

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Сахарниа Елена Сергеевна

Должность: Проректор по образовательной деятельности

Дата подписания: 30.05.2024 15:25:17

Уникальный программный ключ:

d37ecce2a38525810859f295de19f107b21a049a

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение инклюзивного высшего образования  
**«Российский государственный  
университет социальных технологий»  
(ФГБОУ ИВО «РГУ СоцТех»)**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной деятельности

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
Б1.О.15 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**  
наименование дисциплины

**38.03.02 Менеджмент**  
шифр и наименование направления подготовки

**Управление бизнесом**  
направленность (профиль)

Москва 2024

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств.....
2. Перечень оценочных средств.....
3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций.....
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций.....
5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.....

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Организационное поведение»

Оценочные средства составляются в соответствии с рабочей программой дисциплины и представляют собой совокупность контрольно-измерительных материалов (типовые задачи (задания), контрольные работы, тесты и др.), предназначенных для измерения уровня достижения обучающимися установленных результатов обучения.

Оценочные средства используются при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Таблица 1 – Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование результата обучения</b>
УК-3	УК-3.1. Знает методы организации и руководства работой команды, принципы командной стратегии для достижения поставленной цели. УК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели. УК-3.3. Владеет навыками организации и руководства работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.
ОПК-3	ОПК-3.1. Знает основы принятия организационно-управленческих решений, принципы их реализации в условиях сложной и динамичной среды. ОПК-3.2. Умеет оценивать последствия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости. ОПК-3.3. Владеет навыками разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.
ПК-1	ПК-1.1. Знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного

	<p>подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации.</p> <p>ПК-1.2. Умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников.</p> <p>ПК-1.3. Владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения.</p>
--	---

Конечными результатами освоения дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках контактной работы, включающей различные виды занятий и самостоятельной работы, с применением различных форм и методов обучения.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ<sup>1</sup>

Таблица 2

№ п/п	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Ситуационный анализ	Средство контроля, направленное на выявление способности обучающегося применять различные аналитические техники для выработки наилучшего решения в различных проблемных ситуациях.	Кейсы для проведения ситуационного анализа
2.	Коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Перечень вопросов для коллоквиума
3.	Дискуссия	Оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень тем для проведения дискуссии
4.	Ролевая игра	Средство контроля, ориентированное на выявление способности обучающегося применять знания, умения и(или) навыки, соответствующие теме, разделу или разделам дисциплины в различных практических ситуациях с наличием или отсутствием противодействующего участника мероприятия.	Сценарий ролевой игры
5.	Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовые задания

<sup>1</sup> Указываются оценочные средства, применяемые в ходе реализации рабочей программы данной дисциплины.

6.	Мозговой штурм	Средство контроля, позволяющее оценить способность обучающегося генерировать различные способы решения поставленных задач, в том числе с применением методов, традиционно не относящихся к теме, разделу или разделам дисциплины, в формате индивидуальной или коллективной работы.	Перечень ситуаций и задач, анализ и решение которых подразумевает применение альтернативных методов
7.	Круглый стол	Оценочное средство проблемно-ориентированного подхода к обучению, позволяющее сфокусировать внимание студентов на анализе и разрешении какой-либо конкретной проблемной ситуации оценить их навык аргументации собственной точки зрения.	Перечень тем для круглого стола
8.	Устный опрос	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде ответов обучающихся на задаваемые им вопросы.	Вопросы по темам/разделам дисциплины

### 3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценивание результатов обучения по дисциплине «Мировая экономика» осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль (осуществление контроля всех видов аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины) и промежуточная аттестация (оценивается уровень и качество подготовки по дисциплине в целом).

Показатели и критерии оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения данной дисциплины, описаны в табл. 3.  
Таблица 3 – Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины:

Код компетенции	Уровень освоения компетенций	Индикаторы достижения компетенций	Вид учебных занятий <sup>2</sup> , работы, формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенций <sup>3</sup>	Контролируемые разделы и темы дисциплины <sup>4</sup>	Оценочные средства, используемые для оценки уровня сформированности компетенции <sup>5</sup>	Критерии оценивания результатов обучения
УК-3				Знает		
	Недостаточный уровень	УК-3.3-1. Недостаточно знает	Лекционные занятия (Проблемная	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия,	Студент не знает, не понимает главные положения

<sup>2</sup> Лекционные занятия, практические занятия, лабораторные занятия, самостоятельная работа...

<sup>3</sup> Необходимо указать активные и интерактивные методы обучения (например, интерактивная лекция, работа в малых группах, методы мозгового штурма и т.д.), способствующие развитию у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств.

<sup>4</sup> Наименование темы (раздела) берется из рабочей программы дисциплины.

<sup>5</sup> Оценочное средство должно выбираться с учетом запланированных результатов освоения дисциплины, например:

«Знать» – собеседование, коллоквиум, тест...

«Уметь», «Владеть» – индивидуальный или групповой проект, кейс-задача, деловая (ролевая)

игра, портфолио...

		<p>типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия</p>	<p>лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой</p>	<p>творческое задание</p>	<p>в изученном материале и способен дать краткую характеристику основным идеям проработанного материала дисциплины.</p> <p>Студент не знает основ делового общения и публичных выступлений, правил ведения переговоров, проведения совещаний, методов осуществления деловой переписки и средств поддержания электронных коммуникаций</p> <p>Студент не знает основные теории мотивации,</p>
--	--	--	--	--	---------------------------	---



				Тема 12. Организационная культура		лидерства и власти, необходимые для решения стратегических и оперативных управленческих задач  Студент не знает особенностей взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
Базовый уровень	УК-3. 3-1  На базовом уровне знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог),	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Студент знает, понимает, выделяет главные положения в изученном материале и способен дать краткую характеристику основным идеям	

			<p>практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>поведения руководителя          Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения          Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности          Тема 6. Мотивация труда          Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации          Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда          Тема 9. Управление карьерной траекторией          Тема 10. Групповое поведение в организации          Тема 11. Специфика управления командой          Тема 12. Организационная культура</p>		<p>проработанного материала дисциплины.</p> <p>Студент знает основы делового общения и публичных выступлений, правила ведения переговоров, проведения совещаний, методов осуществления деловой переписки и средств поддержания электронных коммуникаций</p> <p>Студент знает основные теории мотивации, лидерства и власти, необходимые для решения стратегических и оперативных управленческих</p>
--	--	--	--	---	--	---

						задач Студент знает основные особенности взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
Средний уровень	УК-3. 3-1 На среднем уровне знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия,	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Студент хорошо знает основные теории мотивации, лидерства и власти, необходимые для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания	

			ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)	поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		процессов групповой динамики и принципов формирования команды  Студент твердо знает основные особенности взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
	Высокий уровень	УК-3. 3-1  На высоком уровне знает типологию и факторы формирования команд, способы социального	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция»),	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Студент знает, понимает, выделяет главные положения в изученном материале и способен дать краткую характеристику

		взаимодействия	лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)	Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально- психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		основным идеям проработанного материала дисциплины.  Студент отлично знает правила делового общения и методы публичных выступлений, правила ведения переговоров, проведения совещаний, методы осуществления деловой переписки и средства поддерживания электронных коммуникаций  Студент отлично знает основные теории мотивации, лидерства и власти, необходимые для решения стратегических и оперативных
--	--	----------------	--	---	--	---

					<p>управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, для проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры</p> <p>Студент отлично знает основные особенности взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных</p>
--	--	--	--	--	--

						управленческих решений
	Умеет					
Недостаточный уровень	УК-3.У-1. Недостаточно умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Не может грамотно использовать терминологический аппарат дисциплины, не умеет анализировать изучаемый материал и делать выводы на основе проведенного анализа, не умеет проводить сравнительный анализ и оценивать различные управленческие решения с точки зрения их социальных последствий.	

				<p>Тема 9. Управление карьерной траекторией</p> <p>Тема 10. Групповое поведение в организации</p> <p>Тема 11. Специфика управления командой</p> <p>Тема 12. Организационная культура</p>		
Базовый уровень	<p>УК-3.У-1. На базовом уровне умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством</p>	<p>Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента</p> <p>Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации</p> <p>Тема 3. Эффективность поведения руководителя</p> <p>Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения</p> <p>Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности</p> <p>Тема 6. Мотивация труда</p> <p>Тема 7. Структура,</p>	<p>Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание</p>	<p>Студент испытывает затруднения при анализе и поиске организационно-управленческих решений и нести за них ответственность; оценивать социальную значимость принимаемых организационно-управленческих решений, практически применять знания в сфере теории разработки и</p>	



			<p>штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>функции и механизмы мотивации          Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда          Тема 9. Управление карьерной траекторией          Тема 10. Групповое поведение в организации          Тема 11. Специфика управления командой          Тема 12. Организационная культура</p>	<p>принятия решений в управлении;</p> <p>Студент умеет осуществлять деловое общение и осуществлять публичные выступления, вести переговоры, проводить совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации</p> <p>Студент умеет применять основные теории мотивации, лидерства и власти, необходимые для решения стратегических и оперативных управленческих задач</p>
--	--	--	--	--	---

						Студент в целом умеет использовать особенности взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
Средний уровень	УК-3.У-1. На среднем уровне умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением качеством	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра,	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Студент умеет самостоятельно находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность; оценивать социальную значимость принимаемых организационно-управленческих решений,	

			<p>мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>субъект организационной деятельности          Тема 6. Мотивация труда          Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации          Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда          Тема 9. Управление карьерной траекторией          Тема 10. Групповое поведение в организации          Тема 11. Специфика управления командой          Тема 12. Организационная культура.</p>		<p>практически применять знания в сфере теории разработки и принятия решений в управлении;</p> <p>Студент хорошо умеет осуществлять деловое общение и осуществлять публичные выступления, вести переговоры, проводить совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации</p> <p>Студент умеет применять основные теории мотивации, лидерства и власти, необходимые для решения стратегических и</p>
--	--	--	--	---	--	--

						<p>оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы</p> <p>Студент умеет практически использовать особенности взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>
Высокий уровень	УК-3.У-1. На высоком уровне умеет применять принципы управления рисками в бизнес-процессах, обеспечить контроль за управлением	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Студент умеет анализировать, находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность; оценивать социальную	

		качеством	занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)	руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		значимость принимаемых организационно-управленческих решений, практически применять знания в сфере теории разработки и принятия решений в управлении;  Студент свободно умеет осуществлять деловое общение и осуществлять публичные выступления, вести переговоры, проводить совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации  Студент умеет применять основные теории
--	--	-----------	--	--	--	---

						<p>мотивации, лидерства и власти, необходимые для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, для проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры</p> <p>Студент умеет практически использовать особенности</p>
--	--	--	--	--	--	--

						взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
Владеет						
Недостаточный уровень	УК-3.В-1. Недостаточно владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Студент владеет основными навыками принятия организационно-управленческих решений; методами принятия оптимальных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, навыками применения теоретических знаний в сфере теории разработки и принятия решений в практике управления	

			<p>работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>труда          Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации          Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда          Тема 9. Управление карьерной траекторией          Тема 10. Групповое поведение в организации          Тема 11. Специфика управления командой          Тема 12. Организационная культура</p>		<p>организацией;</p> <p>Студент владеет основными навыками делового общения и публичных выступлений, способами вести переговоры, проводить совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации</p> <p>Студент владеет методами мотивации, лидерства и власти, необходимыми для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы</p> <p>Студент в целом владеет методами использования взаимосвязей между</p>
--	--	--	---	--	--	---



						функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
Базовый уровень	УК-3.В-1. На базовом уровне владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Студент владеет знаниями всего изученного материала, владеет основными навыками принятия организационно-управленческих решений; методами принятия оптимальных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, навыками применения теоретических знаний в сфере теории разработки и принятия решений в практике управления организацией;	Студент хорошо

				<p>аспекты мотивации труда  Тема 9. Управление карьерной траекторией  Тема 10. Групповое поведение в организации  Тема 11. Специфика управления командой  Тема 12. Организационная культура</p>	<p>владеет основными навыками делового общения и публичных выступлений, способами вести переговоры, проводить совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации</p> <p>Студент хорошо владеет методами мотивации, лидерства и власти, необходимыми для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования</p>
--	--	--	--	---	---

						<p>команды, для проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры</p> <p>Студент владеет методами использования взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>
Средний уровень	<p>УК-3.В-1. На среднем уровне владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности</p>	<p>Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ,</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты</p>	<p>Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание</p>	<p>Студент владеет знаниями всего изученного материала, владеет навыками принятия организационно-управленческих решений; методами принятия оптимальных организационно-управленческих решений с учетом их</p>	

			<p>дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>организационного поведения          Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности          Тема 6. Мотивация труда          Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации          Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда          Тема 9. Управление карьерной траекторией          Тема 10. Групповое поведение в организации          Тема 11. Специфика управления командой          Тема 12. Организационная культура</p>		<p>социальной значимости, навыками применения теоретических знаний в сфере разработки и принятия решений в практике управления организацией;</p> <p>Студент свободно владеет основными навыками делового общения и публичных выступлений, способами вести переговоры, проводить совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации</p> <p>Студент свободно владеет методами мотивации, лидерства и власти, необходимыми для</p>
--	--	--	---	--	--	--

						<p>решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, для проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры</p> <p>Студент в полной мере владеет методами использования взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>
--	--	--	--	--	--	--

	<p>Высокий уровень</p>	<p>УК-3.В-1. На высоком уровне владеет методами воздействия на риск, инструментами анализа контроля рисков при оценке бизнеса и организации коммерческой деятельности</p>	<p>Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в</p>	<p>Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание</p>	<p>Студент владеет основными навыками принятия организационно-управленческих решений; методами принятия оптимальных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, навыками применения теоретических знаний в сфере теории разработки и принятия решений в практике управления организацией;</p> <p>Студент владеет основными навыками делового общения и публичных выступлений, способами вести переговоры, проводить совещания, осуществлять</p>
--	------------------------	---	---	---	--	--

				<p>организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура</p>		<p>деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации</p> <p>Студент владеет методами мотивации, лидерства и власти, необходимыми для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы</p> <p>Студент в целом владеет методами использования взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>
ОПК-3	Знает					
	Недостаточный уровень	ОПК-3.3-1. теоретические методологические подходы	Знает и к	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация,	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2.	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое

		<p>определению сущности корпоративной социальной ответственности, отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами на уровне организации</p>	<p>лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой</p>	<p>задание</p>	<p>деятельности менеджера, целях и задачах менеджмента как профессии, о компетентностной модели выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», основных правовых документах, регламентирующих деятельность в сфере управления</p>
--	--	---	---	--	----------------	---



				Тема 12. Организационная культура		
Базовый уровень	ОПК-3.3-1. Знает теоретические и методологические подходы к определению сущности корпоративной социальной ответственности, отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами на уровне организации, роль корпоративной социальной ответственности в формировании имиджа и репутации организации, специфику корпоративных отношений в социальной сфере,	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Знает в общих чертах область и объекты профессиональной деятельности менеджера, цели и задачи менеджмента как профессии, компетентностную модель выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», основных правовых документах, регламентирующих деятельность в сфере управления, имеет представление о базовых методологических основах принятия управленческого решения.	

				Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		
Средний уровень	ОПК-3.1. Знает теоретические и методологические подходы к определению сущности корпоративной социальной ответственности, отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами на уровне организации, роль корпоративной социальной ответственности в формировании	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Хорошо представляет себе область и объекты профессиональной деятельности менеджера, знает цели и задачи менеджмента как профессии, основные параметры компетентностной модели выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», основные правовые документы, регламентирующие деятельность в сфере управления, имеет	

		<p>имиджа и репутации организации, специфику корпоративных отношений в социальной сфере, Федеральные законы и принятые в соответствии с ними нормативные документы, определяющие и закрепляющие права и обязанности субъектов внутрикорпоративных отношений.</p>	<p>(мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура</p>		<p>представление об основных методологических принципах принятия управленческого решения.</p>
Высокий уровень	ОПК-3.1. Знает теоретические и методологические подходы к определению сущности корпоративной социальной ответственности, отечественный и зарубежный опыт	<p>Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя</p>	<p>Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание</p>	<p>Демонстрирует глубокое понимание содержание изучаемой дисциплины, имеет полное представление об области и объектах профессиональной деятельности менеджера, целях и задачах</p>	

		<p>управления социальными процессами на уровне организации, роль корпоративной социальной ответственности в формировании имиджа и репутации организации, специфику корпоративных отношений в социальной сфере, Федеральные законы и принятые в соответствии с ними нормативные документы, определяющие и закрепляющие права и обязанности субъектов внутрикорпоративных отношений, систему корпоративной социальной ответственности и её составляющие,</p>	<p>анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура</p>		<p>менеджмента как профессии, о компетентностной модели выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», хорошо знает основные правовые документы, регламентирующие деятельность в сфере управления, имеет четкое представление о методологических принципах принятия управленческого решения.</p>
--	--	--	---	---	--	--

		<p>принципы составления нефинансовой социальной отчетности организации, последовательность этапов развития системы корпоративной социальной ответственности в корпоративном управлении и части, её составляющие, механизмы включения КСО в различные стратегии организации.</p>				
Умеет						
Недостаточный уровень	ОПК-3.У-1. Умеет выявлять факторы, определяющие необходимость дальнейшего развития системы КСО, разрабатывать предложения по	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог),	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3.	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Не умеет проводить всесторонний анализ различных вариантов решений, позволяющих достичь намеченные результаты. Не способен дать самостоятельную	

	формированию и реализации стратегии корпоративной социальной ответственности.	практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)	Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		оценку эффективности различных вариантов решений.
Базовый уровень	ОПК-3.У-1. Умеет планировать	Лекционные занятия	Тема 1. Организация и организационное	Опрос, практикум,	Способен провести поверхностный

		<p>социальное развитие организации;, разрабатывать меры по повышению качества трудовой жизни персонала, выявлять факторы, определяющие необходимость дальнейшего развития системы КСО, разрабатывать предложения по формированию и реализации стратегии корпоративной социальной ответственности с учётом качества человеческих ресурсов.</p>	<p>(Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в</p>	<p>коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание</p>	<p>анализ различных вариантов решений, нацеленных на достижение намеченных результатов, определить направления работ, связанных с достижением намеченной цели.</p>
--	--	---	--	---	--	--

				организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		
Средний уровень	ОПК-3.У-1. Умеет планировать социальное развитие организации;, разрабатывать меры по повышению качества трудовой жизни персонала, выявлять факторы, определяющие необходимость дальнейшего развития системы КСО, разрабатывать предложения по формированию и реализации стратегии корпоративной социальной ответственности с учётом качества человеческих ресурсов, разрабатывать	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Умеет проводить анализ альтернативных вариантов решений, выделять их сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки; способен наметить основные направления работ в зависимости от целевой установки, определить этапы выполнения этих работ.	



		стратегию КСО на основе свода принципов, определяющих её структуру, методы и процессы, определять элементы и принципы КСО при разработке конкретной стратегии организации;		психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура.		
Высокий уровень	ОПК-3.У-1. Умеет планировать социальное развитие организации;, разрабатывать меры по повышению качества трудовой жизни персонала, выявлять факторы, определяющие необходимость дальнейшего развития системы КСО, разрабатывать предложения по формированию и реализации стратегии	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Умеет проводить анализ альтернативных вариантов решений, выделять их сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки; способен наметить основные направления работ в зависимости от целевой установки, определить этапы выполнения этих работ и разработать план действий, обеспечивающий	

		<p>корпоративной социальной ответственности с учётом качества человеческих ресурсов, разрабатывать стратегию КСО на основе свода принципов, определяющих её структуру, методы и процессы, определять элементы и принципы КСО при разработке конкретной стратегии организации; формулировать новые требования к управлению корпоративной культурой, находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых</p>	<p>стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>организационной деятельности  Тема 6. Мотивация труда  Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации  Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда  Тема 9. Управление карьерной траекторией  Тема 10. Групповое поведение в организации  Тема 11. Специфика управления командой  Тема 12. Организационная культура</p>		<p>достижение поставленной цели.</p>
--	--	--	--	--	--	--------------------------------------

		решений				
	Владеет					
Недостаточный уровень	ОПК-3.В-3. Владеет навыками исследования ключевых элементов корпоративной социальной ответственности	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Не владеет навыками разработки целей и задач проекта, не может использовать в практической деятельности методики определения целей и задач проекта.	

				<p>Тема 9. Управление карьерной траекторией</p> <p>Тема 10. Групповое поведение в организации</p> <p>Тема 11. Специфика управления командой</p> <p>Тема 12. Организационная культура</p>		
	Базовый уровень	<p>ОПК-3.В-3. Владеет навыками исследования ключевых элементов корпоративной социальной ответственности, навыками использования специальной терминологии и лексики данной дисциплины, навыками использования нормативно-правовых источников при обсуждении и решении</p>	<p>Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента</p> <p>Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации</p> <p>Тема 3. Эффективность поведения руководителя</p> <p>Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения</p> <p>Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности</p> <p>Тема 6. Мотивация</p>	<p>Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание</p>	<p>Владеет навыками применения методик разработки цели и задач проекта на практике, способен провести оценку временных ресурсов, необходимых для реализации проекта.</p>

		теоретических и практических вопросов КСО.	(мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)	труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		
Средний уровень	ОПК-3.В-3. Владеет навыками исследования ключевых элементов корпоративной социальной ответственности, навыками проектирования и разработки социальных программ и проектов в	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ,	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Владеет навыками применения методик разработки цели и задач проекта на практике, способен провести приблизительную оценку временных и иных ресурсов, необходимых для реализации проекта.	

		<p>организации, навыками разработки внутренних и внешних социальных программ, навыками анализа и оценки уровня социального развития организации, навыками использования специальной терминологии и лексики данной дисциплины, навыками использования нормативно-правовых источников при обсуждении и решении теоретических и практических вопросов КСО.</p>	<p>дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура</p>		
	<p>Высокий уровень</p>	<p>ОПК-3.В-3. Владеет навыками исследования ключевых элементов</p>	<p>Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация,</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2.</p>	<p>Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое</p>	<p>Владеет навыками применения методик разработки цели и задач проекта на</p>

		<p>корпоративной социальной ответственности, навыками проектирования и разработки социальных программ и проектов в организации, навыками разработки внутренних и внешних социальных программ, навыками анализа и оценки уровня социального развития организации, навыками использования специальной терминологии и лексики данной дисциплины, навыками использования нормативно-правовых источников при обсуждении и решении</p>	<p>лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой</p>	<p>задание</p>	<p>практике, способен провести оценку временных и иных ресурсов, необходимых для реализации проекта.</p>
--	--	--	---	--	----------------	--

		теоретических и практических вопросов КСО, навыками принятия решения по разработке КСО и контроле за реализацией стратегии, навыками контроля за реализацией стратегии корпоративной социальной ответственности, навыками оценки результатов социальной деятельности организации		Тема 12. Организационная культура		
--	--	--	--	-----------------------------------	--	--

ПК-1	Знает					
	Недостаточный уровень	<p><i>ПК-1.3-1.</i></p> <p>Недостаточно знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора</p>	<p>Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента</p> <p>Тема 2. Организационное поведение и эффективность</p>	<p>Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание</p>	<p>Не знает, либо не имеет четкого представления об основах организации работы структурного подразделения, принципах подбора штатного персонала</p>



		штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации	конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)	организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально- психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		структурного подразделения, основ налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации.
--	--	--	---	--	--	--

	<p>Базовый уровень</p>	<p><i>ПК-1. 3-1</i></p> <p>На базовом уровне знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации</p>	<p>Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией</p>	<p>Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание</p>	<p>Знает в общих чертах, однако не ориентируется в специфике организации работы структурного подразделения, принципах подбора штатного персонала структурного подразделения, основах налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации.</p>
--	------------------------	--	---	--	--	--

				Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		
Средний уровень	<i>ПК-1. 3-1</i> На среднем уровне знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Хорошо представляет себе организацию работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации.	

			анализ, круглый стол)	мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		
Высокий уровень	<i>ПК-1. 3-1</i> На высоком уровне знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра,	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	Демонстрирует глубокое понимание организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации.	

		Российской Федерации	мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)	Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		
	Умеет					
Недостаточный уровень	ПК-1.У-1	Недостаточно обеспечивает разработку должностных инструкций	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	<i>Не умеет</i> обеспечивать разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений

		<p>сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников</p>	<p>конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура</p>		<p>по совершенствованию системы мотивации сотрудников.</p>
--	--	---	--	--	--	--

	<p>Базовый уровень</p>	<p><i>ПК-1. У-1</i></p> <p>На базовом уровне умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников</p>	<p>Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией</p>	<p>Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание</p>	<p><i>Определенные пробелы в умениях</i> обеспечивать разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников.</p>
--	------------------------	--	---	--	--	---

				Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		
Средний уровень	ПК-1. У-1  На среднем уровне умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	<i>Хорошо</i> умеет обеспечивать разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников.	



			анализ, круглый стол)	мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура.		
Высокий уровень	<i>ПК-1. У-1</i> На высоком уровне умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра,	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	<i>Сформированное умение</i> обеспечивать разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников.	

			<p>мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура</p>		
Владеет						
Недостаточный уровень	<p><i>ПК-1. В-1</i></p> <p>Недостаточно владеет навыками выявления стимулов для саморазвития; определения</p>	<p>Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность</p>	<p>Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание</p>	<p><i>Не владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной</i></p>	

		<p>реалистических целей профессионального роста, приемами саморазвития и самореализации в профессиональной и других сферах деятельности</p>	<p>конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура</p>		<p>квалификации сотрудников структурного подразделения.</p>
--	--	---	--	--	--	---

	<p>Базовый уровень</p>	<p><i>ПК-1. В-1</i></p> <p>На базовом уровне владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения</p>	<p>Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией</p>	<p>Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание</p>	<p><i>Базовый уровень владения</i> навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения.</p>
--	------------------------	---	---	--	--	--

				Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		
Средний уровень	<i>ПК-1. В-1</i>  На среднем уровне владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра, мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	<i>Средний уровень владения</i> навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения.	

			анализ, круглый стол)	мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура		
Высокий уровень	<i>ПК-1. В-1</i> На высоком уровне владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного	Лекционные занятия (Проблемная лекция, лекция-провокация, лекция-визуализация, лекция-«пресс-конференция», лекция-диалог), практические занятия (ситуационный анализ, дискуссия, ролевая (деловая) игра,	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения	Опрос, практикум, коллоквиум, тест, дискуссия, творческое задание	<i>Успешное и систематическое применение</i> навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения.	

