

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 10.09.2026 23:54:28
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9b2

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

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС

Факультет социальных технологий

УТВЕРЖДЕНО
Директор СЗИУ РАНХиГС
А.Д.Хлутков

Электронная подпись

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
«Социальная психология и организационное консультирование»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.В.ДЭ.04.01 «Организационное поведение»

37.04.01 «Психология»

очная

Год набора – 2025

Санкт-Петербург, 2025 г.

Автор(ы)–составитель(и):

кандидат исторических наук, доцент кафедры социальных технологий Войнаровская Л.И.

Заведующий кафедрой социальных технологий, доктор политических наук, доцент, профессор кафедры социальных технологий И.А. Ветренко.

РПД Б1.В.ДЭ.04.01 «Организационное поведение» одобрена на заседании кафедры социальных технологий.

Протокол №6 от «24» марта 2025г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4-5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6-7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	7-11
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	11-19
6. Методические материалы для освоения дисциплины.....	20
7. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»	
7.1.Основная литература.....	21
7.2.Дополнительная литература.....	21
7.3.Нормативно-правовые документы и иная правовая информация.....	22
7.4.Интернет-ресурсы.....	22
7.5.Иные источники.....	22
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	23

1. Перечень планируемых результатов

Дисциплина Б1.В.ДЭ.04.01 «Организационное поведение» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-1	Способен осуществлять психологическую оценку или экспертизу проектов, программ, технологий, предназначенных для внедрения в социальную, образовательную, профессиональную и другие виды практик, организацию мониторинга психологической безопасности	ПКс-1.1	Проводит оценку эффективности педагогических технологий и используемых программ в образовательной деятельности организаций

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

Таблица 2

ОТФ/ТФ(при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ОТФ: В. Организация предоставления и управление предоставлением социально-психологического сопровождения и психологической помощи отдельным лицам и социальным группам. ТФ: В/02.7 Организация мониторинга психологической безопасности и комфортности среды жизнедеятельности отдельных лиц и социальных групп. ТД: Разработка программ и план-графика	ПКс-1.1	на уровне знаний: осведомленность о принципах и методах разработки, проведения и экспертизы различных программ организационного проектирования;- основ управления командой и управления коммуникациями проекта на уровне умений: осуществлять управление организационными процессами в производственных структурах; применять современные методы управления персоналом; формировать и развивать управленческие компетенции в области организационного проектирования; внедрять их в социальную, образовательную, профессиональную и другие виды практик на уровне навыков: организационно-проектного регулирования управлением производственных структур в современных условиях; внедрения в управленческую деятельность инновационных концепций, методов и приемов управления персоналом на основе психологии профессиональной деятельности.

проведения мониторинга психологической безопасности и комфортности среды проживания отдельных лиц (социально-психологического патронажа) на основе индивидуальной программы сопровождения.		
--	--	--

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов, 81 астрономический час.

Дисциплина реализуется с частичным применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ).

Таблица 3

Вид работы	Трудоемкость (в акад. часах/ астр час)
Общая трудоемкость	108/81
Контактная работа	22/16,5
Лекции	8/6
Практические занятия	12/9
Консультация	2/1,5
Самостоятельная работа	59/44,25
Контроль	27/20,25
Формы текущего контроля	доклад, творческое задание, контрольная работа
Форма промежуточной аттестации	экзамен

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.ДЭ.04.01 «Организационное поведение» относится к разделу «Дисциплины по выбору Б1.В.ДЭ.4» по направлению 37.04.01 «Психология» магистерской программы Социальная психология и организационное консультирование. Дисциплина читается на 1 курсе во 2 семестре. Изучение дисциплины логически, содержательно, инструментально и методически взаимосвязано с такими предшествующими дисциплинами как:

Читаемые на 1 курсе в 1 семестре: Б1.В.12 Теория организации и организационная культура, Б1.В.10 Психология управленческой деятельности, Б1.О.03 Психологические подходы к личности и индивидуальности, Б1.В.11 Современные концепции и методы управления персоналом.

Содержание дисциплины связано с содержанием читаемой в дальнейшем **на 1 курсе в 2 семестре:** Б1.В.01 Организационное развитие и управление организационными изменениями.

Дисциплина создает основу для дальнейшего формирования компетенций в ходе дисциплин логически, содержательно и методически взаимосвязанных с данной дисциплиной:

На 2 курсе в 3 семестре: Б1.В.04 Технологии публичного выступления и воздействия на аудиторию.

