциональную дистанцию с другими людьми и исходить в своих действиях из того, что цель оправдывает средства?

а) Авторитаризм

б) Макиавеллизм

в) Догматизм

г) Самооценка

Ответ: б) Макиавеллизм

6. Какая модель организационного поведения базируется на партнерстве и чувстве соучастия?

а) Авторитарная модель

б) Модель опеки

в) Поддерживающая модель

г) Коллегиальная модель

Ответ: г) Коллегиальная модель

7. Какие из перечисленных утверждений верны для неформальных групп в организации? Выберите несколько вариантов ответов.

а) Создаются спонтанно, без вмешательства руководства

б) Имеют четкую должностную иерархию

в) Основываются на личных симпатиях и общих интересах

г) Оказывают влияние на поведение членов группы через социальный контроль

Ответ: а) Создаются спонтанно, без вмешательства руководства; в) Основываются на личных симпатиях и общих интересах; г) Оказывают влияние на поведение членов группы через социальный контроль

8. Что относится к компетентности работника? Выберите несколько вариантов ответов.

а) Склонность

б) Способность

в) Характер

г) Темперамент

Ответ: а) Склонность; б) Способность

9. Как называется свойство личности, выражающееся в постоянном стремлении использовать открывающиеся возможности?

а) Догматизм

б) Склонность к риску

в) Самомониторинг

г) Макиавеллизм

Ответ: б) Склонность к риску

10. Какие модели организационного поведения существуют в эволюционном развитии? Выберите несколько вариантов ответов.

а) Авторитарная

б) Опекунская

в) Поддерживающая

г) Коллегиальная

Ответ: а) Авторитарная; б) Опекунская; в) Поддерживающая; г) Коллегиальная

11. Назовите фамилию ученого, который ввел в науку термин «поведение».

Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Павлов

12. Дайте определение понятию «организационное поведение». Запишите ответ в виде краткого определения.

Ответ: дисциплина, изучающая поведение людей в организациях с целью нахождения наиболее эффективных методов управления и предотвращения организационных дисфункций, связанных с человеческим фактором

13. Назовите фамилию основателя бюрократического направления в менеджменте.

Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Вебер

14. Как называется процесс объяснения причин и результатов поведения? Запишите ответ одним словом.

Ответ: атрибуция

15. Как называется ощущение потери или лишения, недостатка чего-то важного, активизирующее поведение человека? Запишите ответ одним словом.

Ответ: потребность

16. Назовите фамилию ученого, который разработал иерархическую теорию потребностей. Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Маслоу

17. Как называется социальный ранг личности в группе, мера признания и принятия личности ее участниками? Запишите ответ одним словом.

Ответ: статус

18. Как называется образец действий, ожидаемых от индивида при выполнении деятельности, отражающий его положение в социальной системе? Запишите ответ одним словом.

Ответ: роль

19. Назовите фамилию ученого, который ввел понятие «локус контроля личности». Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Роттер

20. Как называется процесс усвоения культурных ценностей и норм организации индивидуумом, позволяющий ему быть полноценным членом этой организации? Запишите ответ одним словом.

Ответ: социализация

21. Установите соответствие между моделями организационного поведения и их ключевыми характеристиками.

№	Модель организационного поведения	Буква	Характеристика
1	Авторитарная модель	А	Базируется на партнерстве, чувстве соучастия и самодисциплине
2	Опекунская модель	Б	Ориентация на власть и формальную иерархию, подчинение руководителю
3	Коллегиальная модель	В	Ориентация на экономические ресурсы, удовлетворение потребностей безопасности

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3

Ответ: 1Б, 2В, 3А

22. Установите соответствие между стадиями развития рабочей группы и их содержанием.

