

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе:

/П.Б. Акмаров/

" 20 " 03 2018 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Теория организации и организационное  
поведение»

**Направление подготовки:**

«Государственное и муниципальное управление»

**Квалификация выпускника:** магистр

**Форма обучения** - очная, заочная, очно-заочная

Ижевск 2018

Оглавление	
1	Наименование дисциплины (модуля)
1.1	Цели и задачи дисциплины
2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3	Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы
4	Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
5	Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий
5.1	Содержание дисциплины
5.1.1	Структура дисциплины (очная форма обучения)
5.1.2	Структура дисциплины (заочная форма обучения)
5.1.3	Матрица формируемых дисциплиной компетенций
5.1.4	Содержание разделов дисциплины (модуля)
5.2	Содержание практических и семинарских занятий
5.2.1	Практические занятия
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6.1	Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля
6.1.1	Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (очная форма обучения)
6.1.2	Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (заочная форма обучения)
6.2	Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
8.1	Основная литература
8.2	Дополнительная литература
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
	Приложение 1
	Лист регистрации дополнений и изменений

## **1 Наименование дисциплины**

**«Теория организации и организационное поведение»**

### **1.1. Цели и задачи дисциплины**

**Основной целью изучения дисциплины является:** формирование у студентов магистратуры направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» общекультурных и профессиональных компетенций, позволяющих им владеть знаниями об основах теоретических знаний и практических навыков по современным формам и методам воздействия на поведение личности, группы для повышения эффективности работы организации, о системном целостном представлении о базовых принципах, закономерностях, механизмах функционирования организаций, формирование навыков использования понятийного аппарата и инструментария теории организации для проведения диагностики, анализа и разработки программ развития организации.

### **2 В задачи дисциплины входит:**

- ознакомить с современным состоянием и тенденциях развития науки «Теории организации и организационного поведения»;
- изучить возможные схемы разработки проектов организационных систем, которые ставят в центр человека, его способности и потребности;
- освоить методы описания поведения работников, групп, организаций;
- ознакомить со способами изменения поведения индивида, группы в соответствии с критериями эффективности работы организации.

Для освоения курса студенту необходимо ознакомиться с действующими нормативно-законодательными актами, нормативными документами, связанными с вопросами осуществления организационной деятельностью, усвоить методы управления организационным поведением, познакомиться с международным опытом, понять механизм принятия решений в процессе управления организациями.

Для студентов, обучающихся по направлению Государственное муниципальное управление особое внимание нужно уделить изучению вопросов в области управления муниципальными образованиями на региональном уровне, связанных со спецификой будущей профессиональной деятельности. К их числу можно отнести:

- совершенствование деятельности сельских муниципальных образований в результате проведения единой региональной политики, направленной на достижение высокого уровня развития;
- анализ результатов проведения мониторинга;
- особенности отечественной и международной практики использования механизмов мониторинга для повышения уровня социально-экономического развития.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен овладеть основными требованиями, характеризующими профессиональную деятельность магистров.

Область профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу магистратуры, включает:

- государственное и муниципальное управление;
- управление в государственных и муниципальных учреждениях и предприятиях;
- управление в социальной сфере;
- управление в некоммерческих организациях и иных организациях на должностях по связям с государственными органами и гражданами.

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу магистратуры, являются органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации и международные органы управления, иные организации, подразделения по связям с государственными и муниципальными органами и гражданами.

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся выпускники, освоившие программу магистратуры:

- организационно-управленческая;
- административно-технологическая;
- консультационная и информационно-аналитическая;
- проектная;
- научно-исследовательская и педагогическая.

При разработке и реализации программы магистратуры организация ориентируется на конкретный вид (виды) профессиональной деятельности, к которому (которым) готовится магистр, исходя из потребностей рынка труда, научно-исследовательских и материально-технических ресурсов организации.

Программа магистратуры формируется организацией в зависимости от видов деятельности и требований к результатам освоения образовательной программы:

- ориентированной на научно-исследовательский и (или) педагогический вид (виды) профессиональной деятельности как основной (основные) (далее - программа академической магистратуры);

- ориентированной на практико-ориентированный и (или) прикладной вид (виды) профессиональной деятельности как основной (основные) (далее - программа прикладной магистратуры).

Выпускник, освоивший программу магистратуры, в соответствии с видом (видами) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа магистратуры, готов решать следующие профессиональные задачи:

организационно-управленческая деятельность:

- осуществление стратегического управления в интересах общества и государства, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов;

- анализ состояния экономики отраслей бюджетного сектора, отдельных организаций, определение экономических последствий подготавливаемых или принятых решений;

- проведение кадровой политики и кадрового аудита, формирование коллектива и организацию коллективной работы, умение максимально использовать кадровый потенциал, мотивируя и развивая кадры с целью обеспечения наибольшей результативности их труда;

- улучшение деятельности сотрудников организации на основе личного примера, умения обучаться и совершенствовать работу с учетом опыта и новых идей, проявления лидерских качеств, умения принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь, оценивать последствия исполнения решений;

- организация взаимодействия с внешней средой (другими государственными и муниципальными органами, организациями, гражданами);