Дисциплина закладывает теоретический и методологический фундамент для овладения умениям и навыками в ходе Б2.О.02(П) «Производственная практика в профильных организациях» Б2.О.03(П) Научно-исследовательская (квалификационная) практика»

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при выполнении выпускных квалификационных работ,

Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 4

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			КСР	СРО	
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	П/ДОТ			
Тема 1	Предмет и задачи организационного поведения	10	1		1		8	доклад, творческое задание
Тема 2	Теории поведения человека в организации	11	1		1		9	творческое задание
Тема 3	Личность и организация	9	1		1		7	доклад, контрольная работа
Тема 4	Коммуникативное поведение в организации	9	1		1		7	доклад, творческое задание
Тема 5	Мотивация и результативность организации	10	1		2		7	творческое задание
Тема 6	Формирование группового поведения в организации	10	1		2		7	творческое задание
Тема 7	Лидерство в организации	10	1		2		7	доклад, контрольная работа

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			КСР	СРО	
			Л/ДО Т	ЛР/ДО Т	П/ДО Т			
Тема 8	Управление поведением и в конфликтных ситуациях	10	1		2		7	творческое задание
Консультация		2/1,5						
Контроль		27/20,25						
Промежуточная аттестация		экзамен						
Всего (акад.час./ астр. час)::		108/81	8/6		12/9		59/44,25	

Используемые сокращения:

Л- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР- лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ- практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР- индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ- занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СРО- самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости: творческое задание, контрольная работа, доклад

** – формы промежуточной аттестации: экзамен (Эк).

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Предмет и задачи организационного поведения

Становление организационного поведения как научной дисциплины. Методологические особенности организационного поведения. Понятийная структура. Природа поведения. Природа человека. Природа организации. Система организационного поведения.

Тема 2. Теории поведения человека в организации

Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения. Три подхода к объяснению поведения человека в организации. Подход, основанный на психоанализе. Бихевиористский подход. Школа гуманистической психологии. Практическое значение основных положений теорий и концепций личности.

Тема 3. Личность и организация

Функции социальной роли личности в коллективе. Структура социальной роли личности. Личностный потенциал персонала в современных условиях. Требования социальной роли.

Тема 4. Коммуникативное поведение в организации

Коммуникации и их значение для функционирования организации. Коммуникации как процесс и как система. Роль информации в коммуникативном поведении. Виды и формы организационного общения. Вербальное и невербальное общение. Формальная и неформальная коммуникация. Вертикальная и горизонтальная коммуникация. Коммуникационная система организации, факторы, влияющие на ее эффективность. Индивидуальные факторы. Умение говорить. Коммуникативные барьеры: барьер первого впечатления, семантический барьер, барьер невнимания. Методы их преодоления.

Тема 5. Мотивация и результативность организации

Роль мотивации в поведении. Закон результата. Потребности и мотивированное поведение. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Модель мотивации по Маслоу. Теория Д. Мак-Клелланда. Теория Ф. Герцберга. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости Адамса. Модель мотивации Портера–Лоулера. Оценка результатов труда, формы и методы. Традиционные методы: балльный (рейтинговый) и сравнительный (ранжирование). Нетрадиционные методы: ситуативная оценка, психологические тесты, свободная характеристика, управление по целям, круговая аттестация. Аттестация по результатам деятельности. Вознаграждения и их виды.

Тема 6. Формирование группового поведения в организации

Понятие «группа». Воздействие группы на отдельного работника и на всю организацию. Групповая динамика. Модель формирования и развития группы. Причины объединения людей в группы. Типы групп. Формальные и неформальные группы. Общее и принципиальные различия. Влияние взаимодействия неформальных групп с формальными на эффективность организации. Стадии формирования группы: адаптация, идентификация, интеграция и распад. Основные характеристики группы. Размер и состав группы. Статус. Формальный и неформальный статус. Роль и ролевой конфликт. Групповые социально-психологические процессы. Групповые нормы. Их роль в групповом поведении. Сплоченность группы и ее влияние на поведение организации. Групповое принятие решений.

Тема 7. Лидерство в организации

Лидер, его социальная роль в организации. Лидер и руководитель. Основные теории лидерства. Теории власти и влияния. Теория черт. Поведенческий подход. Ситуационный подход. Теория харизматического лидерства. Теория социального научения. Концепция заменителей лидерства. Методы оценки лидерства.

