	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.339-05/23

**Рабочая программа дисциплины (модуля) «Организационное поведение», включая оценочные материалы**

**1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)**

**1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Универсальные	-	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
Общепрофессиональные	-	-
Профессиональные	-	ПК-3 Способен применять основные принципы организации и управления в сфере охраны здоровья граждан, в медицинских организациях и их структурных подразделениях

**1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
УК-3	УК-3.1	Выстраивает социальный диалог с учетом основных закономерностей межперсонального взаимодействия
УК-3	УК-3.2	Предвидит и умеет предупредить конфликты в процессе социального взаимодействия
УК-3	УК-3.3	Владеет техникой установления межличностных и профессиональных контактов, развитию профессионального общения, в том числе в интернациональных командах
ПК-3	ПК-3.1	Организует работу в сфере охраны здоровья граждан

**1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)**

**Цель изучения дисциплины (модуля)** – предоставление студентам знаний и сведений о закономерностях поведения человека в организации и способствование формированию навыков и умений управления индивидуальной и совместной деятельностью в рамках определенных организационных структур с учетом межличностных и профессиональных контактов.

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен


**знать:**

- социальную значимость своей будущей профессии;
- стратегии управления человеческими ресурсами организаций;
- основы аудита человеческих ресурсов;
- организацию работы по тактическому планированию деятельности структурных подразделений организации.

**уметь:**

- разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организаций;
- проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;
- разрабатывать предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией;
- предупредить конфликты в процессе социального взаимодействия;

**владеть:**

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.339-05/23

- навыками кооперации с коллегами, работы в коллективе;
- мотивацией к выполнению профессиональной деятельности;
- техникой установления межличностных и профессиональных контактов, развитию профессионального общения, в том числе в интернациональных командах.

## 2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

### 2.1. Объем дисциплины (модуля)

Виды учебной работы	Формы обучения		
	Очная	Очно-заочная	Заочная
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	4/144		
<b>Контактная работа:</b>	32	26	14
Занятия лекционного типа	16	10	6
Занятия семинарского типа	16	16	8
<b>Консультации</b>	0	0	0
<b>Промежуточная аттестация:</b> зачет с оценкой	0	0	9
<b>Самостоятельная работа (СР)</b>	112	118	121

**Примечания:** зачет, зачет с оценкой по очной форме обучения проводится в рамках занятий семинарского типа. В учебном плане часы не выделены.

### 2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Предмет и задачи организационного поведения	2	-	-	2	-	-	14
2.	Теории поведения человека в организации	2	-	-	2	-	-	14
3.	Личность и организация	2	-	-	2	-	-	14
4.	Коммуникативное поведение в организации	2	-	-	2	-	-	14
5.	Мотивация и результативность организации	2	-	-	2	-	-	14
6.	Формирование группового поведения организации	2	-	-	2	-	-	14
7.	Лидерство в организации	2	-	-	2	-	-	14
8.	Управление поведением и поведением конфликтных ситуациях	2	-	-	2	-	-	14

#### Очно-заочная форма обучения


№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						



		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Предмет и задачи организационного поведения	1	-	-	2	-	-	15
2.	Теории поведения человека в организации	1	-	-	2	-	-	15
3.	Личность и организация	1	-	-	2	-	-	15
4.	Коммуникативное поведение в организации	1	-	-	2	-	-	15
5.	Мотивация и результативность организации	1	-	-	2	-	-	15
6.	Формирование группового поведения в организации	1	-	-	2	-	-	15
7.	Лидерство в организации	2	-	-	2	-	-	14
8.	Управление поведением и поведением конфликтных ситуациях	2	-	-	2	-	-	14

**Заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Предмет и задачи организационного поведения	1			1			15
2.	Теории поведения человека в организации	1			1			15
3.	Личность и организация	1			1			15
4.	Коммуникативное поведение в организации	1			1			15
5.	Мотивация и результативность организации	1			1			15
6.	Формирование группового поведения в организации	1			1			15
7.	Лидерство в организации				1			15
8.	Управление поведением и				1			16

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.339-05/23

поведение конфликтных ситуациях	в							
---------------------------------	---	--	--	--	--	--	--	--

**Примечания:**

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

**2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ**

**Содержание лекционного курса**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание лекционного курса
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.
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.
3.	Личность и организация	Функции социальной роли личности в коллективе. Структура социальной роли личности. Личностный потенциал персонала в современных условиях. Требования социальной роли.
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.
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.
6.	Формирование группового поведения в организации	Формирование группового поведения в организации.