№	Стадия развития группы	Буква	Содержание стадии
1	Формирование	А	Члены группы конкурируют за статус и влияние, возникают напряженные отношения
2	Смятение	Б	Группа начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются групповые нормы
3	Нормирование	В	Члены группы знакомятся друг с другом, определяются цели и задачи

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3

Ответ: 1В, 2А, 3Б

Примерный список вопросов

1. Что имеется в виду под поведением?
2. Что такое организационное поведение?
3. Эффективное построение межуровневых коммуникаций в организациях
4. Психологические факторы, влияющие на индивидуальное принятие решений
5. Межличностные коммуникации

6. Назовите основные особенности серийного производства.
7. Назовите признаки эффективности организационной структуры.
8. Вербальное и невербальное общение в организации.
9. Особенности вербального общения.
10. Особенности невербального общения.
11. Понятие «власть». Типы власти в организации.
12. Власть как организационный процесс. Власть и влияние. Примеры.
13. Показатели власти в организации. Примеры.
14. Понятие «лидерство». Стили лидерства в организации.
15. Лидерство и управление: основные проблемы.
16. Личность руководителя и организационное поведение.
17. Организация как субъект организационного поведения.
18. Основные модели организации.
19. Органическая модель организации.
20. Механическая модель организации.
21. Методы интеграции структурных подразделений организации.
22. Понятие «организационная культура». Ее значение для организационного поведения.
23. Модель формирования оргкультуры.
24. Факторы формирования оргкультуры.
25. Понятие «репутация организации».
26. Основные виды изменений в организации и организационное поведение.
27. Формы сопротивления работников изменениям в организации.
28. Методы преодоления сопротивления.
29. Понятие «деловое поведение». Деловое поведение в организации. Примеры.
30. Деловое поведение руководителей.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Виды организаций, их роль в современном обществе, понятие.
2. Место и роль личности в организации, понятие организационного поведения (бихевиоризм).
3. Сущность организационной культуры: основные понятия и составляющие.
4. Методы оценки эффективности труда.
5. Формирование бихевиоризма как научного направления, особенности бихевиористского подхода в менеджменте.
6. Различия индивидуального поведения работников, как фактор эффективного управления.
7. Характеристики позиций у индивидов, их структура.
8. Понятие личности, основные факторы, влияющие на формирование личности.
9. Основные социально психологические характеристики личности: статусы и роли, характер, темперамент, конформизм и его роль в управлении коллективом.
10. Понятие мотивации поведения и работы индивида.
11. Классификация теорий мотивации: содержательные и процессуальные теории.
12. Содержательные теории. Сильные и слабые стороны содержательных теорий мотивации.
13. Процессуальные теории. Основные положения теории ожидания В. Врума. Использование теории ожидания для разработки мотивационных программ в организации.
14. Цели и задачи оценки результативности труда для различных категорий работников. Основные, системы оценки, труда, области их эффективного применения. Оценка потенциала развития работника.
15. Методы оценки эффективности труда.
16. Системы вознаграждений, и удовлетворение работников.