Тема 8. Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях

Конфликты и их роль в развитии организации. Типы конфликтов. Причины конфликтов. Типы конфликтных личностей. Модель конфликта и стратегии поведения в конфликтной ситуации. Методы управления конфликтной ситуацией. Правила поведения в условиях конфликта. Стрессы и методы борьбы с ними. Конструкционные модели.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.ДЭ.04.01 «Организационное поведение» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1	Предмет и задачи организационного поведения	доклад, творческое задание
Тема 2	Теории поведения человека в организации	творческое задание
Тема 3	Личность и организация	доклад, контрольная работа

Тема 4	Коммуникативное поведение в организации	доклад, творческое задание
Тема 5	Мотивация и результативность организации	творческое задание
Тема 6	Формирование группового поведения в организации	творческое задание
Тема 7	Лидерство в организации	доклад, контрольная работа
Тема 8	Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях	творческое задание

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Примеры типовых заданий

1. Доклады

1. Разработка моделей организационного поведения в современных организациях.
2. Влияние восприятия индивида на организацию его поведения.
3. Анализ ошибок восприятия и методы снижения их последствий в организации.
4. Природные характеристики личности. Их влияние на организационное поведение.
5. Значение установок личности в эффективной деятельности организации. Способы изменения установок для повышения эффективности организации.
6. Роль мотивации в деятельности организации.
7. Развитие современных теорий мотивации поведения персонала в организации.
8. Роль денег в системе стимулирования поведения персонала в современной организации.
9. Теория когнитивного диссонанса и ее значение для изменения установок личности в организации.
10. Теория социального научения, цель и условия ее применения в современной организации.
11. Методы управления конфликтным взаимодействием людей в организации.
12. Значение лидерства в современной организации. Формальное и неформальное лидерство.
13. Формирование самоуправляемой команды в организации: проблемы и перспективы.
14. Необходимость изменений (инноваций) для выживания организации в условиях конкуренции.

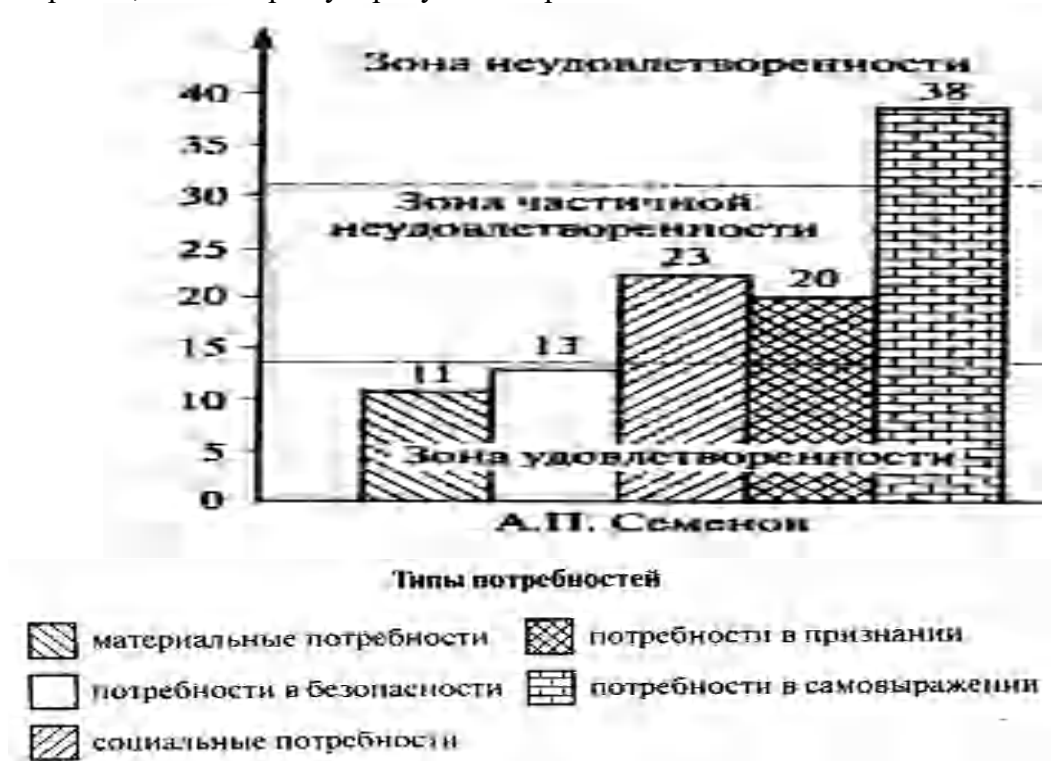
2. Контрольные работы:

Контрольная работа «Мотивация и результативность организации»

Вариант 1. Александр Петрович Семенов окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользуясь заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, но и разумную критику воспринимал спокойно.

После перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы. Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя

на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.



Задание. Разработайте письменно систему мотивации для Семенова А.П., учитывая его потребности, которые в соответствии с пирамидой А. Маслоу можно охарактеризовать, как показано на рисунке.

Вариант 2. Ирина Матвеевна Кравцова – старший мастер завода «Станколит». На завод пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает людям о своих достижениях, но не скрывает и огорчений.

Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять. Она гордится тем, что относится к известной на заводе династии: ее отец, сын, муж и дочь работают на «Станколите».

В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия, и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности карьерного роста.



Типы потребностей

- | | |
|--|---|
|  материальные потребности |  потребности в признании |
|  потребности в безопасности |  потребности в самовыражении |
|  социальные потребности | |

Задание. Разработайте письменно систему мотивации для Кравцовой И.М., учитывая ее потребности, которые в соответствии с пирамидой А. Маслоу можно охарактеризовать, как показано на рисунке.

3. Творческие задания:

Творческое задание №1.

Ниже перечислены качества, которыми должен обладать менеджер.

1. Согласны ли вы с перечнем?
2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

- компетентность в избранной сфере бизнеса;
- способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты;
- способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных;
- высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности;
- единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиться исполнения его подчиненным;
- глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом;
- стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников

деятельности;

- справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат;
- умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы;
- постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества;
- забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Творческое задание № 2.

Важная задача менеджера - максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого менеджер может:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с коллективом совещания, советоваться с ним по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Вопросы к заданию:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?
2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

5.Оценочные средства промежуточной аттестации.

5.1. Экзамен - проводится в форме собеседования по вопросам с использованием практических заданий.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

5.2 Оценочные средства промежуточной аттестации.

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-1.1	Проводит оценку эффективности педагогических технологий и используемых программ в образовательной деятельности организаций	Точность и уверенность использования формулировок, определений и теоретических положений. Квалифицированно оценена эффективности проекта с точки зрения его педагогической составляющей

Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Разработка моделей организационного поведения в современных организациях.
2. Влияние восприятия индивида на организацию его поведения.
3. Анализ ошибок восприятия и методы снижения их последствий в организации.
4. Природные характеристики личности. Их влияние на организационное поведение.
5. Значение установок личности в эффективной деятельности организации. Способы изменения установок для повышения эффективности организации.
6. Роль мотивации в деятельности организации.
7. Развитие современных теорий мотивации поведения персонала в организации.
8. Роль денег в системе стимулирования поведения персонала в современной организации.
9. Теория когнитивного диссонанса и ее значение для изменения установок личности в организации.
10. Теория социального научения, цель и условия ее применения в современной организации.
11. Методы управления конфликтным взаимодействием людей в организации.
12. Значение лидерства в современной организации. Формальное и неформальное лидерство.
13. Формирование самоуправляемой команды в организации: проблемы и перспективы.
14. Необходимость изменений (инноваций) для выживания организации в условиях конкуренции.
15. Формирование модели самоопределения личности в организации.
16. Системы управления поведением для формирования привлекательного клиентурного поведения сотрудников.
17. Разрешение конфликтных ситуаций в организации методом переговоров.
18. Стимулирование в системе управления поведением в организации.
19. Сущность организационного поведения; факторы, влияющие на формирование и развитие организационного поведения.
20. Сущность социального поведения в теории социального научения Д. Роттера.
21. Методы исследования организационного поведения.
22. Психологические особенности личности, определяющие ее поведение.