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.339-05/23

		<p>Понятие «группа». Воздействие группы на отдельного работника и на всю организацию. Групповая динамика. Модель формирования и развития группы.</p> <p>Причины объединения людей в группы. Типы групп. Формальные и неформальные группы. Общие и принципиальные различия.</p> <p>Влияние взаимодействия неформальных групп с формальными на эффективность организации.</p> <p>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.</p>
7.	Лидерство в организации	<p>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 заместителей лидерства. Методы оценки лидерства.</p>
8.	Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях	<p>Конфликты и их роль в развитии организации. Типы конфликтов. Причины конфликтов. Типы конфликтных личностей. Модель конфликта и стратегии поведения в конфликтной ситуации.</p> <p>Методы управления конфликтной ситуацией. Правила поведения в условиях конфликта. Стрессы и методы борьбы с ними. Конструкционные модели.</p>

**Содержание занятий семинарского типа**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Тип	Содержание занятий семинарского типа
1.	Предмет и задачи организационного поведения	С	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Охарактеризуйте методологические особенности организационного поведения.</li><li>2. Что из себя представляет организационное поведение как система</li><li>3. Рассмотрите природу человека и его поведения</li><li>4. Определите организационное поведение как предмет в организации</li><li>5. Дайте характеристику природе организации и ее организационным структурам управления</li></ol>
2.	Теории поведения человека в организации	С	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Дайте характеристику основным теориям и концепциям для моделирования организационного поведения.</li><li>2. Определите три подхода к объяснению поведения человека в организации.</li><li>3. Выделите практическое значение основных положений теорий и концепций личности.</li></ol>
3.	Личность и организация	С	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Выделите основные функции социальной роли личности в коллективе.</li><li>2. Определите структуру социальной роли личности.</li><li>3. Охарактеризуйте личностный потенциал персонала в современных условиях.</li><li>4. Какова социальная роли организации в современных условиях</li></ol>
4.	Коммуникативное поведение в организации	С	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Определите типы коммуникаций и их значение для функционирования организации.</li></ol>




Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.339-05/23

			<ol style="list-style-type: none"><li>2. Дайте определение коммуникации как процессу и как системы.</li><li>3. Определите роль информации в коммуникативном поведении.</li><li>4. Охарактеризуйте виды и формы организационного общения.</li><li>5. Определите коммуникационную систему организации, выделите факторы, влияющие на ее эффективность.</li><li>6. Охарактеризуйте коммуникативные барьеры: барьер первого впечатления, семантический барьер, барьер невнимания и методы их преодоления.</li></ol>
5.	Мотивация и результативность организации	С	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Какова роль мотивации в поведении. Закон результата.</li><li>2. Назовите потребности и мотивированное поведение.</li><li>3. Рассмотрите теории мотивации</li><li>4. Формы и методы мотивации</li><li>5. Оценка мотивации</li><li>6. Виды вознаграждений</li></ol>
6.	Формирование группового поведения в организации	С	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Поясните формирование группового поведения в организации.</li><li>2. Дайте понятие «группа». Воздействие группы на отдельного работника и на всю организацию.</li><li>3. Назовите причины объединения людей в группы. Выделите типы групп.</li><li>4. Поясните влияние взаимодействия неформальных групп с формальными на эффективность организации.</li><li>5. Охарактеризуйте стадии формирования группы: адаптация, идентификация, интеграция и распад.</li><li>6. Рассмотрите сплоченность группы и ее влияние на поведение организации.</li><li>7. Приведите пример группового принятия решений.</li></ol>
7.	Лидерство в организации	С	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Охарактеризуйте лидера, его социальную роль в организации.</li><li>2. Рассмотрите основные теории лидерства. 3. Охарактеризуйте концепцию заместителей лидерства.</li><li>3. Рассмотрите методы оценки лидерства.</li></ol>
8.	Управление поведением и поведением в конфликтных ситуациях	С	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Рассмотрите конфликты и их роль в развитии организации.</li><li>2. Выделите типы конфликтов. Причины конфликтов. Типы конфликтных личностей.</li><li>3. Презентуйте модель конфликта и стратегии поведения в конфликтной ситуации.</li><li>4. Презентуйте методы управления конфликтной ситуацией.</li><li>5. Поясните правила поведения в условиях конфликта.</li></ol>

**Содержание самостоятельной работы**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
1.	Предмет и задачи организационного поведения	Подготовка к семинару. Природа организации и ее организационные структуры управления