17. Нежелательное поведение работника и реакция на него. Виды наказаний и их влияние на поведение работников.
18. Понятие группы, их разновидности.
19. Этапы формирования и развития групп, взаимодействие формальных и неформальных групп на различных этапах.
20. Методы изучения выделения групп.
21. Групповые нормы, их разновидности, условия формирования, влияние на поведение индивида в организации.
22. Природа конфликтов в организациях, классификация видов конфликтов.
23. Понятия организационной структуры фирмы, ее элементы и параметры: штата, департаментализация, иерархия, централизация.
24. Типовые организационные структуры (линейная, функциональная, штабная, дивизиональная, проектная, матричная), их преимущества и недостатки, области эффективного применения, влияние на индивидуальное и групповое поведение.
25. Межличностные коммуникации.
26. Невербальное общение, основные коммуникационные жесты, позы, мимика, их значение и влияние на поведение индивида.
27. Управленческие решения как компонент коммуникационных процессов.
28. Понятия руководства и лидерства, их соотносительность.
29. Модели социально-психологических типов руководства.
30. Власть руководителя и власть подчиненных, баланс власти.
31. Виды возможных влияний личности.
32. Межличностная власть: законная (институциональная), поощрительная и принудительная.
33. Структурная и ситуативная власть.
34. Групповая власть: распределение власти между структурными подразделениями.
35. Иллюзия власти: пределы, власти для личности.
36. Деловая политика, как, средство достижения, личных целей в организации.
37. Этические аспекты власти и деловой политики в организации.
38. Понятие «формальная группа».
39. Понятие «неформальная группа».
40. Рекомендации менеджерам по работе с неформальными группами.
41. Влияние формальных и неформальных групп на эффективность деятельности организации.
42. Понятие «конфликт». Конфликты в организации. Примеры.
43. Природа конфликта в организации.
44. Мероприятия по сплочению группы.
45. Причины и последствия конфликтов.
46. Меры предупреждения конфликтов.
47. Понятие «коммуникация». Коммуникации в организации. Примеры.
48. Коммуникация как процесс. Характеристики обратной связи.
49. Виды коммуникаций в организации.
50. Барьеры коммуникации в организации.

Типовые проблемно-аналитические задания

1. Проблемно-аналитические задания:

Задание 1.

«Конфликт в организации».

Специалист, много лет проработавший в одном отделе, решил перевестись в другой, где видел возможность профессионального роста. Должность и зарплата, о

которых он договорился с руководителем того отдела, предполагались на уровне прежних. Однако его нынешний начальник отказался завизировать заявление, прекрасно зная, что по установившемуся в организации порядку без его согласия специалист не может перейти в другое подразделение. Главным аргументом начальника был тот, что специалист при переходе «ничего не выигрывает». На слова подчиненного о возможности профессионального роста он никак не отреагировал. Работник понимает, что такой «заботой» руководитель лишь прикрывает желание не потерять нужного специалиста. Пришлось обращаться к вышестоящему руководству. Но и тому причина перехода показалась несерьезной, в ходатайстве было отказано. Новое обращение к непосредственному руководителю привело к разговору на повышенных тонах, взаимным оскорблениям. Через некоторое время специалист уволился.

Вопросы:

1. К какому типу относится данный конфликт: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?
2. Кто виноват в этой ситуации?
3. Как можно было разрешить данный конфликт?

Задание 2.

1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).
2. Сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

Задание 3.

Совладелец компании Дмитрий Кунис стал жертвой предательства со стороны коммерческого директора и, тем не менее, дал ему хорошую рекомендацию при последующем трудоустройстве. Не слишком ли мягко он себя повел? Прощение за чужой счет?

Задание 4.

В своей управленческой практике Наталья придерживается принципов лидерского управления, вовлекающего и развивающего творческих и активных членов команды. Такой подход особенно важен в кризисные времена, позволяя эффективнее справляться с объективными сложностями и решать стратегические задачи развития компании в условиях неопределенности и повышенного риска.

Один из принципов лидерского подхода – это отказ от иерархических и функциональных барьеров в пользу скорости реагирования. Для успеха используется командная работа, особенно когда под каждый проект собирается новая группа, в которой вчерашний подчиненный может стать руководителем проекта.

2. Ситуационные задания:

Задание 1.

«Ситуация в торгово-закупочной компании».

Создатель, владелец и руководитель небольшой торгово-закупочной компании попал в автомобильную катастрофу, чудом остался жив и свыше полугода находится в больнице. Когда стало ясно, что о возвращении к работе в ближайшее время не может быть и речи, для управления компанией самим владельцем-руководителем был приглашен новый генеральный менеджер.

Когда новый генеральный менеджер пришел на предприятие, деятельность компании без постоянного руководства уже стала крайне неэффективной и последние

несколько месяцев приносила убытки. Перед ним встала задача исправить ситуацию, так как фирма была очень перспективным предприятием.