административно-технологическая деятельность:

- применение законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, в том числе подготовка проектов нормативных правовых актов, их технико-экономическое обоснование;

- оптимизация деловых процессов, ведение документооборота и деловой переписки с гражданами и внешними организациями, в том числе на иностранном языке;

консультационная и информационно-аналитическая деятельность:

- консультирование государственных, некоммерческих и хозяйственных организаций;

- формирование баз данных, оценка их полноты и качества, применение этих данных для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций;

- разработка административных регламентов, проектов должностных регламентов государственных и муниципальных служащих, должностных обязанностей сотрудников организаций;

проектная деятельность:

- составление прогнозов развития организаций, учреждений и отдельных отраслей и предприятий, регионов (с учетом имеющихся социальных, экологических проблем, соблюдения требований безопасности);
- разработка программ социально-экономического развития федерального, регионального и местного уровня;
- обоснование и анализ исполнения социальных и экономических программ с использованием методов проектного анализа;
- разработка технико-экономического обоснования и определение вероятной эффективности инвестиционных проектов, в том числе и в социальной сфере;

научно-исследовательская и педагогическая деятельность:

- участие в научно-исследовательских работах по проблемам государственного и муниципального управления, подготовка обзоров и аналитических исследований по отдельным темам направления подготовки;
- подготовка и апробация отдельных образовательных программ и курсов, представление результатов исследований для других специалистов.

## **2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

ПК-13 способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать способы действия в нестандартных ситуациях, знать виды социальной и этической ответственности за принятые решения; методы оценки информации для принятия решений на основе анализа и синтеза.

Уметь критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза.

Владеть способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза.

### **2.1 Перечень компетенций**

Номер/ индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-13	Способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза	методы оценки информации для принятия решений на основе анализа и синтеза	критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза	способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на ос-

				нове анализа и синтеза
--	--	--	--	---------------------------

### 3 Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» включена в дисциплины по выбору.

В ходе изучения дисциплины большое внимание уделяется аспектам, связанным с методологическими особенностями дисциплины, которые носят собирательный, междисциплинарный и прикладной характер.

Эти особенности заключаются в следующем:

во-первых, основой дисциплины является современная теория и практика управления качеством (понятийный аппарат, методология);

во-вторых, дисциплина использует категории, понятия и методы других отраслей знаний и учебных дисциплин (философии, экономической теории, информатики и математики и др.);

в-третьих, изложение дисциплины базируется на нормативных документах и обширной информационной базе.

Организация изучения дисциплины предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий, самостоятельную работу студентов по темам дисциплины. «Теория организации и организационное поведение» как учебная дисциплина в системе подготовки магистров связана с дисциплинами учебного плана:

- в теоретико-методологическом направлении – «История и методология экономической науки», «Мировая экономика и международные экономические отношения», «Региональная экономика и региональное управление», «Система государственного и муниципального управления»

- в направлении, обеспечивающим связь и взаимосвязь экономических процессов внутри предприятия - с «Планирование, прогнозирование и программирование социально-экономического развития территорий», «Управление социальной сферой».

Содержательно-логические связи дисциплины (модуля) «Теория организации и организационное поведение»

Содержательно-логические связи	
коды и название учебных дисциплин (модулей), практик	
на которые опирается содержание данной учебной дисциплины (модуля)	для которых содержание данной учебной дисциплины (модуля) выступает опорой
История и методология экономической науки	Планирование, прогнозирование и программирование социально-экономического развития территорий Управление социальной сферой
Мировая экономика и международные экономические отношения	
Региональная экономика и региональное управление	

Система государственного и муниципального управления	
------------------------------------------------------	--

**4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость составляет 6 зач.ед. (216 часа). Из них 62 часа – аудиторная работа, 118 часов – самостоятельная (внеаудиторная), зачет, экзамен.

Вид учебной работы, часов	Форма обучения	
	Очная, очно-заочная	Заочная
	Семестр	
	3 и 4	3,4
1.Аудиторная работа, всего:	62	26
Лекции	10 и 8	6
Практические занятия	22 и 22	20
2.Самостоятельная работа студентов (СРС):	40 и 78	150+27
-рефераты		
- контрольная работа		-/10
-самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала, учебников и учебно-методических пособий, подготовка к практическим занятиям и пр.)	40 и 78	150+17
Промежуточная аттестация: зачет, экзамен	36	4+9
Общая трудоемкость дисциплины	216	216

**5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий**

**5.1 Структура дисциплины**

**5.1.1 Структура дисциплины (очная и очно-заочная форма обучения)**

Семестр	Недели семестра	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в часах)	Форма: -текущего контроля успеваемости, СРС (по неделям семестра); -промежуточной аттестации (по семестрам) КРС