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.339-05/23

2.	Теории поведения человека в организации	Подготовка к семинару. Концепции моделирования организационного поведения.
3.	Личность и организация	Подготовка к семинару. Личность лидера и топ менеджера организации
4.	Коммуникативное поведение в организации	Подготовка к семинару. Факторы, влияющие на эффективность коммуникативной системы организации
5.	Мотивация и результативность организации	Подготовка к семинару. Подготовка презентаций по моделям мотивации в организации.
6.	Формирование группового поведения в организации	Подготовка к семинару. Групповое принятие решений.
7.	Лидерство в организации	Подготовка к семинару. Методы оценки лидерства.
8.	Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях	Подготовка к семинару. Презентация модели конфликта и стратегии поведения в конфликтной ситуации.

### 3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

#### 3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Наименование оценочного средства
1.	Предмет и задачи организационного поведения	Устный опрос, эссе, тест
2.	Теории поведения человека в организации	Устный опрос, эссе, тест
3.	Личность и организация	Устный опрос, эссе, тест
4.	Коммуникативное поведение в организации	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
5.	Мотивация и результативность организации	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
6.	Формирование группового поведения в организации	Устный опрос, эссе, тест
7.	Лидерство в организации	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
8.	Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях	Устный опрос, эссе, тест, кейсы

#### 3.1.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля успеваемости

##### Устный опрос

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Вопросы к опросу
1.	Предмет и задачи организационного поведения	<p>Определите методологические особенности организационного поведения.</p> <p>Охарактеризуйте организационное поведение как систему. Рассмотрите понятие «организационное система».</p> <p>Рассмотрите природу человека и его поведения</p> <p>4. Охарактеризуйте организационное поведение как предмет в организации</p>
2.	Теории поведения человека в организации	<p>Рассмотрите основные теории и концепции моделирования организационного поведения. Приведите примеры.</p> <p>Презентуйте три подхода к объяснению поведения человека в организации.</p> <p>Рассмотрите на примере практическое значение основных положений теорий и концепций личности.</p>





3.	Личность и организация	На примере выделите основные функции социальной роли личности в коллективе. На примере определите структуру социальной роли личности. Рассмотрите на примерах личностный потенциал персонала в современных условиях. Социальная составляющая в деятельности компании.
4.	Коммуникативное поведение в организации	1. Назовите типы коммуникаций и определите их значение для функционирования организации. 2. Понятие «коммуникация» 3. Какова роль информации в коммуникативном поведении. Приведите примеры форм организационного общения. Что из себя представляет коммуникационная система организации, какие факторы влияют на ее эффективность. Какие коммуникативные проблемы Вы знаете?
5.	Мотивация и результативность организации	Дайте определение мотивации Пирамида потребностей Теории мотивации Методы мотивации Оценка мотивации Материальное и нематериальное вознаграждение
6.	Формирование группового поведения в организации	Как формируется групповое поведение в организации. 2. Как воздействуют группы на отдельного работника и на всю организацию. 3. Какие основные причины объединения людей в группы. Выделите типы групп. Как влияет взаимодействие неформальных групп с формальными на эффективность организации. Назовите стадии формирования группы: адаптация, идентификация, интеграция и распад. Как сплоченность группы влияет на поведение людей в организации. Как группа принимает решение.
7.	Лидерство в организации	Социальная роль лидера в организации Теории лидерства Теории власти Методы оценки лидерства
8.	Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях	Виды и типы конфликтов в организации Причины конфликтов Модели конфликтов Методы управления конфликтами Стратегии поведения в конфликтных ситуациях Поведение в условиях конфликта

**Творческое задание в виде эссе**

1. Модель мотивации по Маслоу
2. Теория Д. Мак-Клелланда
3. Теория Ф. Герцберга
4. Теория ожиданий В. Врума
5. Теория справедливости Адамса
6. Модель мотивации Портера–Лоулера
7. Способы оценки результатов труда в организации
8. Теории власти и влияния
9. Теория черт
10. Поведенческий подход.