При анализе ситуации новый менеджер выяснил следующее. Один из сотрудников, исполнявший последнее время обязанности генерального менеджера, держал всю имеющуюся информацию о работе у себя, крайне неохотно делился ею, давал очень узкие, конкретные поручения, значительно ниже уровня квалификации остальных сотрудников, не поясняя своих требований к их выполнению. Он категорически запрещал сотрудникам самим выходить на клиентов и проявлять инициативу. Исполняющий обязанности стремился полностью контролировать деятельность всех сотрудников, и выдвигал при этом очень высокие критерии при контроле и приемке работы. Исполнявший обязанности менеджера специалист имел очень высокое мнение о себе как о руководителе и был убежден, что если бы он с самого начала управлял компанией, то фирма имела бы гораздо большую прибыль, работала бы гораздо лучше, чем при прежнем руководстве, а сотрудники лучше знали бы свое дело. Это мнение ничем не подтверждалось. Создатель и руководитель компании считал этого сотрудника неплохим помощником, ответственным исполнителем, но часто укорял в недостатке инициативы и творческого подхода.

Создатель и первый генеральный менеджер фирмы предпочитал универсалов, поощрял инициативу и предоставлял сотрудникам широкие возможности для проявления профессиональной активности, придерживался принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости среди сотрудников. Поэтому сотрудники не имели четких должностных инструкций и не очень четко представляли себе свои прямые обязанности, работая по принципу «один – за всех, все – за одного». В связи с отсутствием описания должностей, после аварии с генеральным они не могли предъявить претензии к исполняющему обязанности менеджера и только саботировали выполнение его распоряжений. Многие из них, являясь превосходными специалистами, начали подыскивать себе новую работу, соответственно не прилагая слишком много усилий для выполнения текущей. Даже те, кто не хотел уходить, старались делать поменьше, чтобы не помогать «зарвавшемуся самодуру» и ждали выздоровления главы фирмы.

Появление нового менеджера явилось неожиданностью для всех на предприятии. Но большинство сотрудников восприняли это как возможный поворот к лучшему. Они ждут действий нового руководителя по изменению ситуации, в целом готовые ему помочь, если он «поставит само-дура на место».

Вопросы:

1. Определите к какой модели может относиться организация, описываемая в данной ситуации?
2. Как можно охарактеризовать данную ситуацию с точки зрения отношений нового руководителя с починенными ему сотрудниками?
3. Можно ли назвать поведение временного генерального менеджера «грамотным»?

Задание 2.

«Группа компаний «Чайковский текстиль».

В 2007 г. О. Изюмцева, HR-директор группы компаний по производству текстиля «Чайковский текстиль», искала человека, который мог бы занять должность менеджера по работе с клиентами. В качестве основного требования к идеальному кандидату выдвигались умение выстраивать отношения с людьми и обладание большим личным обаянием, чтобы привлекать клиентов. В организации практикуется система испытательного срока (месяц). Человек, которого приняли на данную должность, очень хорошо сумел подать себя. Однако вскоре выяснилось, что при отборе кандидатов была совершена ошибка. Поначалу новоиспеченный сотрудник отлично справлялся с работой, но уже через месяц стало заметно, что он устает от общения с людьми и постепенно теряет интерес к работе. Стало понятно, что ему будет сложно развивать порученное направление, поскольку за один месяц он исчерпал весь свой потенциал. Но увольнять его

не стали. Одна из причин – позиция директора, полагающего, что увольнять с испытательного срока неэффективно и любому работнику нужно, по крайней мере, время, чтобы вписаться в команду.

Вопросы:

1. Каковы возможные причины возникшей ситуации в компании «Чайковский текстиль»? Выявите возможные организационные и личностные факторы.
2. Что может сделать руководство организации, чтобы помочь адаптироваться новому сотруднику?
3. Что может сделать руководство организации, чтобы использовать потенциал сотрудника, не увольняя его?