		подразделения	<p>мозговой штурм, круглый стол), самостоятельная работа (мозговой штурм, ситуационный анализ, круглый стол)</p>	<p>Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура</p>		
--	--	---------------	--	---	--	--

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ**

По видам заданий приводится описание того, каким образом необходимо выполнить данное задание, способы и механизмы его выполнения, выбор номера варианта и др. Примеры методических материалов, определяющих процедуру оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций:

- ситуационный анализ (кейсы для проведения ситуационного анализа);
- коллоквиум (перечень вопросов для коллоквиума);
- устный опрос (вопросы по темам/разделам дисциплины);
- дискуссия (перечень тем для проведения дискуссии);
- ролевая игра (сценарий ролевой игры);
- тест (тестовые задания);
- мозговой штурм (перечень ситуаций и задач, анализ и решение которых подразумевает применение альтернативных методов);
- круглый стол (перечень тем для круглого стола);
- устный опрос (вопросы по темам/разделам дисциплины).

##### **Значение и методика использования ситуационного анализа как инструмента контроля освоения раздела (темы) дисциплины (практики, факультатива)**

Технология ситуационного анализа является актуальной для обучения в современном информационно-образовательном пространстве. Она позволяет непосредственно осуществлять связь с практикой и опираться в процессе обучения на субъективный опыт обучающихся. Технология стала активно использоваться с 20-х гг. XX в.

В ходе работы обучающиеся активно участвуют в анализе фактов и деталей самой ситуации, выборе стратегии, ее уточнении и защите, обсуждении ситуации и аргументации целесообразности своей позиции. Развиваются умения учащихся, связанные с работой в группе, команде. Ситуационный анализ способствует формированию критического мышления, позволяет активизировать теоретические знания учащихся, их практический опыт, раскрывает и развивает способность высказывать свои мысли, идеи, предложения, умения выслушать различные точки зрения и аргументировать свою. Обучающиеся получают возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, применять на практике теоретический материал. Для дальнейшей деятельности обучающихся эта технология важна потому, что позволяет увидеть многовариантность решения ситуации в жизни и обосновать поиск рационального ответа.

Основой технологии является анализ ситуаций. Ситуации базируются на современных научных, экономических, этических, политических проблемах (например, клонирование, эвтаназия, легализация «легких наркотиков», структурирование расходов государственного бюджета, разработка экономической стратегии развития фирмы и т.д.), поэтому позволяют обучающимся «почувствовать» реальную жизнь. Ситуация всегда является началом и поводом для рассуждения или исследования. В ней должен присутствовать конфликт, то есть противоречие или столкновение точек зрения, ценностей, моральных и иных предпочтений. Учебные ситуации могут быть смоделированы специально, а не взяты из жизни. Например, в некоторых случаях ситуацией могут выступать фрагменты литературных произведений, которые рассматриваются под углом зрения современных проблем, в том числе по поводу экономических вопросов.

Можно выделить несколько требований отбора ситуаций в образовательном процессе. Ситуации должны:



- отвечать целям и задачам дисциплины, практики, факультатива;
- быть проблематизированы в соответствии с конкретными учебными целями; ситуация может содержать не одну, а несколько проблем; сама проблема может в явном виде не присутствовать в предлагаемой ситуации на уровне текста или события, но она выявляется в ходе анализа;

- быть связанными с реальными проблемами практики (научными, морально-этическими и т.д.): в некоторых случаях целесообразно использовать ситуации, существующие в современной жизни, когда информация о тех или иных фактах становится достоянием гласности и активно обсуждается;

- обладать неким сюжетом, позволяющим осуществить процесс анализа, что поможет обучающимся увидеть и учесть факты, проблемы и перспективы, ранее им неизвестные, проанализировать ситуацию с разных точек зрения, с позиций различных подходов;

- включать в себя разнообразные материалы (например, в ситуации по юриспруденции могут быть представлены материалы дела, судебное решение, апелляции и другие документы);

- быть эмоционально окрашенными.

К качествам, которые отличают «хорошую» ситуацию относятся:

- интересный сюжет ситуации связан с опытом обучающихся; еще лучше, если обучающиеся уже знакомы с проблемой в жизни, до момента ее решения в процессе обучения;

- в сюжете есть начало, середина и конец; в случае, если конца истории-ситуации нет, обучающимся предстоит создать его после обсуждения;

- проблема, содержащаяся в ситуации, интересна обучающимся;

- ситуация связана с событиями последних пяти лет, проблема обсуждается в средствах массовой информации;

- образы основных действующих лиц показаны выразительно как для повышения интереса обучающихся, так и потому, что личные качества действующих лиц влияют на возможное решение;

- ситуация полезна с педагогической точки зрения; при разработке плана учебного занятия необходимо ответить на вопросы, выполнению каких задач будет способствовать анализ ситуации; чем он поможет преподавателю и обучающимся в усвоении материала, формировании умений и личностном развитии; зачем использовать данную ситуацию в ходе образовательного процесса; нет ли более эффективных методов обучения, направленных на достижение цели;

- ситуация провоцирует конфликт, содержит противоречие, способное вызывать разногласия;

- подталкивает к принятию решения, к занятию той или иной позиции, к осуществлению действия, связанного с поиском решения;

- в ситуации говорится о чем-то общем, значительном, применимом к большому количеству случаев;

- ситуация достаточно короткая, чтобы удержать внимание аудитории, но в то же время в ней представлены разнообразные факты, обеспечивающие анализ;

- трудоемкость анализа ситуации соответствует уровню обучающихся; если необходима большая сложность, то ее следует вводить постепенно: сначала предъявляются фактические данные, потом ставится ряд вопросов и даже предлагается решение, а потом в случае необходимости дается новая информация.

Данную технологию можно применять для решения различных дидактических задач. Анализ ситуации проводится для того, чтобы найти проблему, решить ее, сформулировать вопрос, осуществить решение по предложенной схеме, выбрать из предложенных решений и т.п. Характер задания зависит в первую очередь от цели,

стоящей перед преподавателем, а также от содержания самой ситуации, от ее места в общем построении занятия: вводит ли она в тему или, например, является иллюстрацией изученного материала, связана ли она только с практической тематикой или предполагает выход на некие теоретические обобщения, то есть формируются обобщенные умения поиска, обработки информации и применения ее для создания нового решения проблемы.

Основной единицей педагогического процесса в условиях имитационного моделирования является не порция информации или задача, а жизненная ситуация со всей ее неоднозначностью и противоречивостью. Можно выделить следующие виды конкретных ситуаций:

1. Ситуация-проблема – представляет определенное сочетание фактов из реальной жизни. Задается реальная ситуация, которая имела положительные или отрицательные последствия. Обучающиеся должны вычленив проблему, сформулировать ее, определить, каковы были условия, какие выбирались средства решения проблемы, были ли они адекватны и почему и т.д. Проблемная ситуация создает условия для свободного осознанного выбора, через который происходит развитие, углубленное познание субъективных и объективных жизненных реалий.

2. Ситуация-оценка – описывает социально-экономическую ситуацию, выход из которой в определенном смысле уже найден. Обучающимися проводится критический анализ ранее принятых решений, дается мотивированное заключение по поводу произошедшего события. Коллективное обсуждение вариантов решения одной и той же ситуации существенно углубляет опыт обучающихся: каждый из них имеет возможность ознакомиться с вариантами решения одной и той же проблемы, послушать и взвесить множество оценок, дополнений и изменений.

3. Ситуация-иллюстрация – поясняет какую-либо проблему или ситуацию, относящуюся к определенной теме. Обучающимся предлагается самостоятельно смоделировать ситуацию-иллюстрацию к своим рассуждениям. Практика показывает, что предъявление таких заданий усиливает у обучающихся стремление к приобретению теоретических знаний для получения ответов на поставленные вопросы, развиваются аналитические способности, вырабатывается самостоятельность и инициативность в решениях.

4. Ситуация-упражнение – предусматривает применение уже принятых ранее положений и предполагает очевидные и бесспорные решения поставленных проблем. Такие ситуации помогают развивать определенные навыки (умения) в обработке или обнаружении данных, относящихся к исследуемой проблеме. Они носят в основном тренировочный характер, помогают приобрести опыт решения определенных задач.

В условиях имитационного моделирования формируются способы общения, мышления, понимания, рефлексии, действия. За счет рефлексии знания обобщаются, закрепляются, переходя из внешнего плана во внутренний план действия обучающихся. В процессе имитационного моделирования проявляются элементы толерантности в ситуациях разрешения межличностных и деловых конфликтов, в выборе способов взаимодействия и отстаивания своих интересов.

Имитационное моделирование жизненных ситуаций можно рассматривать как дидактическую ситуацию, в которой происходит полисубъектное взаимодействие, направленное на моделирование различного рода отношений и условий действительности. Актуализация мотивов деятельности обучающегося и самореализация в ней способствуют развитию ключевых компетентностей обучающегося. Имитационное моделирование жизненных ситуаций предполагает предоставление обучающемуся максимума свободы для индивидуального развития, создание ситуации для утверждения в повседневной реальности ценностей достойной жизни.

При таком подходе учебная деятельность входит в социальную сферу, в жизненное пространство личности. Преподаватель и обучающийся не отделяются от культурного

окружения, познавательные процессы выходят в сложное пространство социальной, профессиональной, личностной самореализации.

Организация продуктивной деятельности на занятиях проблемного обучения не только решает задачи познавательного, интеллектуального характера, но и воспитывающего. Например, обучающийся постепенно приучается вникать в суть происходящего, ответственно относиться к работе, критически – к собственным действиям, рефлексировать. Все это подготавливает обучающегося к реальной жизни, его успешной дальнейшей социализации и становления как профессионала.

### **Оценка знаний в ходе проведения коллоквиума**

Коллоквиумом называется собеседование преподавателя и студента по заранее определенным контрольным вопросам. Целью коллоквиума является формирование у студента навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы. На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. От студента требуется:

- владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме;
- знание разных точек зрения, высказанных в научной литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой;
- наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.

Коллоквиум – это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний студентов, так как в ходе собеседования преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у студента в процессе изучения данного источника. Однако коллоквиум не консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у студента стремление к чтению дополнительной социологической литературы.

Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Как правило, на самостоятельную подготовку к коллоквиуму студенту отводится 2-3 недели. Методические указания состоят из рекомендаций по изучению источников и литературы, вопросов для самопроверки и кратких конспектов ответа с перечислением основных фактов и событий, относящихся к пунктам плана каждой темы. Это должно помочь студентам целенаправленно организовать работу по овладению материалом и его запоминанию. При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.

Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (2-3 человека). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, проверяет конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. По итогам коллоквиума выставляется дифференцированная оценка по пятибалльной системе.

### **Дискуссия в процессе обучения**

Подготовка и проведение дискуссии является значимым этапом освоения учебного материала, а также выступает одной из форм контроля выполнения студентом самостоятельной работы по конкретным разделам учебных дисциплин.

Дискуссия (от лат. *discussio* – «исследование») – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются различные, противоположные точки зрения. Целью дискуссии является выяснение и сопоставление позиций, поиск правильного решения, выявление истинного мнения. Учебная дискуссия отличается тем, что ее проблематика нова лишь для группы лиц, участвующих в дискуссии; ее ориентировочный результат известен организатору. Цель учебной дискуссии: овладение участниками методами ведения обсуждения, поиска и формулирования аргументов, их анализа. Грамотно организованная учебная дискуссия является фактором развития коммуникативных и аналитических способностей, позволяет выявить уровень представлений по определенной теме, проблеме.

Форма дискуссии представляет собой обмен мнениями во всех его формах. Соответствующий метод обучения заключается в проведении обсуждений по конкретной проблеме.

Последовательность этапов дискуссии включает:

- поиск и определение проблемы (затруднения), решаемые групповыми методами (путем выработки общего подхода, достижения согласия);
- формулировка проблемы в ходе группового анализа, обсуждения; анализ проблемы;
- попытки найти решение проблемы (они могут представлять собой процесс, включающий обсуждение, сбор данных, привлечение дополнительных источников информации и т.д.; группа делает предварительные выводы, проводит сбор мнений и т.д., продвигаясь к согласию).

На первом этапе осуществляется выбор темы. Тема может быть предложена преподавателем, подсказана конкретной ситуацией/событием или определена на основе предварительной беседы. Для обеспечения результативности дискуссии предполагается глубокое изучение вопроса, который будет обсуждаться.

Второй этап – это собственно проведение дискуссии. Дискуссия открывается вступительным словом ведущего. Он объявляет тему, дает ее обоснование, выделяет предмет спора — положения и суждения, подлежащие обсуждению. Участники дискуссии должны четко представлять, что является пунктом разногласий, а также убедиться, что нет терминологической путаницы, что они в одинаковых значениях используют слова. Поэтому ведущий определяет основные понятия через дефиницию, контрастные явления, конкретизаторы (примеры), синонимы и т.п. Стороны аргументируют защищаемый тезис, а также возражения по существу изложенных точек зрения, задают вопросы разных типов.

Успех дискуссии во многом зависит от ведущего, которому необходимо:

- заинтересовать участников дискуссии, настроить их на полемический лад, создать обстановку, при которой каждый студент не только не стеснялся бы высказывать свое мнение, но и стремился его отстаивать;
- не препятствовать желающим выступать, но и не принуждать к выступлению, стараться, чтобы сформировалась атмосфера искренности и откровенности;
- стимулировать активность участников, задавать острые, активизирующие вопросы, если спор начинает гаснуть.

В этом помогают следующие приемы: парадокс, неожиданное суждение, своеобразное мнение, резко расходящееся с общепринятым, даже противоречащее на первый взгляд здравому смыслу; неожиданный вопрос; реплика – краткое возражение, замечание с места, которое тоже настраивает на дискуссию, свидетельствует об активности слушателя, его желании уяснить вопрос, проверить свою точку зрения. сопоставить различные точки зрения, обобщить их с тем, чтобы позиции участников дискуссии были представлены как можно отчетливее, направлять дискуссию в русло намеченной цели; не исправлять заблуждающихся, предоставлять такую возможность слушателям; когда это целесообразно, вопрос, адресованный ведущему, переадресовать слушателям; корректировать, направлять дискуссионный диалог на соответствие его цели,

теме, подчеркивая то общее, что есть во фразах спорящих; выбрать подходящий момент для окончания дискуссии, не нарушая логику развития спора.