11. Ситуационный подход
12. Теория харизматического лидерства.
13. Теория социального научения.
14. Концепция заместителей лидерства
15. Лидер и стратегия организации
16. Групповое поведение в организации
17. Групповое принятие решений в организации
18. Способы разрешения конфликтов в организации
19. Модели конфликтов
20. Социальная роль личности в организации
21. Организационное поведение и стратегия развития компании
22. Мотивация и стимулирование в организации
23. Коммуникации и эффективность управления организацией
24. Теории мотивации
25. Концепция Блейка и Моутона
26. Модель Фидлера

**Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)**

**Тема (раздел) 4. Коммуникативное поведение в организации**

**Кейс 1. Опоздание.** Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.
5. Свой вариант.

**Кейс 2. Приглашение.** Недавно я поступила на работу в качестве начальника одного из отделов солидного предприятия. Коллектив мне достался сложившийся, дружный. Более того, сотрудники любят собираться вместе в нерабочее время у кого-нибудь дома.

И вот настал момент, когда меня тоже пригласили на такую вечеринку. Я в затруднении. С одной стороны, отказаться неудобно, коллеги могут обидеться. С другой стороны, я – руководитель и сближение с подчиненными, вторжение личных контактов в служебные может стать поводом для панибратских отношений, то есть связать мне руки и снизить мой авторитет среди сотрудников.

Посоветуйте, как мне быть?

**Кейс 3. Накануне.** Руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует проделанную работу и требует внести кардинальные изменения в повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д.

Оцените ситуацию и дайте прогноз. Что можно посоветовать действующим лицам?

**Кейс 4. Пострадавшие.** В некой фирме в одном кабинете располагались рабочие места двух сотрудниц: совсем молодой Нины и женщины средних лет Лидии Васильевны. Однажды случилась неприятность: из стола Нины украли деньги. Пропажа обнаружилась вечером, после ухода Лидии Васильевны.



На следующий день Нина, естественно, рассказала коллеге про свою беду, высказав при этом с десяток подозрений. Вообще-то деньги мог взять кто угодно, потому что, выходя ненадолго, дверь они обычно не запирали.

Реакция Лидии Васильевны удивила Нину: она выслушала все очень сдержанно, что было на нее совсем не похоже. А через несколько дней Лидия Васильевна потихоньку, ничего не объясняя, перебралась в другое помещение. Нина недоумевала, пока секретарь шефа не объяснила ей, в чем дело. Оказывается, Лидия Васильевна решила, что Нина подозревает ее в краже, а своим рассказом о пропаже денег пыталась ее «расколоть». Обидевшись насмерть, она поделилась с начальником и добилась переезда в другой кабинет.

Чуть позже директор вызвал к себе Нину и в доверительной беседе сообщил, что ее коллега очень обижена и больше не желает иметь с ней никаких отношений. Он, конечно, пытался ее разубедить, но лучше Нине постараться самой это сделать.

Кто и в чем не прав?

**Кейс 5. Вернуть самоуважение.** Недавно став руководителем отдела продаж, я попала в неприятную ситуацию. Мой непосредственный начальник на общем собрании коллектива назвал меня другим именем. Я поправила его, сказав, что он ошибся. Но директор отреагировал неожиданно, он сказал, что неважно, как меня зовут, главное, чтобы я выполняла свою работу на отлично. Честно говоря, я очень растерялась и не нашла, что ответить. Собрание прошло, а у меня осталась обида на саму себя, именно на себя, а не на начальника за то, что не смогла дать достойный ответ.

На следующий день я пришла в кабинет директора и попросила объяснений. Оказалось, что он даже не помнит этого эпизода. Но он извинился и сказал, что в дальнейшем будет очень тактичным. И действительно, с тех пор начальник более чем вежлив и корректен. Но неприятный осадок все-таки остался.

По существу, это был мой внутренний конфликт. Моей задачей было вернуть самоуважение. Однако мне это не удалось. Я осталась недовольна собой. Помогите автору решить задачу.

## **Тема (раздел) 5. Мотивация и результативность организации**

### **Кейс 1. Инструменты мотивации рабочих**

#### *Характеристика организации*

*Структура* - управление и все административные службы находятся в одном здании в крупном городе Ленинградской области. Основной заказчик организации территориально находится в непосредственной близости от предприятия. Также имеются две строительные площадки в регионах.

*Профиль деятельности* - строительно-монтажная организация, субподрядчик, одно из предприятий холдинга.

*Общая численность персонала* - около 500 человек.

*Срок работы организации* - СМУ существует с советских времен. За последние 10 лет значительно изменилась система управления.

#### *Общая ситуация*

Вы - заместитель генерального директора по работе с персоналом. Вступили в должность неделю назад. До вашего прихода в организацию этой позиции в ней не было. Вас пригласил вице-президент холдинга (не работающий непосредственно на данном предприятии).