23. Типология поведения личности в организации.
24. Теория социальных ролей, ее сущность и значение в организационном поведении.
25. Организационное регламентирование поведения личности.
26. Потребности, мотивы, интересы личности и их роль в организационном поведении.
27. «Я» - концепция личности, ее практический смысл и влияние на организационное поведение.
28. Психологические защитные механизмы личности и их использование в организации.
29. Содержание социализации личности в организации, ее этапы.
30. Основные характеристики групп. Факторы, характеризующие организационное поведение в группе.
31. Групповые нормы поведения и сущность конформизма.
32. Управленческие команды: проблемы и перспективы.
33. Статус личности в организации или группе: его факторы и детерминанты.
34. Понятие и особенности коммуникативного процесса в организации.
35. Пути повышения эффективности коммуникативного процесса.
36. Лидерство и власть в организации, их взаимосвязь. Использование власти и влияния в рамках эффективного лидерства.
37. Виды стратегии организации и их влияние на организационное поведение.
38. Особенности организационного поведения в различных сегментах бизнеса.
39. Влияние организационной структуры управления на организационное поведение.
40. Жизненный цикл организации и его этапы.
41. Механизмы участия сотрудников в управлении.
42. Влияние корпоративной культуры на систему мотивации организации.
43. Управление карьерным ростом индивида.
44. Необходимость изменений в организации и преодоление психологического сопротивления им.
45. Влияние международных факторов на организационное поведение и организационную культуру.
46. Адаптация персонала организации в межкультурной среде.
47. Особенности российской модели организационной культуры.
48. Модели межкультурных различий и их роль в культурной адаптации сотрудников в организации.
49. Девиантное поведение личности в организации.
50. Роль информационных технологий в организационном поведении.

Кейсы

Кейс 1 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ В СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Кейс содержит описание кризисной ситуации, возникшей на малом предприятии, работающем в сфере делового туризма. Кризис был вызван как внешними факторами (активизацией конкурентной борьбы), так и проблемами разногласий по поводу перспектив развития между учредителями и внутренней конкуренцией среди ведущих сотрудников. Руководство приняло решение о проведении исследования с целью оценки человеческого потенциала развития компании.

Материалы кейса могут быть использованы для развития навыков диагностики проблем развития человеческих ресурсов компании в ситуации организационных

изменений и анализа особенностей трудовой мотивации как основы построения системы нематериального (нефинансового) стимулирования.

Описание проблемы

Компания «Макс» была создана в 1991 г. первоначально как оператор въездного туризма. С течением времени Россия становилась все более открытой для зарубежных гостей, и стало очевидно, что Санкт-Петербург привлекает не только обычных туристов, но и большое количество деловых людей со всего мира. Этот факт значительно повлиял на концепцию бизнеса. В 1997 г. началось становление компании в качестве профессионального организатора конгрессов и конференций.

К 2003 г. компания «Макс» зарекомендовала себя высококвалифицированными надежным организатором мероприятий любого масштаба и уровня сложности, как в Санкт-Петербурге, так и на Северо-Западе России. Она являлась активным членом российских и международных профессиональных ассоциаций. Уникальный опыт сотрудников компании, участвовавших в обслуживании более чем 500 мероприятий — от небольших семинаров до международных конгрессов и крупных фестивалей, их творческая инициатива и неизменное внимание к любому пожеланию заказчика определяли успех компании «Макс».

Компания выступала под лозунгом: «Наши преимущества — Ваши выгоды!».

В рекламном буклете подчеркивались следующие качества:

***«Надежность»** — многолетний опыт успешной работы компании — надежные, проверенные временем связи с нашими партнерами по бизнесу — профессионализм сотрудников компании, заинтересованных в общем успехе мероприятия.*

***Высокое качество** — доскональное знание местного рынка, что позволяет нам выступать Вашим квалифицированным консультантом по любым вопросам организации — оптимальное сочетание цены и качества наших услуг — применение современных компьютерных технологий и собственных программных разработок.*

***Индивидуальный подход** — каждое мероприятие уникально — мы создаем его только для Вас и Ваших гостей — творческий подход сотрудников компании, их энергия — все для успеха Вашего мероприятия — над всеми Вашими мероприятиями работает Ваш личный менеджер „Макс“».*

Компания с момента создания принадлежала двум владельцам, которые выступали в роли директоров. Один из директоров — А. Иванов — выполнял функции генерального директора и специалиста в области маркетинга. Второй — Б. Петров — финансового директора. Структура компании состояла из 5 отделов, руководители которых напрямую подчинялись директорам. Три отдела занимались поиском заказчиков и организацией мероприятий в различных сферах делового туризма: медицине и биологии, культуре (фестивали, конкурсы), политике (конгрессы и семинары), спорте (проведение соревнований). Один отдел занимался практической организацией всех мероприятий: заказом помещений, гостиниц, питания, транспорта. Успех компании в поиске заказов во многом держался на личных связях руководителей в доверенных им областях.