Любой спор, даже идущий по всем правилам логики, может погубить одно обстоятельство: если участники дискуссии забывают об этике спора.

Для студентов крайне важно помнить о правилах спора, к которым относятся следующие:

- прежде чем выступать, следует определить, какова необходимость вступить в спор;
- необходимо тщательно продумать то, о чем будете говорить;
- краткое и ясное изложение своей точки зрения: речь должна быть весома и убедительна;
- лучшим доказательством или способом опровержения являются точные и бесспорные факты; если доказана ошибочность мнения, следует признать правоту своего «противника»;
- начинайте возражать только тогда, когда вы уверены, что мнение собеседника действительно противоречит вашему;
- вначале приводите только сильные доводы, а о слабых говорите после и как бы вскользь;
- следите за тем, чтобы в ваших рассуждениях не было логических ошибок;
- необходимо помнить о культуре общения, уметь выслушать другого, уловить его позицию, не повышать голос, не прерывать выступающего, не делать замечаний, касающихся личных качеств участников обсуждения, избегать поспешных выводов; не следует вступать в пререкания с ведущим по ходу проведения дискуссии, в процессе спора старайтесь убедить, а не уязвить оппонента.

На третьем заключительном этапе подводятся итоги дискуссии.

В конце отмечается, достигнут ли результат, формируется вариант согласованной точки зрения или обозначаются выявленные противоположные позиции, их основная аргументация. Ведущий в заключительном слове характеризует состояние вопроса, а также отмечает наиболее конструктивные, убедительные выступления, тактичное поведение некоторых коммуникантов.

На данном этапе студентам предлагается оценить результативность дискуссии по следующим критериям:

- системность, точность и логичность изложенных аргументов;
- последовательность, ясность и полнота сделанных выводов;
- умение слушать оппонентов, принимать и оценивать их позицию;
- владение культурой речи, степень включенности в дискуссию каждого участника и проявления интереса к обсуждаемым вопросам.

Дискуссия требует строгого распределения времени. Время – чрезвычайно большая ценность. На каждое выступление в дискуссии отводится не более 3 минут. По истечении этого времени выступающему дается шанс кратко завершить свою мысль и аргументы, после чего он лишается слова. Для изложения мнения эксперта или программного выступления отводится от 5 до 15 минут.

### **Методика разработки и использования в учебном процессе ролевой (деловой) игры**

Использование ролевых (деловых) игр в учебном процессе направлено на мобилизацию всех способностей обучающегося в целях решения ключевой задачи. В процессе разработки ролевой (деловой) игры необходимо ориентироваться на ряд принципов, включая:

- соответствие обыгрываемых ситуаций направлению профессиональной подготовки обучающегося, предмету дисциплины, дидактическому наполнению изучаемой темы (раздела) дисциплины;

– установление режима ролевой игры: один участник (концепция «игры с природой»); командная работа (коллегиальный метод принятия решений); конкурентное поведение (противостояние отдельных участников и(или) формирующихся команд); комплексный режим (сочетание индивидуальной, коллективной, конкурентной работы обучающихся во время проведения мероприятия);

– инициация знаний, умений и навыков (способностей), ранее приобретенных обучающимся (обучающимися) по предшествующим темам (разделам) дисциплины, по другим дисциплинам в соответствии с учебным планом, в рамках самостоятельной научно-исследовательской деятельности обучающихся;

– продолжительность мероприятия: до 1,5 астрономических часов (с выделением части времени, отведенного на учебное занятие); 1,5 астрономического часа (на одно учебное занятие); более 1,5 астрономических часов – рекомендуется кратно 1,5 астрономическим часам (с охватом нескольких последовательных практических занятий, в том числе распределенных на несколько календарных дат);

– отражение и озвучивание основных элементов мероприятия: ролевые позиции мероприятия, включая модератора (модераторов), оператора (операторов), основного участника (основных участников); лица или лиц, оценивающих результаты ролевой (деловой) игры; иных участников в соответствии с содержанием мероприятия.

### **Разработка и применение тестов в процессе обучения**

Педагогическое тестирование – это форма измерения знаний учащихся, основанная на применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов, собственно проведение тестирования и последующую обработку результатов, которая даёт оценку уровня знаний тестируемых.

Традиционный тест содержит список вопросов и различные варианты ответов. Каждый вопрос оценивается в определенное количество баллов. Результат традиционного теста зависит от количества вопросов, на которые был дан правильный ответ.

Тестирование в педагогике выполняет три основные взаимосвязанные функции: диагностическую, обучающую и воспитательную:

Диагностическая функция заключается в выявлении уровня знаний, умений, навыков учащегося. Это основная и самая очевидная функция тестирования. По объективности, широте и скорости диагностирования, тестирование превосходит все остальные формы педагогического контроля.

Обучающая функция тестирования состоит в мотивировании учащегося к активизации работы по усвоению учебного материала. Для усиления обучающей функции тестирования могут быть использованы дополнительные меры стимулирования студентов, такие как: раздача преподавателем примерного перечня вопросов для самостоятельной подготовки, наличие в самом тесте наводящих вопросов и подсказок, совместный разбор результатов теста.

Воспитательная функция проявляется в периодичности и неизбежности тестового контроля. Это дисциплинирует, организует и направляет деятельность учащихся, помогает выявить и устранить пробелы в знаниях, формирует стремление развить свои способности.

Педагогическое тестирование включает в себя несколько основных этапов: подготовка теста проведение теста и обработка результатов теста.

По форме заданий педагогические тесты бывают:

- тесты закрытого типа;
- тесты открытого типа;
- задания по установлению соответствий;
- задания по упорядочиванию последовательности.

Выбирая на тот или иной ответ на вопрос теста, студент должен, прежде всего внимательно прочитать условия вопроса теста, вдумываясь в его смысл. Затем следует выбрать, по мнению студента, правильный ответ. Если по мнению студента несколько ответов являются правильными, то он должен выбрать тот, который максимально охватывает ответ на поставленный вопрос.

Тест состоит из вопросов и предлагаемых кратких формулировок возможных ответов на вопросы, что не позволяет охарактеризовать всю полноту того или иного явления. В ходе тестирования студент не имеет возможности давать свои комментарии к ответам. Однако основная суть выносимых на тестирование вопросов отражается в предлагаемых вариантах ответов.

В зависимости от формы контроля (текущий, промежуточный, выходной) преподаватель определяет точное количество вопросов теста и устанавливает время для решения теста.

### **Мозговой штурм и правила его использования в учебном процессе**

Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) – оперативный метод решения задач, в котором участники обсуждения генерируют максимальное количество решений задачи, в том числе самые фантастические и необоснованные. Затем из полученных вариантов выбираются лучшие решения, которые могут быть использованы на практике. Включает этап экспертной оценки. В развитом виде предполагает синхронизацию действий участников в соответствии с распознаваемой ими схемой (образом) оцениваемого процесса.

Правильный мозговой штурм включает 3 этапа:

1. Предварительный этап – постановка проблемы. На этом этапе четко формулируется задача, отбираются участники штурма, определяется ведущий и распределяются прочие роли участников в зависимости от задачи и выбранного способа проведения штурма.

2. Основной этап – генерация идей. На этом этапе генерируются варианты решения задачи.

3. Экспертный этап – группировка, отбор и оценка идей. На этом этапе хаотичные идеи классифицируются, анализируются и оцениваются. Этот этап позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма. Качество экспертного этапа напрямую зависит от строгости и однообразия критериев отбора идей у участников. Часто этот этап пропускается, и участники просто выбирают понравившийся им вариант.

Для проведения мозговой атаки обычно создают две группы:

- участники, предлагающие новые варианты решения задачи;
- члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

Различают индивидуальные и коллективные мозговые атаки.

В мозговом штурме участвует коллектив из нескольких специалистов и ведущий. Перед самым сеансом мозгового штурма ведущий производит чёткую постановку задачи, подлежащей решению. В ходе мозгового штурма участники высказывают свои идеи, направленные на решение поставленной задачи, причём как логичные, так и абсурдные. Если в мозговом штурме принимают участие люди различных чинов или рангов, то рекомендуется заслушивать идеи в порядке возрастания ранжира, что позволяет исключить психологический фактор «согласия с начальством».

В процессе мозгового штурма, как правило, вначале решения не отличаются высокой оригинальностью, но по прошествии некоторого времени типовые, шаблонные решения исчерпываются, и у участников начинают возникать необычные идеи. Ведущий записывает или как-то иначе регистрирует все идеи, возникшие в ходе мозгового штурма.

Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор. В итоге находится максимально эффективное и часто нетривиальное решение задачи.

#### 10 правил эффективного мозгового штурма

1. Предварительная подготовка. Всем участникам мозгового штурма следует готовиться к нему заранее. Задача штурма должна быть озвучена минимум за 2-3 дня до его проведения. За это время участники смогут неплохо обдумать стоящую перед ними проблему и уже в самом начале штурма предложить несколько интересных идей.

2. Много участников. Чтобы мозговой штурм прошёл максимально эффективно нужно приглашать для участия в нём как можно больше людей, предлагающих, соответственно, больше идей – результаты от такого подхода могут быть очень неожиданными.

3. Уточнение поставленной задачи. Перед началом штурма рекомендуется отвести некоторое время на дополнительное уточнение исследуемой проблемы. Это позволит ещё раз настроить всех «на одну волну», удостовериться в том, что все участники стараются решить одну и ту же задачу и ещё раз убедиться, что она поставлена верно.

4. Записи. На протяжении всей «игры» нужно непременно вести записи и делать пометки. Причём, делать это должен каждый участник. Данную задачу, конечно, может выполнять и один ведущий, но он в любом случае может что-то упустить, пропустить, не заметить. Если же фиксировать идеи будут все, то и итоговый список решений и идей будет максимально полным и объективным.

5. Никакой критики. Этот пункт уже входит в основные правила проведения мозгового штурма, но о нём следует упомянуть ещё раз. Ни в коем случае не отвергайте предлагающиеся идеи, какими бы нелепыми или фантастическими они не казались. Зачастую именно они, переработанные, дополненные и приближённые к реальности, являются теми решениями, ради которых и устраивается мозговой штурм. К тому же критика всегда действует на людей подавляющим образом, а допускать этого во время штурма категорически не рекомендуется.

6. Максимальная генерация идей. Каждый участник процесса должен понять, что ему нужно предлагать как можно больше идей. Неопытные участники могут стесняться или обдумывать идеи, не озвучивая их. Следует понимать, что это многократно снижает всю эффективность метода. Это же касается и тех случаев, когда решение, казалось бы, найдено – идеи должны генерироваться на протяжении всего времени, выделенного на второй этап мозгового штурма.

7. Привлечение других людей. Если, например, во время штурма есть цель составить список из 100 решений, но этот уровень никак не достигается, можно привлечь к мозговому штурму людей, которые либо не присутствуют на штурме, либо вообще не имеют к нему никакого отношения.

8. Модификация идей. Для получения наилучшего результата можно соединять две идеи (и более) в одну. Особенно эффективно использовать этот приём, когда имеются варианты решения проблемы, предложенные людьми различного статуса, должности, ранга.

9. Визуальное отображение. Для удобства восприятия и повышения результативности мозгового штурма следует использовать маркерные доски, флэш-панели, плакаты, схемы, таблицы и т.п.

10. Отрицательный результат. Во время поиска решения и даже по его окончании представьте, что ситуация обернулась образом, прямо противоположным требуемому, и всё пошло не так, как вы планировали. С помощью такого моделирования можно способствовать выработке дополнительных идей, а также морально и психологически подготовить себя к любой ситуации.



## Оценка знаний в ходе проведения круглого стола

«Круглый стол» – современная форма публичного обсуждения или освещения каких-либо вопросов, когда участники, имеющие равные права, высказываются по очереди или в определенном порядке.

«Круглые столы» характеризуются тем, что:

- проводятся в форме обсуждения одного или нескольких определенных вопросов или проблем;
- обсуждаемый вопрос допускает разные мнения и толкования, а также взаимные возражения участников;
- в результате обсуждения должны быть выявлены точки зрения всех участников на данный вопрос;
- участники имеют равные права и высказываются в определенном порядке.

Наиболее важное значение в ходе подготовки к проведению круглого стала отводится выбору его темы. Тема должна не только отражать современные проблемные моменты теории и практики бюджетной системы, но и быть интересной ее участникам.

В этой связи преподавателю необходимо проанализировать все имеющиеся дискуссионные вопросы изучаемой дисциплины и предложить несколько тем на обсуждение студентам.

В ходе выбора темы нельзя пренебрегать и вопросами освещенности данной проблемы в научной литературе и периодической печати. Чем больше имеется публикаций по предложенной теме, тем интересней и результативнее дискуссии, возникающие в ходе проведения круглых столов.

После выбора темы, студентам предлагается перечень основных докладов, а также список литературы. При этом студенты могут скорректировать тему, а также должны дополнить предложенный список литературных источников. Далее, из числа желающих назначаются ответственные студенты за основные доклады. Кроме того, при необходимости могут быть назначены и содокладчики.

На самостоятельную подготовку к круглому столу необходимо отводить студенту не менее двух недель. Число докладов должно быть оптимальным (не более четырех), что позволяет не только заслушать результаты проведенных теоретических исследований студентами, но и обсудить их и сделать определенные выводы.