Из беседы с генеральным директором вы узнали:

1. Основной костяк сотрудников работает на предприятии от 15 до 25 лет и не собирается уходить в силу возраста и привычки. Это высокопрофессиональные рабочие кадры, имеющие уникальный опыт.



2. Текучесть кадров наблюдается, скорее, среди молодых специалистов: они приходят после института, получают опыт, а потом уезжают в Петербург на строительство супермаркетов, где платят вдвое больше, чем в СМУ.

3. В организации существует система обучения молодых рабочих (есть собственный учебный полигон, соблюдаются традиции наставничества).

4. С советских времен на предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники и др.).

Из ваших личных наблюдений за первую неделю работы:

1. В коллективе здоровый социально-психологический климат (доброжелательные, доверительные отношения, сплоченность, отзывчивость, готовность помочь).

2. Линейные руководители не знают современных систем мотивации и стимулирования, в управлении используют единственный стиль - подчеркивают ошибки подчиненных, а не их достижения.

3. Бригадир распределяет задания по принципу "грузить на того, кто везет", за переработки никакой дополнительной оплаты не предусмотрено.

4. В целом коллектив очень инертен. Изменения и нововведения встречают сопротивление со стороны руководителей и сотрудников.

5. Высокая централизация управления, большинство оперативных решений принимается "наверху".

6. Линейные руководители считают, что причина всех проблем - отсутствие системы мотивации сотрудников.

Из анализа внутренней документации:

1. В компании существует фиксированные расценки на различные виды работ, и оплата труда рабочих начисляется исходя из процента от их выполнения. Однако она не соответствует реальным трудозатратам.

2. Система оплаты труда "непрозрачна". Рабочие не могут сами подсчитать, сколько и за что они получают.

3. Должностные инструкции, регламенты и стандарты (предприятие сертифицировано по ISO) не исполняются, отсюда - дублирование функций и низкая согласованность действий подразделений.

4. В организации нет формализованной системы оценки персонала. Предприятие на данном этапе не может повысить зарплату сотрудникам, т.к. является частично государственным и работает в соответствии с требованиями и предписаниями Министерства.

**ЗАДАНИЕ:**

1. Какие инструменты мотивации вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности сотрудников (особенно молодых специалистов).

### **Тема (раздел) 7. Лидерство в организации**

#### **Кейс 1.**

Вы - руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.

Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в



сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.

Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

#### *Кейс 2.*

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

#### *Вопросы*

1. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в каждом случае?
2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?
3. Проанализируйте все три ситуации с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них? Объясните, почему.
4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в каждой описанной ситуации? Определите их примерные координаты на матрице (см. рис. 13.2). Какие рекомендации вы могли бы дать каждому из них, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?
5. Какой из описанных лидеров показался вам «ненужным»? Какие факторы выступали в качестве заменителей лидерства?

#### **Тема (раздел) 8. Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях**

Перед Мариной стояла дилемма, как ей поступить. Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что сумма денег, в действительности выплаченная работникам компании, не



была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и применялась для скрывания существенной части наличности от налогов.

Марина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее решении дальше. Николай предложил Марине поговорить с руководителем фирмы.

Прежде чем идти к руководителю, Марина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы к этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Мариной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Марине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От встречи у Марины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Марина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже более двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Марина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Марину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Мариной встал выбор: обратиться к непосредственному начальнику или, миновав его, настоять на своем. Она понимала что, даже если она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой при таком исходе дела оставалась ее совесть. Времени для принятия решения было совсем мало.

#### Вопросы для обсуждения

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанной конфликтной ситуации конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.
5. Как вы предложили бы поступить Марине в данной ситуации?





## Тест

### Примерные тестовые задания:

1. Что можно отнести к поведенческим чертам личности?

- а) состояние здоровья
- б) властность+
- в) самоуверенность+
- г) внешность

2. Какие бывают разновидности конфликтов (по количеству участников)?

- а) межгрупповые
- б) межличностные
- в) все ответы верны+
- г) между личностью и группой

Как называется способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели?

- а) конфликтность
- б) лидерство+
- в) полномочия

4. Как называются организации, которые применяются в области высоких технологий, при ложных инновационных процессах, основанные на знании и компетенции персонала?

- а) индивидуалистические организации
- б) эдхократические организации+
- в) партисипативные организации
- г) корпоративные организации

5. Кто проводил эксперименты на заводе «Вестерн электрик» в Хоторне, в результате которых была сформулирована доктрина человеческих отношений?