К 2003 г. штат компании состоял из 25 квалифицированных менеджеров, текучка практически отсутствовала.

С 2002 г. в компании начали проявляться признаки кризисной ситуации.

В Санкт-Петербурге появились активные конкуренты в сфере делового туризма, усилилась борьба за получение заказов. Старели начальники отделов. В 2003 г. директорами было принято решение ввести должность директора по развитию, на которую был принят наемный менеджер — В. Сидоров. Его прежняя работа создала ему устойчивые связи в администрации города. Предполагалось, что эти связи помогут в поиске информации о мероприятиях, проводимых в Санкт-Петербурге.

В реальности же новому директору приходилось решать внутренние конфликты в коллективе.

В 2003 г. был открыт новый отдел, цель которого заключалась в организации выставок, была принята на работу новая руководительница отдела. Погоня за заказами приводила к тому, что отделы искали и организовывали заказы не только в своей сфере, но и в других, поскольку их вознаграждение было связано с количеством проведенных заказов. В компании развивалась внутренняя конкуренция. Руководители бегали то к одному, то к другому директору с жалобами друг на друга, игнорируя нового директора по развитию.

Владельцы решили рассмотреть новые направления развития, однако их точки зрения разошлись. Генеральный директор считал, что необходимо уходить от работы в одном регионе, последовательно открывая филиалы в Москве, Новгороде, Пскове, Петрозаводске, Мурманске. Он полагал, что необходимо совершенствоваться в сфере делового туризма, активнее выходить на международные рынки. Им был приглашен специалист-консультант, задача которого заключалась в разработке новой маркетинговой стратегии развития.

Финансовый директор относился к новой идее скептически. Он считал, что нужно увеличить количество отделов, не привязывая их к определенной сфере деятельности, ориентируя их на основной результат — количество полученных заказов. В случае неудачи он предпочитал вообще отказаться от основного профиля деятельности — делового туризма и заняться другим видом бизнеса, например, ресторанным.

Новый директор по развитию поддерживал генерального директора, однако считал, что нужно изменить существующую организационную структуру и предпринять ряд действий в управлении персоналом, которые помогли бы сгладить конфликтную ситуацию. По его инициативе и при поддержке генерального директора было принято решение о проведении исследования в виде опроса и собеседования с менеджерами компании, чтобы прояснить их отношение к ситуации, их видение перспектив развития.

Кроме того, директора хотели выяснить, какие нефинансовые факторы можно использовать в качестве стимулов развития. Проведение исследования было поручено группе консультантов.

Методы и процедура исследования

Целью исследования являлась оценка человеческого потенциала развития ООО «Макс», получение информации о возможных методах вовлечения персонала в процесс организационного развития.

Были поставлены следующие задачи:

- диагностика ресурсов развития с точки зрения персонала;
- определение особенностей трудовой мотивации как основы построения системы нематериального (нефинансового) стимулирования.

Использовались следующие методы:

- определение целевых приоритетов организации с помощью методики В. Герчикова.

Определение особенностей трудовой мотивации с помощью методики В. Герчикова;

- определение удовлетворенности условиями работы с помощью методики свободного выбора из перечня предложенных утверждений и методики «Незаконченные предложения» (дополнение начатого предложения);
- собеседование с руководителями подразделений с целью выявления их отношения к сложившейся ситуации.

Использовались следующие понятия: Нематериальное (нефинансовое) стимулирование: поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Они направлены на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат и делятся на три группы:

- не требующие прямых инвестиций со стороны организации;
- требующие инвестиций и распределяемые безадресно;
- требующие инвестиций и распределяемые адресно.

Результаты исследования

Оценка персоналом основных целей предприятия и направлений развития

Результаты расстановки основных приоритетов деятельности высшим руководством организации приведены на рисунке (чем выше столбик диаграммы, тем менее значим приоритет).

Перспективы развития оценены следующим образом: 18 человек дали позитивную оценку, 3 — негативную и 2 — нейтральную.

Оценка персоналом деятельности руководителей:

- негативных оценок — 12;
- нейтральных — 7;
- позитивных — 4.