При организации и проведении круглого стола следует руководствоваться рядом правил:

1. К проведению круглого стола привлекаются все студенты. Также возможно участие экспертов (студентов старших курсов), которые могут принять участие в дискуссии по обсуждаемым темам.
2. Руководителем круглого стола может стать либо преподаватель, либо один из экспертов. Руководитель сообщает порядок проведения круглого стола, устанавливает регламент выступлений, обращается к присутствующим с вступительным словом. Далее предоставляется слово докладчикам, которые сообщают о результатах проведенных теоретических исследований в форме научного доклада. После выступлений участники круглого стола задают докладчикам наиболее интересующих их вопросы. На заключительном этапе работы круглого стола проводится открытая дискуссия по представленным проблемам, в которой участвуют все студенты.
3. После завершения дискуссии путем голосования выбирается лучший докладчик, а также подводятся окончательные итоги круглого стола.

Проведение круглого стола требует большой подготовительной работы со стороны студентов, которые должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также к участию в дискуссии на круглом столе, необходимо изучить предложенную литературу и выявить основные проблемные моменты выбранной для рассмотрения темы. Продолжительность доклада на круглом

столе не должна превышать установленного регламента, в связи с чем, материал должен быть тщательно проработан и содержать только основные положения представленной темы.

По результатам обсуждения определяется лучший доклад, оценивается участие каждого студента в обсуждении представленных докладов.

### **Методические рекомендации по подготовке к устному опросу**

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

### **Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям и выполнению практического задания**

Одной из важных форм самостоятельной работы по дисциплине является подготовка к практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям студент должен придерживаться следующих рекомендаций:

- внимательно изучить основные вопросы темы и план практического занятия,
- определить место темы занятия в общем содержании, ее связь с другими темами;
- найти и проработать соответствующие разделы в рекомендованных нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе;
- после ознакомления с теоретическим материалом ответить на вопросы по теме курса;
- продумать пути и способы решения проблемных вопросов;
- продумать развернутые ответы на предложенные вопросы темы, опираясь на лекционные материалы, расширяя и дополняя их данными из учебников, дополнительной литературы.

В ходе практического занятия необходимо выполнить практическое задание, а затем объяснить методику его решения.

### **Методические рекомендации по выполнению кейс-задания**

Кейс-задание представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать свои аналитические и оценочные навыки, формулировать эффективные и наиболее рациональные управленческие решения на основе результатов финансового анализа деятельности организации.

Цели выполнения студентами кейс-задания:

- развитие у студентов аналитического мышления;
- развитие у студентов практических навыков расчета налогового бремени организации;
- формирование у студентов навыков оптимизации налогообложения и разработки эффективной налоговой политики;
- повышение мотивации студентов к обучению и профессиональному развитию.

Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной работы студентов.

Этапы выполнения кейс-задания и рекомендации студентам

№	Этапы выполнения кейса	Рекомендации студентам
1	Знакомство с содержанием кейса	Определить цель и задачи кейса
2	Поиск исходной информации для решения кейса	В качестве исходной информации рекомендовано использовать отчетные данные организации
3	Определение последовательности решения кейса	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обосновать последовательность расчета основных налогов, уплачиваемых организацией</li> <li>2. Обосновать применяемую методику оценки налогового бремени организации</li> </ol>
4.	Решение кейса	Проведение расчета всех уплачиваемых организацией налогов, провести расчет налогового бремени
5	Оценка полученных результатов	По результатам расчета необходимо сделать выводы
6	Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности организации	На основании выводов рекомендовано разработать соответствующие пути снижения налоговой нагрузки организации
7	Презентация выполненных заданий	<p>Рекомендовано использовать письменный отчет-презентация.</p> <p>Письменный отчет-презентация требует проявления таких качеств, как умение подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д.</p> <p>При подготовке отчета по кейс-заданию следует придерживаться следующей структуры:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оглавление</li> <li>2. Введение. Во введении дать краткую характеристику анализируемой организации, выбранной методике оценки налогового бремени</li> <li>3. Основная часть. Провести анализ налоговой нагрузки организации и обосновать пути ее снижения</li> <li>4. Заключение.</li> <li>5. Библиография</li> </ol> <p>Общий объем отчета по кейс-заданию составляет 10-12 стр. формата А4, включая титульный лист и библиографию.</p>
8	Подведение итогов. Оценка выполнения кейс-задания	<p>Примерными критериями оценки выполнения кейс-задания являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• умение провести расчет налоговой нагрузки организации</li> <li>• уровень аргументации, способность правильно делать выводы по результатам расчета;</li> <li>• способность принимать эффективные</li> </ul>

	управленческие решения; • качество оформления отчета.
--	--

## **5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **Задания в форме деловой игры:**

**Деловая игра по теме 4 «Глобальные аспекты организационного поведения».**

**Цель деловой игры:**

1. Выявить возможные недостатки в существующей системе организации с целью дальнейшего реформирования управленческого звена.
2. Определить возможность осуществления самоуправления в конкретной группе.
3. Выявить неформальных лидеров группы.
4. Обучить студентов работать в группе, предоставить им возможность проявить творческие способности.

Настоящая деловая игра разработана с целью предоставления возможности участникам игры организовать работу конкретного отдела, опираясь на цели всей организации.

По результатам игры можно делать выводы о профессиональных и личных качествах студентов, выявить неформальных лидеров, закрепить пройденный материал и применить полученные знания на практике.

**Проблемная ситуация:** В филиале компании, занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов сторонним организациям, головным департаментом является отдел внедрения.

В связи с конкурентоспособностью продукта на рынке услуг, произошло расширение департамента внедрения.

Существующая система организации департамента внедрения не отвечает существующим реалиям, что вызывает проблемы в системе управления департаментом. Высшим звеном департамента внедрения является директор департамента. Низшим звеном являются менеджеры, подчиняющиеся директору департамента отдела внедрения. Менеджеры имеют разный стаж работы (в том числе и в данной организации) и квалификацию, различные трудовые функции: менеджеры по развитию, «внедренцы», программисты, помощники менеджеров.

Директор департамента, придерживающийся демократического стиля управления, предложил реструктуризировать департамент и провести выборы на должность своего заместителя (далее – начальника отдела). Кандидаты должны предложить свое видение структуры департамента.

**Задачи игры:**

Участникам предлагается:

- 1) организовать
- 2) провести выборы кандидата на должность начальника отдела.

**Правила игры**

1. Минимальное число участников игры – 6 человек
2. Минимальное количество команд – 2; по 2 чел. в каждой;
3. Ведущий – 1 чел. Директор департамента;
4. Эксперт – 1 чел.
5. Подведение итогов выборов предлагается эксперту и ведущему.

6. Ведущий рассказывает коротко ситуацию и дает задание каждой из групп. Каждой группе предлагается выдвинуть своего кандидата на вакантную должность начальника отдела, разработать предвыборную программу, провести презентацию.

7. Презентация должна соответствовать предвыборной программе и содержать в себе не только предложенные параметры, но и конкретные показатели.

8. Оценка выполненного задания производится по итогам презентации, с оценкой качества и объема выполнения поставленных задач. 9. Чей кандидат победит в выборах, та команда и станет победителем.

### **Сценарий деловой игры:**

**1 этап.** Участникам за неделю сообщается о проведении игры, объясняется ситуация и предлагается разделить на команды. Участники делятся на команды, выбирают своих кандидатов, подготавливают предвыборные программы, подготавливают презентацию.

Предвыборная программа должна быть лаконичной и отвечать на следующие вопросы:

1. Почему именно данный кандидат должен стать начальником отдела?
2. Охарактеризовать кандидата, описать положительные черты кандидата, выявить положительные как профессиональные, так и личные качества.
3. Описать, каким будет стиль управления кандидата в случае его избрания.
4. Объяснить, каким образом выдвинутый кандидат сможет организовать работу отдела.
5. Описать преимущества своего способа организации перед существующим.
6. Сформулировать цели задачи отдела.
7. Прогнозирование экономической перспективы развития отдела и организации в целом.
8. Каким образом будут осуществляться коммуникации (как внешние, так и внутренние)?
9. Предложить придумать лозунг, девиз (творчество приветствуется). Презентация может быть выполнена в электронном виде, что повысит шансы при подведении итогов игры.

**2 этап.** Временная продолжительность: максимально 20 мин. Участники каждой из команд представляют своих кандидатов, после чего ведущий и эксперт анализируют представленные программы. Команды также оценивают программы своих конкурентов с целью выявления недостатков и подготовки аргументов для использования в дебатах.

**3 этап.** Временная продолжительность: максимально 15 мин. Участники обращаются друг к другу, выявляя недостатки конкурирующих программ, отвечают на вопросы ведущего и эксперта, отстаивают свою позицию.

**4 этап.** Временная продолжительность: максимально 10 мин. Метод подсчета результатов игры. Ответственным за подведением итогов лицам раздаются бюллетени по нижеприведенному образцу:

<b>№</b>	<b>Критерии оценки</b>	<b>Группа 1</b>	<b>Группа 2</b>	<b>Группа 3</b>
1	Соответствие программы заявленным параметрам	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
2.	Полнота и качество представленной презентации	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
3.	Креативность	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
4.	Новизна представленных программ	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
5.	Возможность реализации предложенной программы	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

6.	Насколько поставленные цели и задачи соответствуют целям и задачам организации в целом	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
7.	Были ли выявлены нарушения в процессе выборов использовался ли «черный» PR	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

Максимально возможный результат – 35 баллов (возможно на несколько баллов выше, при оценке критерия № 4)

Оценки проставляются по 6-ти бальной шкале. Победителем объявляется та группа, которая набрала наибольшее количество баллов. После проставления и подсчета баллов уполномоченные лица объявляют результаты, подводят итоги, выявляя недочеты, плюсы, минусы, обосновывая свою позицию.

К участникам команды, набравшей меньше 10 баллов, могут быть применены санкции в виде неудовлетворительной оценки.

#### **Критерии оценки деловой игры**

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствие с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в сценарии деловой игры.

2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы, предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения проблематики деловой игры.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

**Подведение итогов деловой игры:** Преподаватель, ведущий деловую игру, разбирает ее ход, акцентируя внимание как на правильных, так и на ошибочных решениях.

*Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.  
Оцениваемые компетенции УК-3, ОПК-3, ПК-1*

### **Вопросы для коллоквиума**

#### **Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации**

1. Организация как сложная система
2. Характеристика системы связей организации
3. Теория организации в системе наук
4. Организационное поведение как поведение человека в организации
5. Система организационного поведения

#### **Тема 9. Управление карьерной траекторией.**

1. Цели создания кадрового резерва.

2. Кто должен управлять карьерой?
3. Внутриорганизационная карьера – плюсы и минусы.
4. Этапы карьеры менеджера.

#### **Тема 11. Специфика управления командой.**

1. Факторы командной эффективности.
2. Характеристика высокоэффективной команды.
3. Причины неэффективности команды.
4. Роль менеджера в команде.

*Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.  
Оцениваемые компетенции УК-3, ОПК-3, ПК-1*

#### **Групповые творческие задания (проекты):**

##### **Тема 6. Мотивация труда Темы групповых проектов:**

1. Особенности мотивации труда
2. Основные технологии мотивации труда
  - 2.1. Позиционирование
  - 2.2. Командообразующие игры
3. Программы тренинга по командообразованию для сотрудников

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей.

#### **Индивидуальные творческие задания (проекты):**

##### **Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации**

##### **Темы индивидуальных проектов:**

1. Роль и функции руководителя в организации
2. Особенности менеджмента и стилей руководства
3. Социальные роли руководителя как лидера в организации

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей.

#### **Разноуровневые задачи:**

Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности

##### **I. Проблемно-аналитические задания**

##### **Задание 1. Управление поведением в конфликтных ситуациях**

**Ситуация.** Руководителю коллектива предстояло выделить одного из сотрудников группы, которую он возглавлял, для разгрузки поступившего оборудования. Подобные работы выполнялись всеми сотрудниками с определенной периодичностью в соответствии с составленным графиком и не вызывали особых возражений, хотя и не входили в функциональные обязанности членов группы.

На сей раз, он решил поручить выполнение этого задания Веткину — сотруднику, который недавно появился в группе и ни разу в таких разгрузках не участвовал. Но на его

предложение Веткин ответил категорическим отказом. Руководитель потребовал объяснений, но и их Веткин давать отказался в столь же резкой форме.

Трудность состояла в том, что разговор проходил в присутствии всего коллектива, и подобный тон мог привести к тому, что и другие сотрудники не стали бы выполнять такие поручения в дальнейшем. Столь грубым отказом он подрывал авторитет руководителя.

Руководитель предложил Веткину пройти в отдельный кабинет, где попытался разъяснить ему необходимость выполнения данной работы, предупредил о последствиях отказа и попросил написать объяснительную записку. Но он отказался это делать. Тогда руководитель объявил ему, что отстраняю его от выполнения обязанностей до окончательного решения вопроса.

В тот момент перед руководителем стояли две задачи: сохранить свой авторитет и обеспечить разгрузку. Вторая задача решалась просто. Руководитель поручил эту работу другому сотруднику, в чьей безотказности у него не было сомнений. О поведении же Веткина он сообщил вышестоящему руководителю с изложением всех подробностей.

Руководитель надеялся получить поддержку, но вместо этого ему сделали замечание за плохую работу с подчиненными.

Тогда руководитель постарался собрать побольше информации о Веткине и выяснил следующее. У него есть медицинское заключение о хроническом заболевании, которое дает право на освобождение от тяжелых работ. Однако справка эта носит «липовый» характер, и он пользуется ею, когда ему заблагорассудится. Кроме того, руководитель выяснил, что в выполняемой им работе заинтересовано начальство более высокого уровня, так что его продукция по своему значению превышает результаты работы всей группы.