- а) Альберт Бандура
- б) Элтон Мэйо+
- в) Джордж Келли

6. Что такое мотивация?

- а) достижение личных целей через достижение общих целей
- б) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации+
- в) достижение желаемого результата

7. Как называется состояние индивида, которое возникает в ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические или психологические функции организма?

- а) конфликт
- б) фрустрация
- в) стресс+

8. Что подразумевается под скелетом организации, схемой должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации?

- а) организационный дизайн
- б) организационная культура
- в) организационная структура+

9. Какое название носят организации, для которых характерны устойчивый характер производства, четкое разделение труда, иерархия управления, стандартизация деятельности, преобладание организационных ценностей над личными?

- а) партисипативные организации



- б) эдхократические организации  
в) индивидуалистические организации  
г) корпоративные организации+
10. Что является наилучшей формой преодоления конфликта?  
а) через стратегию приспособления  
б) через стратегию игнорирования  
в) через стратегию окончательного решения+  
г) через стратегию компромисса
11. Что является источниками групповой эффективности?  
а) организационная культура  
б) навыки  
в) групповые нормы+  
г) роли+
12. Какова причина существования неформальных коммуникаций в организациях?  
а) В низкой дисциплине в коллективе  
б) В отсутствии авторитета у руководителя  
в) В перегрузке официальных каналов связи  
г) В неформальной структуре организации+  
д) В демократическом стиле руководства
13. Определите для каких компаний характерна дивизиональная структура организации:  
а) Для любых компаний  
б) Крупных, диверсифицированных компаний+  
в) Компаний, работающих на нескольких различных рыночных сегментах+  
г) Средних, специализированных компаний
14. Что делает функциональный конфликт?  
а) дает дополнительную информацию, полезную для принятия решений+  
б) затрудняет удовлетворение потребностей отдельной личности  
в) делает процесс принятия решений более эффективным+
15. Какие формы имеет власть?  
а) коммерческая власть  
б) законная власть+  
в) власть, основанная на принуждении+
16. Что присуще харизматическому лидеру?  
а) обещание вознаграждения  
б) использование законной власти  
в) уверенность в себе и своих подчиненных+
17. На какие виды делятся группы по целевому назначению?  
а) дружеские+  
б) проектные+  
в) по интересам+  
г) малые  
д) функциональные+  
е) неформальные
18. Что может являться причиной объединения людей в группы?  
а) потребность в общении+  
б) получение определенного общественного статуса+  
в) стиль руководства





19. Как называются общепризнанные стандарты, сложившиеся в группе в результате длительного взаимодействия ее членов?
- а) групповая динамика
  - б) роли
  - в) групповые нормы+
20. Как называются организации, которые применяются в области высоких технологий, при ложных инновационных процессах, основанные на знании и компетенции персонала?
- а) индивидуалистические организации
  - б) эдхократические организации+
  - в) партисипативные организации
  - г) корпоративные организации
21. Кто проводил эксперименты на заводе «Вестерн электрик» в Хоторне, в результате которых была сформулирована доктрина человеческих отношений?
- а) Альберт Бандура
  - б) Элтон Мэйо+
  - в) Джордж Келли
22. Что подразумевается под скелетом организации, схемой должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации?
- а) организационный дизайн
  - б) организационная культура
  - в) организационная структура+
23. Какое название носят организации, для которых характерны устойчивый характер производства, четкое разделение труда, иерархия управления, стандартизация деятельности, преобладание организационных ценностей над личными?
- а) партисипативные организации
  - б) эдхократические организации
  - в) индивидуалистические организации
  - г) корпоративные организации+
24. Что является источниками групповой эффективности?
- а) организационная культура
  - б) навыки
  - в) групповые нормы+
  - г) роли+
25. Что из нижеперечисленного относится к адаптивным типам организационных структур?
- а) линейно-функциональная
  - б) проектная+
  - в) дивизиональная
  - г) матричная+
26. Что такое мотивация?
- а) достижение личных целей через достижение общих целей
  - б) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации+
  - в) достижение желаемого результата
27. Кто предложил классификацию потребностей человека и взаимосвязей между ними, выстроенными в иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней?
- а) Абрахам Маслоу+
  - б) Ренсис Лайкерт



в) Фредерик Тейлор

28. Выберите элементы, которые необходимы для осуществления коммуникации в организации:

- а) Интернет
- б) Отправитель+
- в) Сообщение+
- г) Канал связи+
- д) Получатель+

29. Какова причина существования неформальных коммуникаций в организациях?