Примеры высказываний:

- «лебедь, рак и щука»;
- «управляет по-советски»;
- «все знает, но не хочет сделать, как следует»;
- «три собственные части успеха»;
- «симпатичные мужики».

Оценка главных проблем, тормозящих развитие:

- отсутствие у руководителей общего языка;
- недостаток внимания;

Мнения сотрудников изложены дословно.

всем мало платят;

- непонимание руководством нужд сотрудников;
- поиск клиентов;
- отсутствие единой цели;
- низкий уровень оснащенности и организации труда.

Самую низкую оценку получили следующие факторы:

- перспектива повышения заработной платы;
- удовлетворенность материальным положением;
- перспективы повышения по службе;
- система начисления заработной платы;
- справедливость распределения премий;
- реакция администрации на критику (излишне болезненная);
- качество обмена информацией между подразделениями.

Высокую оценку получили следующие утверждения:

- я дорожу своим коллективом;
- мое рабочее место хорошо оснащено;
- я хорошо представляю рабочие проблемы моего начальства;
- на рабочем месте я чувствую себя хозяином;
- я знаю критерии эффективности моей работы;
- я собираюсь повысить уровень образования;
- начальник доступен и открыт в общении.

Основные проблемы, отмеченные руководителями подразделений в процессе

собеседования:

1. Неэффективность системы бухгалтерского учета и отсутствие финансового анализа как текущей деятельности, так и стратегического развития предприятия.
2. Неэффективность организационной структуры управления, предмета деятельности подразделений; дублирование функций, «сталкивание лбами» отделов, занимающихся организацией конгрессов.
3. Несовершенство системы стимулирования: несвоевременность и необоснованность премирования, недостаточность форм морального стимулирования, преобладание форм наказания, а не поощрения.
4. Недостаточность информационного обеспечения, трудности в получении информации (финансового и управленческого плана), необходимой для работы.
5. Сложности в повышении квалификации (отсутствие финансирования).
6. Старение основного персонала, сложности в подборе и продвижении молодых кадров.

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте результаты исследования и выделите наиболее значимые, по мнению сотрудников, проблемы компании, препятствующие ее дальнейшему развитию.
2. Предложите действия, способствующие разрешению выделенных проблем. Особое внимание уделите предложениям по разработке системы нематериального стимулирования сотрудников. Она может включать стимулы, не требующие прямых инвестиций со стороны организации; требующие инвестиций и распределяемые безадресно; требующие инвестиций и распределяемые адресно.

При проведении промежуточной аттестации в СДО

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
 - проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
 - включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
 - пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
 - при необходимости показать рабочий стол и комнату.
- После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Аттестация не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения

контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;
- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

Шкала оценивания.

Экзамены организуются в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 30-40 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время экзамена обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле. Оценка результатов производится на основе «Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в Северо-Западном

институте РАНХиГС», утвержденного Приказом Директора СЗИУ РАНХиГС от 31.08.2021 г. № 349, а также Решения Ученого совета Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 31.08.2021 №6, протокол № 1.

ОТЛИЧНО

Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.

Нестандартное (многоплановое) решение ситуационной задачи (кейса)

ХОРОШО

Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;

Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.

Ситуационная задача (кейс) решена с некоторыми неточностями

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Программа дисциплины «Б1.Б.ДВ.04.01 «Организационное поведение» и ее учебно-методическое обеспечение (список источников и рекомендованной литературы, планы семинарских занятий, контрольные вопросы и др.) составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки магистра по

направлению 37.04.01 «Психология» магистерской программы Социальная психология и организационное консультирование (квалификация (степень) «магистр»), а также рабочим учебным планом подготовки магистров СЗИУ РАНХиГС.

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционный курс и семинарские (практические) занятия на которых магистры вместе с преподавателем обсуждают выполненные задания.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. Семинарские (практические) занятия организуются по группам с использованием активных и интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций «кейс-стади», групповых дискуссий) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития компетенций обучающихся. Также в качестве варианта проведения семинарского занятия используется форма обсуждения подготовленных магистрантами вопросов по заданным темам.

Изучение данной дисциплины предусматривает обязательную самостоятельную работу магистра. Выполнение самостоятельной работы предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; реферирование и аннотирование указанных преподавателем источников и литературы; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Web-ресурсов; в период сессий подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить основную литературу, затем – дополнительную. Именно знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных выше источниках, сети Интернет.