На очередной беседе руководитель высказал Веткину свои соображения о полученной информации и перспективах совместной работы. Руководитель предупредил, что не станет включать в график подобных работ его фамилию, но объяснит другим сотрудникам, почему этого не делает, и предложил ему подумать над ситуацией.

На следующий день руководителя самого вызвали на ковер. Ему было сделано нарекание за то, что он плохо руководит людьми и не понимает важности для всей фирмы задач, которые решает Веткин. Руководитель возразил, что каждому подразделению надлежит решать, прежде всего, свои задачи и в группе не должно быть сотрудников на особом положении. А если Веткин такой больной и такой умный, то найдите ему другое место. На это ему было сказано: «Это не тебе решать. Иди работай».

Теперь руководитель дает поручения Веткину с большой осторожностью. Хуже того, чувство неуверенности перед ним распространяется и на других сотрудников. Этим руководителем, конечно, очень не доволен, а как поступить — не знает.

#### **Вопросы:**

1. Определите вид конфликтов, объект конфликтов, его участников.
2. Какие ошибки были допущены руководителем? Как ему следовало поступить?
3. Предложите свой вариант выхода из сложившейся ситуации?

Ответы:

1. Определите вид конфликтов, объект конфликтов, его участников.

В психологии конфликт определяется как связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей.

Таким образом, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.



В данной ситуации описывается внутриличностный конфликт и конфликт между руководителем и подчиненным, межличностный конфликт.

Внутриличностный конфликт - трудно разрешимое противоречие, вызванное столкновением между примерно равными по силе, но противоположно направленными интересами, потребностями, влечениями и т.п.

Межличностный конфликт - трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей.

Объект конфликтов – сотрудник Веткин.

А участниками является руководитель подразделения, Веткин, вышестоящий руководитель.

2. Какие ошибки были допущены руководителем? Как ему следовало поступить?

-жалоба на Веткина вышестоящему руководителю.

-разговор с Веткиным по поводу его положения в группе.

Руководитель должен был сам разобраться с ситуацией, в которой Веткин является объектом. Тем более, что Веткина приняло на работу вышестоящее начальство, не обратив внимание на так называемую «липовую» справку о хроническом заболевании.

3. Предложите свой вариант выхода из сложившейся ситуации?

Так как он руководитель подразделения, то он должен был знать всю информацию касающуюся Веткина до того, как распределять задание. Не надо было «копать» на наличие подлинности справки. Нужно было распределить соответствующую работу между всеми участниками группы, чтобы каждый мог отвечать за свою выполняемую работу по мере возможности. Если у кого-то (как у Веткина) есть ограничения по работе, то наделить их другой соответствующей работой.

## **Задание 2. Управление поведением в конфликтных ситуациях**

**Ситуация.** Руководителю коллектива предстояло выделить одного из сотрудников группы, которую он возглавлял, для разгрузки поступившего оборудования. Подобные работы выполнялись всеми сотрудниками с определенной периодичностью в соответствии с составленным графиком и не вызывали особых возражений, хотя и не входили в функциональные обязанности членов группы.

На сей раз, он решил поручить выполнение этого задания Веткину — сотруднику, который недавно появился в группе и ни разу в таких разгрузках не участвовал. Но на его предложение Веткин ответил категорическим отказом. Руководитель потребовал объяснений, но и их Веткин давать отказался в столь же резкой форме.

Трудность состояла в том, что разговор проходил в присутствии всего коллектива, и подобный тон мог привести к тому, что и другие сотрудники не стали бы выполнять такие поручения в дальнейшем. Столь грубым отказом он подрывал авторитет руководителя.

Руководитель предложил Веткину пройти в отдельный кабинет, где попытался разъяснить ему необходимость выполнения данной работы, предупредил о последствиях отказа и попросил написать объяснительную записку. Но он отказался это делать. Тогда руководитель объявил ему, что отстраняю его от выполнения обязанностей до окончательного решения вопроса.

В тот момент перед руководителем стояли две задачи: сохранить свой авторитет и обеспечить разгрузку. Вторая задача решалась просто. Руководитель поручил эту работу другому сотруднику, в чьей безотказности у него не было сомнений. О поведении же Веткина он сообщил вышестоящему руководителю с изложением всех подробностей.

Руководитель надеялся получить поддержку, но вместо этого ему сделали замечание за плохую работу с подчиненными.

Тогда руководитель постарался собрать побольше информации о Веткине и выяснил следующее. У него есть медицинское заключение о хроническом заболевании,

которое дает право на освобождение от тяжелых работ. Однако справка эта носит «липовый» характер, и он пользуется ею, когда ему заблагорассудится. Кроме того, руководитель выяснил, что в выполняемой им работе заинтересовано начальство более высокого уровня, так что его продукция по своему значению превышает результаты работы всей группы.

На очередной беседе руководитель высказал Веткину свои соображения о полученной информации и перспективах совместной работы. Руководитель предупредил, что не станет включать в график подобных работ его фамилию, но объяснит другим сотрудникам, почему этого не делает, и предложил ему подумать над ситуацией.

На следующий день руководителя самого вызвали на ковер. Ему было сделано нарекание за то, что он плохо руководит людьми и не понимает важности для всей фирмы задач, которые решает Веткин. Руководитель возразил, что каждому подразделению надлежит решать, прежде всего, свои задачи и в группе не должно быть сотрудников на особом положении. А если Веткин такой большой и такой умный, то найдите ему другое место. На это ему было сказано: «Это не тебе решать. Иди работай».

Теперь руководитель дает поручения Веткину с большой осторожностью. Хуже того, чувство неуверенности перед ним распространяется и на других сотрудников. Этим руководителем, конечно, очень не доволен, а как поступить — не знает.

### **Вопросы:**

1. Определите вид конфликтов, объект конфликтов, его участников.
2. Какие ошибки были допущены руководителем? Как ему следовало поступить?
3. Предложите свой вариант выхода из сложившейся ситуации?

Ответы:

1. Определите вид конфликтов, объект конфликтов, его участников.

В психологии конфликт определяется как связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей.

Таким образом, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В данной ситуации описывается внутриличностный конфликт и конфликт между руководителем и подчиненным, межличностный конфликт.

Внутриличностный конфликт - трудно разрешимое противоречие, вызванное столкновением между примерно равными по силе, но противоположно направленными интересами, потребностями, влечениями и т.п.

Межличностный конфликт - трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей.

Объект конфликтов – сотрудник Веткин.

А участниками является руководитель подразделения, Веткин, вышестоящий руководитель.

2. Какие ошибки были допущены руководителем? Как ему следовало поступить?  
-жалоба на Веткина вышестоящему руководителю.  
-разговор с Веткиным по поводу его положения в группе.

Руководитель должен был сам разобраться с ситуацией, в которой Веткин является объектом. Тем более, что Веткина приняло на работу вышестоящее начальство, не обратив внимание на так называемую «липовую» справку о хроническом заболевании.

3. Предложите свой вариант выхода из сложившейся ситуации?

Так как он руководитель подразделения, то он должен был знать всю информацию касающуюся Веткина до того, как распределять задание. Не надо было «копать» на

наличие подлинности справки. Нужно было распределить соответствующую работу между всеми участниками группы, чтобы каждый мог отвечать за свою выполняемую работу по мере возможности. Если у кого-то (как у Веткина) есть ограничения по работе, то наделить их другой соответствующей работой.

## **Тема 10. Групповое поведение в организации**

### **Задача 2. Формирование группового поведения в организации.**

**Ситуация.** Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники — специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Тереков — «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев — «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам - женщинам.

Бекетов — «ас продаж» — может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продажи подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложи эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что его стиль — продажи, а не возня с бумажками.

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя с тем, чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский — хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты. Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением. Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые торжества, утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить; социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

## **Вопросы:**

1. Как сформулировало руководство фирмой проблему на данной площадке? Правильно ли сформулирована проблема?

**Ответ:** Проблема на данной площадке – это увольнение прежнего руководителя, ну и соответственно замена его новым руководителем, который не был работником данной организации. Проблема, конечно же, сформулирована неверно.

2. Какие ошибки допустило руководство фирмой? Какие меры нужно было предпринять?

**Ответ:** Главной ошибкой руководства данной площадкой было то, что уволили руководителя, так как сам руководитель в принципе ни в чем не виноват. Никто не застрахован от недобросовестных сотрудников. Следующая ошибка это найм жесткого руководителя со стороны, хоть и имеющего опыт работы. Причем найм жесткого руководителя, который мог бы устранить панибратство, повесить дисциплину в коллективе. Ну и еще ошибкой было то, что эту должность предложили Бекетову, который специализируется на продажах.

Меры – провести совещание с сотрудниками и руководителем по поводу кражи новым сотрудником. Уволить нового сотрудника.

3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.

**Ответы:** А). Строго наказывать (например, выговором, лишением премии и т. д.) за нарушение дисциплины, за нарушение графика работы, за неофициальное общение в присутствии клиента.

Б). Поощрять сотрудников (например, объявлением благодарности, признанием заслуг в присутствии коллектива, выплатой премии и т. д.) за выполнение или перевыполнения плана продаж, за перспективные и грамотные предложения, как в сфере улучшения общей работы, так и в сфере улучшения климата в коллективе.

4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

**Ответ:** Последствием принятия предлагаемых мер была бы слаженная работа коллектива, высокий уровень продаж, соблюдением коллективом необходимых формальных правил, хорошая дисциплина и как следствие хороший и стабильный психологический климат в коллективе.

*Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.  
Оцениваемые компетенции УК-3, ОПК-3, ПК-1*

## **II. Практические учебно-профессиональные задания**

### **Задание 1. Практическое упражнение «Этапы развития группы»**

**Цель:** Приобрести навыки анализа роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития.

Тема 12. Организационная культура

**Задание.**

Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив таблицу 1.

Таблица 1. Поведение руководителя на различных этапах развития группы

№	Этапы развития группы	Поведение руководителя
1	Формирование	
2	Бурление	
3	Нормирование	
4	Выполнение работ	
5	Расформирование	

**Варианты поведения руководителя.**

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.
4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего существования группы.
8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.
9. Устраняет внутригрупповые конфликты. *Ответы.*

**Ответы:**

1. Формирование: 2, 4.
2. Бурление: 2, 9.
3. Нормирование: 3.
4. Выполнение работ: 1, 4, 5, 6, 8, 9.
5. Расформирование: 7.

Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента

**Задание 2. Практическое упражнение «Нормы поведения»**

**Цель:** Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

**Задание:**

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив таблицу 2.

2. Приведите примеры норм, существующих в ваших организациях или известных вам, которые отличаются от названных.

Таблица 2. Виды норм поведения

№	Группы норм	Нормы
1	Нормы деятельности	
2	Нормы, регламентирующие форму одежды	
3	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	

### ***Виды норм***

1. Качество – главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».
9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!
10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.
11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.
12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.
13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

### **Ответы.**

1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, И, 12.
2. Нормы, регламентирующие форму одежды: 2, 5, 9, 13.
3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей.

### **Темы курсовых работ**

1. Анализ и конструирование организации.
2. Управление организацией в условиях управления глобальной окружающей средой.

3. Применение «японской модели» в условиях реструктуризации российской организации.
4. Организационная культура как основа управления организационным поведением в фирме.
5. Развитие организационной этики в организации.
6. Персональное развитие в организации: аспекты карьеры работника.
7. Управление групповым поведением в организации.
8. Мотивация и результативность организации.
9. Мотивация и ее влияние на производительность труда
10. Мотивация и ее влияние на текучесть кадров в организации
11. Стратегия и управление изменениями в организации.
12. Лидерство и руководство в управлении организацией: природа и функции.
13. Проектирование коммуникационных систем в организации.
14. Место и роль организационного конфликта в управлении организацией.
15. Управление конфликтом как функция руководства.
16. Структурные методы управления организационными конфликтами.
17. Управление организационным поведением в международном бизнесе.
18. Управление процессом нововведений в организации.
19. Способы управления стрессом на уровне личности и на уровне организации.
20. Профессиональная карьера и формирование организационного поведения.
21. Формирование и развитие у сотрудников культуры делового общения.
22. Поведенческое формирование имиджа организации.
23. Оценка сильных и слабых сторон организации
24. Виды организационных структур
25. Проблемы взаимодействия формальных и неформальных групп в организации
26. Проблемы формирования целевых групп
27. Совершенствование функции контроля в управлении организационным поведением сотрудников
28. Организационные отношения в системе менеджмента
29. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
30. Управление человеком и управление группой
31. Стиль менеджмента и имидж менеджера в организации
32. Факторы эффективности деятельности организации
33. Влияние национально-исторических факторов на развитие организации
34. Перспективы развития проблематики организационного поведения в России
35. Перспективы развития проблематики организационного поведения за рубежом

*Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.  
Оцениваемые компетенции УК-3, ОПК-3, ПК-1*

### **Тестовые задания**

Тема 3. Эффективность поведение руководителя.

Выберите один или несколько ответов.

**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

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

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

**4. Какие могут быть группы по характеру вхождения?**

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

**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. 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



**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. 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

**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. Что из нижеперечисленного относится к адаптивным типам организационных структур?**

- а) линейно-функциональная
- б) проектная
- в) дивизиональная
- г) матричная

**Ответы к тестам**

- |          |        |           |                 |
|----------|--------|-----------|-----------------|
| 1 – б, в | 6 – б  | 11 – г    | 16 – в          |
| 2 – в    | 7 – в  | 12 – г    | 17 – а, б, в, д |
| 3 – б    | 8 – в  | 13 – а    | 18 – а, б       |
| 4 – а, в | 9 – б  | 14 – а, в | 19 – г          |
| 5 – б    | 10 – в | 15 – б, в | 20 – б, г       |

Контролируемые компетенции: УК-3, ОПК-3, ПК-1

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 4

**Темы докладов**

Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента.