- а) В низкой дисциплине в коллективе
- б) В отсутствии авторитета у руководителя
- в) В перегрузке официальных каналов связи
- г) В неформальной структуре организации+
- д) В демократическом стиле руководства

30. Определите для каких компаний характерна дивизиональная структура организации:

- а) Для любых компаний
- б) Крупных, диверсифицированных компаний+
- в) Компаний, работающих на нескольких различных рыночных сегментах+
- г) Средних, специализированных компаний

31. Как называются группы, которые созданы по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации?

- а) управленческие группы
- б) формальные группы+
- в) неформальные группы

32. Какие могут быть группы по характеру вхождения?

- а) оперативные+
- б) нереферентные
- в) референтные+

33. Основным объектом исследования организационного поведения являются:

- 1) любые типы организаций, независимо от размера и целевого назначения;
- 2) большие и средние бизнес-компании;
- 3) любые бизнес-компании, независимо от размера;
- 4) государственные компании и некоммерческие организации.

33. Предметом организационного поведения выступают закономерности:

- 1) индивидуального поведения сотрудника в бизнес-компании;
- 2) индивидуального и группового поведения в бизнес-компании;
- 3) трудового поведения сотрудника в бизнес-компании;
- 4) индивидуального, группового и организационного поведения.

34. Организационное поведение является отраслью:

- 1) прикладного знания;
- 2) теоретического знания;
- 3) практического знания;
- 4) интуитивного знания и здравого смысла.

35. Теоретическую основу организационного поведения составляют в первую очередь:

- 1) психология, социология и теория организаций;
- 2) экономика, антропология и политология;
- 3) экономика и менеджмент;



- 4) управление человеческими ресурсами.
36. Практической целью организационного поведения является повышение эффективности управления:
- 1) материально-техническими ресурсами организации;
  - 2) человеческими ресурсами организации;
  - 3) финансовыми ресурсами организации;
  - 4) технологическими ресурсами организации.
37. При разработке моделей организационного поведения организационное поведение опирается на понимание работника как человека:
- 1) ленивого и равнодушного;
  - 2) с низкой потребностью в профессиональном развитии;
  - 3) заинтересованного и ответственного;
  - 4) нуждающегося в контроле.
38. Основными тенденциями развития общества, влияющими на организационное поведение, являются:
- 1) развитие многополярного мира;
  - 2) климатические изменения — глобальное потепление;
  - 3) развитие психогенетики;
  - 4) стремительное развитие технологий.
39. Демографические изменения рабочей силы приводят к необходимости:
- 1) ужесточать требования к приему на работу новых сотрудников;
  - 2) контролировать существующие методы управления человеческими ресурсами;
  - 3) разрабатывать новые способы управления человеческими ресурсами в ситуации разнообразия;
  - 4) разрабатывать программы повышения организационной лояльности.
40. Развитие современных компьютерных технологий ведет к тому, что:
- 1) допускается дистанционное присутствие сотрудника на работе;
  - 2) уменьшается объем рабочей нагрузки работника;
  - 3) повышается мотивация трудовой деятельности;
  - 4) облегчается формирование команды.
41. Изменения в ожиданиях людей касаются следующих аспектов деятельности организации:
- 1) унификации корпоративных норм и правил поведения;
  - 2) гибкости организации в ответ на потребности работника;
  - 3) повышения уровня сплоченности коллектива;
  - 4) оптимизации процессов принятия управленческих решений.

### **3.1.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости** **Устный ответ**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.



Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

### **Творческое задание**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* – оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка *«хорошо»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.


Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение), но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

### **Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)**

Обучающийся должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи могут решаться устно и/или письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.339-05/23

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

### Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю).

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка «отлично» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка «хорошо» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.


Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

## 3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

### 3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся 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.</li> </ul>
	Владет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении продемонстрировал навыки</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
ХОРОШО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся 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</li> </ul>

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.339-05/23


		базу. Владеет: - обучающийся 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, - связи теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся 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:	- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- обучающийся 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, - связи теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».

### 3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

#### Список вопросов для устных ответов

- 1 Организационное поведение как отрасль знаний. Объект и предмет организационного поведения. Цель и основные задачи курса.
- 2 Понятие организации. Организация как процесс и как явление
- 3 Поведение и его источники. Факты, уровни и типы поведения.
- 4 Понятие «организационное поведение». Источники и факторы определяющие организационное поведение, и их характеристика.
- 5 Личность в организации. Психологическая структура личности.
- 6 Основные сферы и потенциал личности.
- 7 Темперамент и его типология.
- 8 Характер. Структура его черт.