Выступления на практических занятиях могут быть представлены в виде реферата, доклада или сообщения. Любое из них должно содержать план или постановку задачи, изложение материала и выводы. В каждом выступлении необходимо выделять главную мысль («стержневой вопрос»). Выступления должны носить научный, логичный, аргументированный, конкретный и профессиональный характер, быть убедительными.

Методические рекомендации по защите кейсов:

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

7.1. Основная литература

1. Антонов, В.Г. Теория организации: учебник и практикум для вузов/ Антонов В. Г., Бобылева Н. В., Громова О. Н., Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. и др. Электрон. текстовые данные.— Москва:Юрайт, 2021.— 156с. с.— Режим доступа: <https://urait.ru/book/teoriya-organizacii-469755> »

2. Голубкова, О.А. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов, 2-е изд. /О. А. Голубкова, С. В. Сатикова. Москва:Юрайт, 2022. – 178с.- <https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-490229>

3. Мкртычин, Г.А. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов. / Г. А. Мкртычан, Москва:Юрайт, 2020. – 237с.- <https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-451289>

7.2. Дополнительная литература:

1. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 439 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81836.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. — Москва : Дашков и К, 2018. — 381 с. — ISBN 978-5-394-01312-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85259.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

3. Басенко, В. П. Теория организации и организационное поведение : учебное наглядное пособие для обучающихся по направлению подготовки магистратуры «Менеджмент» (программа «Общий и стратегический менеджмент») / В. П. Басенко, В. А. Дианова. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 65 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/78043.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

4. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; перевод Е. А. Климов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 459 с. — ISBN 5-238-00512-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74898.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

5. Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 232 с. — ISBN 978-5-394-03249-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85261.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

6. 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, 2017. — 487 с. — ISBN 978-5-238-02186-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71032.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

7. Милорадова Н.Г. Поведение людей в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Милорадова Н.Г.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Издательство МИСИ-МГСУ, 2017.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89546.html>.— ЭБС «IPRbooks»

8. Светлов В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Светлов В.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 136 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79819.html>.— ЭБС «IPRbooks»

9. Семенов, А. К. Организационное поведение : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2018. — 272 с. — ISBN 978-5-394-02482-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85663.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

Федеральный закон от 27 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 37.04.01. Психология (уровень магистратуры), утвержденный Приказом № 1043 от «23» сентября 2015 г. Министерства образования и науки Российской Федерации;

Приказ Минобрнауки России от 05.04.2017 г. № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (зарегистрирован в Минюсте России 14.07.2017 N 47415);

Профессиональные стандарты:

–«Психолог в социальной сфере» (Приказ Минтруда России и Социальной защиты Российской Федерации от 18 ноября 2013 г. N682 Н «Об утверждении профессионального стандарта «Психолог в социальной сфере»);

–«Педагог-психолог (Психолог в сфере образования)» (Приказ Минтруда России и Социальной защиты Российской Федерации от 24 июля 2015 г. N 514н «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог-психолог (Психолог в сфере образования)" (Зарегистрировано в Минюсте России 18 августа 2015 г. N 38575).

Нормативно-методические документы Минобрнауки России

7.4. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист-Вью»

• Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»

Англоязычные ресурсы

- *EBSCO Publishing* – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов;

• *Emerald* – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

Сайты с бесплатным доступом к поисковым системам

1. <http://www.kadrovik.ru>

2) <http://www.sovetHR.ru>

7.5. Иные рекомендуемые источники

- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ

- СПС «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru/>

- Информационно-правовой портал «Гарант»: <http://www.garant.ru/>

- Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации

- Федеральный портал "Российское образование"

- Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"

- Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов

- Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов

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

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Power Point для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций. Методы обучения с использованием информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов) Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы). Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы: <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов

Учебные занятия в соответствии с опубликованным на сайте расписанием могут проводиться в полном объеме на базе Системы дистанционного обучения СЗИУ РАНХиГС LMS Moodle (<https://sziiu-de.ranepa.ru>) с использованием различных интернет-сервисов Teams, Skype, Zoom и др.

Инструкции по работе в Системе дистанционного обучения СЗИУ РАНХиГС (LMS Moodle) и других сервисах. Рекомендуем дополнительно самостоятельно использовать ресурсы электронно-библиотечной системы СЗИУ РАНХиГС. Службы поддержки: Служба сопровождения СДО принимает обращения по адресу: omesup-sziiu@ranepa.ru