1. Стадии развития групп.
2. Факторы группового поведения.
3. Формирование сплоченной группы.
4. Групповая и межгрупповая динамика.
5. Принятие решений в группах.
6. Методы изучения и анализа взаимоотношений в группе.
7. Роль информации в современной организации.
8. Сущность и природа коммуникаций. Значение коммуникаций.
9. Коммуникации и высокоэффективное рабочее место.
10. Приемы общения с персоналом.
11. Принципы взаимодействия с подчиненными.
12. Принципы взаимодействия с руководителем

*Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.*

*Оцениваемые компетенции УК-3, ОПК-3, ПК-1*

Итоговое тестирование

1. Организационное поведение изучает

- А) психологические особенности индивида;
- Б) миссию, цели, задачи, стоящие перед организацией;
- В) закономерности и особенности трудового поведения людей, групп, организации в целом;
- Г) все ответы верны.

Правильный ответ В).

2. Организационное поведение рассматривается в трёх взаимосвязанных уровнях

- А) менеджмента, теории организации, управления персоналом;
- Б) поведения индивида, групп, организации;
- В) психики, сознания, эмоций;
- Г) правильных ответов нет.

Правильный ответ Б).

3. Условиями формирования организационного поведения является

- А) «руководитель-подчинённый»;
- Б) «конфронтация-сотрудничество»;
- В) «привычка-навык»;
- Г) «стимул-реакция».

Правильный ответ Б).

4. Результативность организационного поведения выражается в

- А) восприимчивости цели и готовности к совместным усилиям;
- Б) рациональности достижения цели;
- В) степени достижения общей цели;
- Г) в выборе средств достижения цели.

Правильный ответ В).

5. Курс «ОП» связан с такими дисциплинами, как

- А) математика, статистика, эконометрия;
- Б) основы менеджмента, теория организации, социальная психология;
- В) анализ и аудит, финансовый менеджмент, бухгалтерский учёт;
- Г) все ответы верны.

Правильный ответ Б).

6. А. Файоль разделил весь процесс управления на 5 основных функций

- А) выявление причин, обмен, сравнение, налаживание межличностных отношений, внедрение;
- Б) подбор и расстановка кадров, обучение, карьерный рост, ограничения, руководство;
- В) планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство, контроль;
- Г) все ответы верны.

Правильный ответ В).

7. Родоначальником «школы человеческих отношений» является

- А) Ф. Тейлор;
- Б) А. Файоль;
- В) Ф. Герцберг;
- Г) Э. Мэйо.

Правильный ответ Г).

8. Главный вывод школы человеческих отношений состоял в том, что

- А) бессознательные процессы играют более значимую роль в формировании поведения;
- Б) человек имеет право быть самим собой, сохраняя уникальность и неповторимость;

В) производительность труда рабочих зависит от социальных условий, внимания менеджера;

Г) все ответы верны.

Правильный ответ В).

9. Представитель бихевиоризма Дж. Уотсон доказал, что

А) поведенческая реакция возникает в ответ на определённый стимул;

Б) человек имеет склонность подражать поведению других лиц;

В) человек должен предвидеть последствия своего поведения путём самостоятельной оценки;

Г) все ответы верны.

Правильный ответ А).

10. По теории «Х» МакГрегора человек

А) имеет врождённую антипатию к труду;

Б) нуждается в принуждении к труду;

В) предпочитает, чтобы им руководили;

Г) все ответы верны.

Правильный ответ Г).

11. Для теории «Y» МакГрегора характерно

А) человек пытается улизнуть от труда;

Б) недостаточно тщеславия;

В) работа естественна, как игра;

Г) все ответы верны.

Правильный ответ В).

12. Идеи теории «Z» У. Оучи сводятся к следующему:

А) долгосрочный наём кадров;

Б) оценка и продвижение кадров;

В) всесторонняя забота о работниках;

Г) групповое принятие решения;

Д) все ответы верны.

Правильный ответ Д).

13. Адаптация человека к организации проявляется как:

А) состояние переживания неудачи, обусловленное невозможностью удовлетворения потребностей;

Б) стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей;

В) попытка поставить себя на место другого, рационально осмыслив происходящее с другим человеком;

Г) способность человека воспринимать другого через сформировавшийся образ, которым пользуются как эталоном;

Д) приобщение человека к ценностям, нормам, условиям и особенностям организационной среды.

Правильный ответ Д).

14. Ролевая неудовлетворённость выражается как

А) состояние, возникающее у человека, если склонность к одному типу ожиданий относительно работы находится в противоречии с другим типом ожидания;

Б) состояние сотрудника организации, при котором он не понимает, в чём заключаются его права и обязанности по выполнению работ;

В) ситуация, при которой работник вынужден уживаться или работать совместно с человеком противоположного темперамента, общение с которым ему неприятно;

Г) усталость от работы и желание покинуть данную организацию;

Д) неудовлетворённость актёра доставшейся ему ролью и неуступчивостью режиссёра.

Правильный ответ А).

15. Отсутствие чётких целей у менеджеров может вызвать

- А) чрезмерные стрессовые нагрузки;
- Б) безразличие к карьере;
- В) срыв важных заданий;
- Г) оправдание пассивности, инертности;
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Д).

16. Под мотивацией человека к деятельности понимается

- А) приспособление организма к изменившимся внешним условиям для достижения собственных целей;
- Б) отделение от окружающей среды и других людей с целью решения поставленных задач;
- В) бездумное следование общим мнениям, модным тенденциям для обретения индивидуальности;
- Г) совокупность движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации.
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Г).

17. Потребности – это

- А) приспособление, при помощи которого производится работа, действие;
- Б) приём, способ действия для достижения цели;
- В) состояние человека в определённый момент развития;
- Г) надобность, нужда в чём-либо, требующая удовлетворения.
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Г).

18. Мотивы – это

- А) явление, вызывающее возникновение другого явления;
- Б) побудительная причина, повод к какому – либо действию;
- В) степень воспитанности и обученности человека;
- Г) способность производить физические действия.
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Б).

19. Стимулирование отличается от мотивирования тем, что является

- А) средством внешнего воздействия на поведение работника;
- Б) информацией о результатах труда;
- В) силой, способствующей достижению целей;
- Г) результатом, полученным при выполнении деятельности.
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ А).

20. Внутренние нормы поведения личности можно сравнить с

- А) правилом;
- Б) предписанием;
- В) кодексом;
- Г) законом.
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Д).

21. К содержательным теориям мотивации не относится:

- А) иерархическая теория А. Маслоу
- Б) теория К. Левина
- В) теория потребностей ERG К. Альдерфера
- Г) теория потребностей Д. МакКлелланда
- Д) двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

Правильный ответ Б).

22. Содержательные теории мотивации раскрывают

- А) ценности человека;
- Б) причины поведения людей;
- В) значимость процесса деятельности;
- Г) средства достижения цели.

Правильный ответ Б).

23. ОТМЕТЬТЕ ПЕРВИЧНУЮ ГРУППУ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПИРАМИДЕ А. МАСЛОУ

- А) физиологические потребности, защищённость и безопасность;
- Б) принадлежность и причастность;
- В) признание и уважение;
- Г) самовыражение.

Правильный ответ А).

24. При управлении людьми с потребностью самовыражения необходимо

- А) стремиться давать им не сложные задания;
- Б) ограничивать их свободу в выборе средств решения задач;
- В) привлекать к работе, требующей изобретательности, творчества;
- Г) создавать надёжную систему страхования.

Правильный ответ В).

25. Выделите потребности, не относящиеся к теории К. Альдерфера

- А) потребности существования;
- Б) потребности достижения;
- В) потребности связи;
- Г) потребности роста.

Правильный ответ Б).

26. Теорию К. Альдерфера отличает от теории А. Маслоу

- А) потребности расположены иерархически;
- Б) движение от потребности к потребности идёт в обе стороны;
- В) движение от потребности к потребности идёт только снизу вверх;
- Г) все ответы верны.

Правильный ответ Б).

27. Д. МакКлеlland считает, что для успеха менеджера наибольшее значение имеет потребность в стремлении

- А) к власти ради властвования;
- Б) командовать другими;
- В) добиваться решения групповых задач;
- Г) к власти ради тщеславия.

Правильный ответ В).

28. Процессуальные теории мотивации объясняют

- А) что способствует продвижению по служебной иерархии;
- Б) какие условия необходимо создать для успешной адаптации личности работника;
- В) какие группы потребностей оказывают влияние на поведение человека;
- Г) как следует воздействовать на людей для побуждения к результативной работе;
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Г).

29. Сущность теории ожиданий В. Врума состоит в

- А) наличии у человека активной потребности;
- Б) ожидании, что выбранный тип поведения приведёт к удовлетворению потребности;
- В) стремлении к самореализации;
- Г) получении лишь ценного вознаграждения;
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Б).

30. Исходным положением в мотивационной теории справедливости Дж. Адамса является
- А) работник субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям;
  - Б) работник соотносит своё вознаграждение с вознаграждением и затратами труда других лиц, выполняющих аналогичную работу;
  - В) основа мотивации - справедливость вознаграждений;
  - Г) отсутствие справедливости вызывает психологическое напряжение и отклонение в ОП;
  - Д) все ответы верны.

Правильный ответ Д).

31. Практическое использование теорий «Х» и «Y» Д. МакГрегора зависит от

- А) вхождения работника в определённую неформальную группу;
- Б) уровня развития сознания, качеств персонала;
- В) не соответствия между целями, содержанием и методами работы;
- Г) этапа развития малой профессиональной группы;
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Б).

32. Теория постановки целей Э. Лока исходит из того, что

- А) эмоциональное состояние человека оказывает влияние на выбор цели;
- Б) личные взаимоотношения определяют цели работника;
- В) поведение человека определяется целями, ради которых он осуществляет действия;
- Г) податливость человека давлению группы подстраивает его поведение под чужие цели;
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ В).

33. Конфликт – это

- А) управление;
- Б) столкновение;
- В) последствие;
- Г) принуждение;
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Б).

34. Управление конфликтом – это

- А) выяснение сути конфликта;
- Б) устранение причин конфликта;
- В) минимизация причин конфликта;
- Г) коррекция поведения участников;
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Д).

35. Стратегия конфликта означает

- А) средства и приёмы для достижения цели;
- Б) общий план ведения конфликта;
- В) временные и пространственные характеристики;
- Г) эмоциональное отношение к происходящему;
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Б).

36. При стратегии противоборство менеджер активно использует

- А) власть;
- Б) силу закона;
- В) связи;
- Г) авторитет;
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Д).

37. При стратегии приспособление приоритет отдаётся

- А) борьбе за личные интересы;
- Б) интересам соперника
- В) временной паузе в отношениях с оппонентом;
- Г) сохранению или восстановлению гармонии в межличностных отношениях;
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Б).

38. Компромиссная стратегия поведения менеджера характеризуется

- А) Балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне.
- Б) приоритетом интересов соперника;
- В) приоритетом только собственных интересов;
- Г) сосредоточением внимания на иерархической вертикале начальник- подчинённый;
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ А).

39. Уклонение от конфликта позволяет

- А) оценить преимущества конфликтантов;
- Б) проанализировать слабые стороны конфликтующих сторон;
- В) придти в нормальное эмоциональное состояние;
- Г) не нарушить межличностные отношения противоборствующих сторон;
- Д) все ответы верны.

Правильный ответ Г).

40. На какие виды делятся группы по целевому назначению?

- а) дружеские+
- б) проектные+
- в) по интересам+
- г) малые
- д) функциональные+
- е) неформальные

41. Что может являться причиной объединения людей в группы?

- а) потребность в общении+
- б) получение определенного общественного статуса+
- в) стиль руководства
- г) все перечисленное

42. Как называются общепризнанные стандарты, сложившиеся в группе в результате длительного взаимодействия ее членов?

- а) групповая динамика
- б) роли
- в) групповые нормы+
- г) все перечисленное

43. 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

44. 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
- г) все перечисленное

45. 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+
- г) все перечисленное

46. 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+

47. Что является источниками групповой эффективности?

- а) организационная культура
- б) навыки
- в) групповые нормы+
- г) роли+

48. Что из нижеперечисленного относится к адаптивным типам организационных структур?

- а) линейно-функциональная
- б) проектная+
- в) дивизиональная
- г) матричная+

49. 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
- г) все перечисленное

50. 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 Лайкерг
- в) Фредерик Тейлор
- г) все перечисленное

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

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

52. 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

53. 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

54. 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

55. Какие могут быть группы по характеру вхождения?

а) оперативные+

б) нереферентные

в) референтные+

56. Методы, используемые в организационном поведении:

а) экономико-математические;

б) социально-экономические;

в) социально-психологические;

г) все перечисленное

Ответ: г)

57. Неформальная организация определяется как:

а) реальное поведение людей в организации, их связи и взаимодействие между собой;

б) отсутствие четкой организационной структуры в организации;

в) организация, незарегистрированная в налоговой инспекции;

г) взаимоотношения дружески настроенных людей.

Ответ: в)

58. В организационном поведении выделяют аспекты:

а) взаимоотношения между руководителями и клиентами;

б) отношения между поколениями;

в) поведения системы в целом и поведения людей;

г) поведения соратников.

Ответ: в)

59. Постоянная склонность чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к кому-либо рассматривается как:

а) самолюбие;

б) установка;

в) принципиальность;

г) упрямство.

Ответ: б)

60. Мотивация и стимулирование соотносятся следующим образом:

а) являются синонимами;

б) независимы друг от друга;

в) кооперируются;

г) взаимодействуют.