	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.339-05/23

- 9 Социальные и биографические характеристики личности в организации.
- 10 Группа в организации. Классификация групп.
- 11 Социальная структура организации.
- 12 Групповые эффекты в организации.
- 13 Социально-психологические закономерности организационного поведения.
- 14 Роли и ролевое поведение в организации.
- 15 Стили руководства и управление в организации.
- 16 Лидерство и авторитет в организации.
- 17 Требования организационного поведения к менеджеру.
- 18 Содержательные теории мотивации.
- 19 Процессуальные теории мотивации.
- 20 Цели и система стимулирования в организации
- 21 . Общие черты организации. Типы организаций.
- 22 Конструирование организации и формирование команды.
- 23 Социально-психологическое развитие организации.
- 24 Управление нововведениями в организации.
- 25 Конфликты в организации: сущность, классификация, стадии развития.
- 26 Стратегии поведения и пути разрешения конфликтов в организации.
- 27 Стресс и его влияние на организационное поведение
- 28 Характеристика проявления различных типов темперамента в поведении человека.
- 29 Методы управления организационным поведением
- 30 Характеристика теорий мотивации

### 3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации

#### Процедура оценивания знаний (тест)

Предлагаемое количество заданий	20
Последовательность выборки	Определена по разделам
Критерии оценки	- правильный ответ на вопрос
«5» если	правильно выполнено 90-100% тестовых заданий
«4» если	правильно выполнено 70-89% тестовых заданий
«3» если	правильно выполнено 50-69% тестовых заданий


#### Процедура оценивания знаний (устный ответ)

Предел длительности	10 минут
Предлагаемое количество заданий	2 вопроса
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценки	- требуемый объем и структура - изложение материала без фактических ошибок - логика изложения - использование соответствующей терминологии - стиль речи и культура речи - подбор примеров их научной литературы и практики
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов
«3» если	требования выполнены частично – не выдержан объем, есть фактические ошибки, нарушена логика изложения, недостаточно используется соответствующая терминологии

#### Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)

Предлагаемое количество заданий	1
---------------------------------	---



	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.339-05/23

Последовательность выборки	Случайная
Критерии оценки:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выделение и понимание проблемы</li> <li>- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения</li> <li>- полнота использования источников</li> <li>- наличие авторской позиции</li> <li>- соответствие ответа поставленному вопросу</li> <li>- использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных</li> <li>- логичность изложения</li> <li>- умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач</li> <li>- умение привести пример</li> <li>- опора на теоретические положения</li> <li>- владение соответствующей терминологией</li> </ul>
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений
«3» если	требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью


#### 4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

##### 4.1. Электронные учебные издания

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Социология»/ Красовский Ю.Д.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71032.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Масалова, Ю. А. Организационное поведение : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2020. — 264 с. — ISBN 978-5-7014-0952-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106151.html> (дата обращения: 21.06.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101340.html> (дата обращения: 21.06.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
4. Организационное поведение : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, Д. С. Кенина [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. — 168 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/76042.html> (дата обращения: 21.06.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

##### 4.2. Электронные образовательные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) – электронная библиотека по всем отраслям знаний <http://www.iprbookshop.ru>

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.339-05/23

- e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: <http://elibrary.ru/>.
- Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>.
- Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: <http://window.edu.ru/>
- Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: <http://fcior.edu.ru/>
- Электронная библиотека учебников и методических материалов [Электронный ресурс]. – URL: <http://window.edu.ru/>

#### 4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

- Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: <http://dic.academic.ru>.
- База данных Research Papers in Economics (самая большая в мире коллекция электронных научных публикаций по экономике включает библиографические описания публикаций, статей, книг и других информационных ресурсов) - [Электронный ресурс]. – URL: <https://edirc.repec.org/data/derasru.htm>
- Система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/>

#### 4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

- Лицензионное программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows, пакет офисных приложений Microsoft Office.
- Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.

#### 4.5. Оборудование и технические средства обучения

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП. Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы*	Оснащенность учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы оборудованием и техническими средствами обучения
Учебные аудитории для проведения учебных занятий	Учебная аудитория укомплектована специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям, оборудованием и техническими средствами обучения (мобильное мультимедийное оборудование).
Помещение для самостоятельной работы	Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП и к ЭБС.

\* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.