Ответ: г)

61. Природа мотивации обуславливается:

а) смешанно, в процессе функционирования и развития личности;

б) случайно, во взаимодействии с окружающей средой;

в) объективно, на основе необходимых потребностей человека;

г) эволюционно, закрепляя положительные факторы.

61. Совокупность методов, форм и средств управления организацией для достижения поставленных целей:

а) модернизация;

б) маркетинг;

в) менеджмент;

г) планирование.

Ответ: в)

62. Группа, формируемая для долговременного выполнения определенной функции, называется:

- а) постоянной;
- б) функциональной;
- в) производственной;
- г) группой по интересам.

Ответ: б)

63. Конфликт возникает, когда ролевое поведение:

- а) соответствует ролевому ожиданию;
- б) неопределенно;
- в) явно противоречит ролевому ожиданию;
- г) недостаточно соответствует ролевому ожиданию.

Ответ: в)

64. Предмет конфликта – это:

- а) объективно существующая или воображаемая проблема, являющаяся причиной раздора между сторонами;
- б) то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон;
- в) препятствие в достижении целей;
- г) несовпадение интересов.

Ответ: а)

65. К проявлению межгруппового конфликта относится:

- а) неопределенность позиций сторон;
- б) усиление взаимодействия;
- в) усиление сплоченности между группами;
- г) столкновение между различными группами.

Ответ: г)

66. Полномочия руководителя определяются как:

- а) возможность выполнять задания;
- б) право принимать решения на своей должности без их одобрения вышестоящим руководителем;
- в) право принимать решения по всем вопросам;
- г) права руководителя.

Ответ: б)

67. Основой власти в организации является:

- а) добровольное подчинение;
- б) авторитет руководителя;
- в) приказы и распоряжения руководства;
- г) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение.

Ответ: г)

68. Необходимость власти в организации определяется тем, что:

- а) власть приводит к дезорганизации;
- б) власть существует для подавления личности;
- в) власть является организующим началом;
- г) власть служит для обособления организации.

Ответ: в)

69. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- а) жестов;
- б) информационных технологий;
- в) установления дистанции между общающимися;
- г) устной речи.

Ответ: г)

70. Процесс коммуникации достоверным делает:

- а) наличие получателя;
- б) полученное сообщение;
- в) декодированное сообщение;
- г) обратная связь.

Ответ: г)

71. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:

- а) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств;
- б) вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации;
- в) межличностные коммуникации;
- г) формальные и неформальные коммуникации.

Ответ: в)

72. Эффективность работы руководителя определяется:

- а) объединением людей с целью совместной работы;
- б) объемом производства продукции;
- в) развитием рыночных отношений;
- г) предпринимательской деятельностью подчиненных.

Ответ: а)

73. Осознаваемая причина действий и поступков личности определяются как:

- а) задача;
- б) цель;
- в) миссия;
- г) мотив.

Ответ: г)

74. Реализация функций, которые должен выполнять любой руководитель:

- а) тактика;
- б) цель;
- в) управление;
- г) планирование.

Ответ: в)

75. Жизненный цикл организации характеризуется:

- а) периодом продвижения товара;
- б) временем, в течение которого организация проходит этапы своего функционирования;
- в) временем активности организации;
- г) периодом возникновения.

Ответ: б)

76. Превращение сообщения в имеющую смысл форму:

- а) совместимость;
- б) информация;
- в) декодирование;
- г) конструирование.

Ответ: в)

77. Функциональные направления деятельности организации, определяющие ее профиль и специализацию:

- а) основные функции организации;
- б) главные функции организации;
- в) специфические функции организации;
- г) неспецифические функции организации.

Ответ: а)

78. Представляющий ценность для персонала конечный или побочный итог деятельности, связанный с удовлетворением его актуальных потребностей:

- а) вознаграждение;
- б) опыт;
- в) связи;
- г) конфликт.

Ответ: а)

79. Разновидность организационного конфликта, проявляющегося на уровне личности работника и обусловленного различными ролевыми позициями:

- а) международный;
- б) ролевой;
- в) вневедомственный;
- г) политический.

Ответ: б)

80. Конфликт, который происходит между двумя и более индивидами, находящимися в оппозиции друг к другу:

- а) ролевой;
- б) групповой;
- в) межличностный;
- г) межорганизационный.

Ответ: в)

81. Метод Delphi подразумевает:

- а) генерирование альтернативных решений путем проведения серии опросов;
- б) генерирование идей в процессе свободной дискуссии;
- в) подражание успешным действиям окружающих;
- г) исследование индивидов и групп в организациях.

Ответ: а)

82. Процесс выработки совместного решения в тех случаях, когда у заинтересованных сторон разные предпочтения:

- а) конфликт;
- б) совещание;
- в) переговоры;
- г) управление.

Ответ: в)

83. Автором «Теории ожиданий» является:

- а) Р. Хаус;
- б) А. Маслоу;
- в) К. Альдерфер;
- г) В. Врум.

Ответ: г)

84. Различия в отношении пола, расовой и этнической принадлежности, возраста и физических способностей в организации можно определить как:

- а) демографические различия;
- б) разнообразие рабочей силы;
- в) социальное разнообразие;
- г) этнографические различия.

Ответ: б)

85. Теории, описывающие различные потребности, которые могут мотивировать индивидуальное поведение:

- а) содержательные;
- б) процессуальные;
- в) мотиваций;
- г) атрибуции.

Ответ: а).

86. К стратегии запланированных изменений не относится:

- а) сила принуждения;
- б) рациональное убеждение;
- в) разделение власти;
- г) спонтанное изменение.

Ответ: г)

87. Любое ли изменение в организации вызывает сопротивление:

- а) практически любое;
- б) вызывает только у подчиненных;
- в) при эффективном управлении не вызывает никакого;
- г) нет, не любое, а только разрушающее традиции.

Ответ: г).

88. Действия руководителя организации, если инициатива изменений исходит от подчиненных:

- а) присвоить себе авторство этих изменений;
- б) погасить инициативу;
- в) провести анализ предлагаемого изменения и принять решение;
- г) всячески содействовать инициативе подчиненных.

Ответ: в)

89. «Открытые» проблемы проявляют себя в:

- а) дружелюбии;
- б) взаимопомощи;
- в) конфликтах;
- г) созидании.

Ответ: в)

90. Обмен информацией между двумя или более людьми:

- а) коммуникационный процесс;
- б) слухи;
- в) знание;
- г) социально-политический процесс.

Ответ: а)

91. Обмен информацией между различными отделами для согласования действий является видом (типом) коммуникации:

- а) горизонтальным;
- б) вертикальным;
- в) обменом с внешней средой;
- г) диагональным.

Ответ: а)

92. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме:

- а) поздравлений, пожеланий;
- б) отчетов, объяснительных записок;
- в) слухов, предположений;
- г) приказов, распоряжений.

Ответ: б)

93. Инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешения конфликтных ситуаций, критический анализ являются элементами:

- а) процесса коммуникации;
- б) процесса реализации;
- в) процесса управления;
- г) процесса адаптации.

Ответ: в)

94. "Теория X и Y" Дугласа Мак-Грегора относится к:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) либерально-попустительский;
- г) управленческий.

Ответ: а).

95. Методы, опирающиеся на власть руководителя, его право отдавать распоряжения являются:

- а) демократическими;
- б) организационно-распорядительными;
- в) авторитарными;
- г) официально-прагматическими.

Ответ: б)

96. Модель ситуационного лидерства Херши и Бланчарда предполагает следующий стиль руководства для подчиненных с низким уровнем готовности:

- а) «продающий» стиль;
- б) «делегирующий» стиль;
- в) «вовлекающий» стиль;
- г) «излагающий» стиль.

Ответ: г)

97. Роль лидерства состоит в том, чтобы обеспечивать:

- а) стабильность функционирования;
- б) гарантии работоспособности;
- в) устойчивость функционирования;
- г) полезные изменения.

Ответ: г)

98. Эффективные способы поведения руководителя – это:

- а) стили руководства;
- б) условия руководства;
- в) руководящие принципы;
- г) использование власти.

Ответ : а)

99. Отношения, складывающиеся между участниками, находящимися в частом физическом контакте, когда имеется возможность наблюдать за поведением друг друга в различных ситуациях, определяются как:

- а) вторичные отношения;
- б) сложные отношения;
- в) первичные отношения;
- г) простые отношения.

Ответ: в)

100. Степень удовлетворения членов группы совместной работой и привлекательности перспективы ее продолжения - это:

- а) сплоченность группы;
- б) групповое поведение;
- в) групповые отношения;
- г) успешность группы.

Ответ: а).

### **Вопросы к зачету**

1. Сущность, специфика и цели курса «Организационное поведение».
2. Базовые концепции организационного поведения.
3. Организация, как система. Организация как процесс.
4. Организация как открытая и закрытая система.

5. Типы управления организацией: механистический, органистический.
6. Структура организации.
7. Организационная культура.
8. Принципы построения системы организационного поведения
9. Теории поведения человека в организации.
10. Критерии эффективности организации.
11. Профессиональная компетентность руководителя.
12. Понятие глобализации. Основные тенденции глобализации.
13. Понятие личности. Структура личности.
14. Сущность мотивации трудовой деятельности.
15. Основные понятия системы мотивации: потребность, мотив, стимул.
16. Мотив и стимул. Структура мотивации. Функции мотивации труда.
17. Система нематериальной оценки трудового вклада.
18. Управление системой нематериального стимулирования труда.
19. Использование PR-технологий в современной практике управления мотивацией труда.
20. Кадровая политика организации и ее влияние на мотивацию труда.
21. Профессиональная карьера. Внутриорганизационная карьера.
22. Этапы карьеры менеджера.
23. Фактические и плановые модели карьеры модели карьеры.
24. Кадровый резерв. Работа с кадровым резервом.
25. Группа. Природа групп. Стадии развития групп.
26. Групповая и межгрупповая динамика. Групповая эффективность.
27. Команда. Создание команды. Факторы командной эффективности.
28. Стадии становления команды.
29. Характеристики высокоэффективной команды.
30. Концепции организационной культуры.
31. Функции и составные части организационной культуры.
32. Доминантная культура, субкультура и контркультура.
33. Наблюдаемые аспекты организационной культуры: истории, церемонии, ритуалы, символы.
34. Влияние национальной культуры на формирование организационной культуры.

### **Вопросы к экзамену**

1. Сущность, специфика и цели курса «Организационное поведение».
2. Базовые концепции организационного поведения.
3. Организация, как система. Организация как процесс.
4. Типы управления организацией: механистический, органистический.
5. Структура организации.
6. Организационная культура.
7. Принципы построения системы организационного поведения
8. Критерии эффективности организации.
9. Понятие глобализации. Основные тенденции глобализации.
10. Сущность мотивации трудовой деятельности.
11. Основные понятия системы мотивации: потребность, мотив, стимул.
12. Мотив и стимул. Структура мотивации. Функции мотивации труда.



13. Система нематериальной оценки трудового вклада.
14. Управление системой нематериального стимулирования труда.
15. Использование PR-технологий в современной практике управления мотивацией труда.
16. Кадровая политика организации и ее влияние на мотивацию труда.
17. Профессиональная карьера. Внутриорганизационная карьера.
18. Этапы карьеры менеджера.
19. Фактические и плановые модели карьеры модели карьеры.
20. Кадровый резерв. Работа с кадровым резервом.
21. Группа. Природа групп. Стадии развития групп.
22. Групповая и межгрупповая динамика. Групповая эффективность.
23. Команда. Создание команды. Факторы командной эффективности.
24. Стадии становления команды.
25. Характеристики высокоэффективной команды.
26. Концепции организационной культуры.
27. Функции и составные части организационной культуры.
28. Доминантная культура, субкультура и контркультура.
29. Наблюдаемые аспекты организационной культуры: истории, церемонии, ритуалы, символы.
30. Влияние национальной культуры на формирование организационной культуры.
31. Природа лидерства. Формальный лидер. Неформальный лидер.
32. Теории лидерства.
33. Типы лидерства: инструментальный, эмоциональный.
34. Типы власти.
35. Деструктивное лидерство.
36. Роль информации в современной организации.
37. Сущность и природа коммуникаций. Значение коммуникаций.
38. Организационные коммуникации.
39. Понятие управленческого решения. Уровни управленческих решений.
40. Модели принятия решений: классическая, бихевиористская, модель «мусорного ведра».
41. Риски и неопределенности при принятии управленческих решений.
42. Критерии оценки управленческого решения.
43. Конфликт. Конфликтная ситуация. Стадии конфликтов. Причины конфликтов.
44. Типы конфликтов: мотивационные, коммуникационные, власти и безвластия, внутриличностные, межличностные, межгрупповые, между личностью и группой.
45. Методы управления конфликтами.
46. Переговоры. Стратегии ведения переговоров.
47. Организационные изменения. Агенты изменений. Типология изменений.
48. Сопротивление изменениям. Виды сопротивлений. Причины сопротивлений.
49. Понятие маркетинговой культуры персонала. Факторы внешней среды организации.
50. Поведение работников по отношению к клиентам: клиентоориентированное поведение, избирательно-клиентурное поведение, антиклиентурное поведение, псевдоклиентурное поведение.

**Контролируемые компетенции: УК-3, ОПК-3, ПК-1**

*Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.*

**Критерии оценки:**

– **«Отлично»** – ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, студент легко ориентируется в пройденном материале, демонстрирует способность к аналитической деятельности и самостоятельность мышления.

– **«Хорошо»** – ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, студент хорошо воспроизводит изученный материал, но затрудняется провести сравнительный анализ, дать самостоятельную оценку тому или иному явлению.

– **«Удовлетворительно»** – ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

– **«Неудовлетворительно»** – ставится в случае, когда теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