				всего	лекция	практические занятия	лаб. занятия	контр	СРС	
	3	1	<b>Модуль I Теория организации</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>22</b>			<b>40</b>	
	3	1	Введение в теорию организации: предмет, метод, цели и задачи курса.	8,5	0,5	2			6	
	3	2-4	Теория организации, ее место в системе научных знаний	11,5	1,5	4			6	Экспресс-опрос на лекции
	3	3-6	Теоретические разработки теории организации от античности до современности	13	2	4			7	Экспресс-опрос на лекции
	3	4-8	Понятие «организация»: организация, как система, цели, задачи, субъект, объект, жизненный цикл.	13	2	4			7	Проверочная работа
	3	5-10	Типология организаций: виды, особенности, формы.	13	2	4			7	Экспресс-опрос на лекции
	3	6-12	Организация и управление: система управления, принципы и правила управленческой деятельности, самоорганизация и самоуправление.	13	2	4			7	Проверочная работа
	4		<b>Модуль II Организационное поведение</b>	<b>108</b>	<b>8</b>	<b>22</b>			<b>78</b>	
	4		Личность и организация	26,5	2	5,5			19	Экспресс-опрос на лекции
	4		Формирование группового поведения в организации	27,5	2	5,5			20	Экспресс-опрос на лекции
	4		Управление поведением в организации	26,5	2	5,5			19	Проверочная работа
	4		Организационное поведение в системе международного бизнеса	27,5	2	5,5			20	Тестирование (допуск к экзамену)
	4		<b>Промежуточная аттестация</b>	36				36		Зачет, экзамен
			<b>Всего:</b>	<b>216</b>	<b>18</b>	<b>44</b>		<b>36</b>	<b>118</b>	

### 5.1.2 Структура дисциплины (заочная форма обучения)

Се мес	Не де-	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в часах)	Форма: -текущего контроля
--------	--------	------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	---------------------------

				всего	лекция	практические занятия	лаб. занятия	контр	СРС	успеваемости, СРС (по неделям семестра); -промежуточной аттестации (по семестрам) КРС
2	1	<b>Модуль I Теория организации</b>		<b>100</b>	<b>4</b>	<b>6</b>			<b>90</b>	<b>Тесты</b>
2		<b>Модуль II Организационное поведение</b>		<b>93</b>	<b>2</b>	<b>14</b>			<b>77</b>	<b>Тесты</b>
		<b>Контрольная работа</b>		<b>10</b>					<b>10</b>	
2		<b>Промежуточная аттестация зачет, экзамен</b>		<b>4+9</b>				<b>9+4</b>		
2		<b>Итого</b>		<b>216</b>	<b>6</b>	<b>20</b>		<b>13</b>	<b>177</b>	

### 5.1.3 Матрица формируемых дисциплиной компетенций

Разделы и темы дисциплины	Кол-во часов		Компетенции					общее количество компетенций
	очно, очно-заочно	заочно	ПК-13					
<b>Модуль I .Теория организации</b>	<b>72</b>	100	*					<b>1</b>
Введение в теорию организации: предмет, метод, цели и задачи курса.	8,5	18	*					1
Теория организации, ее место в системе научных знаний	11,5	18	*					1
Теоретические разработки теории организации от античности до современности	13	18	*					1
Понятие «организация»: организация, как система, цели, задачи, субъект, объект, жизненный цикл.	13	18	*					1
Типология организаций: виды, особенности, формы.	13	18	*					1
Организация и управление: система управления, принципы и правила управленческой деятельности, самоорганизация и самоуправление.	13	10	*					1
<b>Модуль II Организационное поведение</b>	<b>108</b>	93	*					<b>1</b>
Личность и организация	26,5	25	*					1
Формирование группового поведения в организации	27,5	23	*					1

Управление поведением в организации	26,5	23	*					1
Организационное поведение в системе международного бизнеса	27,5	22	*					1
Контрольная работа	-	10	*					1
Зачет	-	4	*					1
Экзамен	36	9	*					1

#### 5.1.4 Содержание разделов дисциплины (модуля)

№	Название раздела	Содержание раздела в дидактических единицах
<b>1</b>	<b>Модуль I. Теория организации</b>	
1.1	Введение в теорию организации: предмет, метод, цели и задачи курса.	Предмет, содержание, цели и задачи курса «Теория организации». Основные определения. Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты и проявления человеческой жизнедеятельности. Теория организации призвана ответить на вопросы: зачем организации нужны? как они создаются? функционируют и изменяются? почему члены организаций действуют именно так, а не иначе?
1.2	Теория организации, ее место в системе научных знаний	Место теории организации в экономической науке. Практическая направленность ТО. Социальные проблемы общества. Особенности работы организаций в современных условиях России. Индивидуальные цели и совместные действия. Связь понятий «организация» и «коллектив». Значение харизмы в организационной деятельности
1.3	Теоретические разработки теории организации от античности до современности	Социальная, экономическая и государственная практика народов разных стран и регионов выработала на различных этапах своей истории уникальные формы организации общественной жизни, трудовой деятельности, приемы, методы координации, регулирования и согласования усилий организационных общностей для реализации их социально-экономических целей, удовлетворения постоянно растущих потребностей и интересов.
1.4	Понятие «организация»: организация, как система, цели, задачи, субъект, объект, жизненный цикл.	Понятие «организация». Общие понятия систем, признаки, свойства, классификация Характеристика социальной организации Организация как открытая система Цели и задачи организации как элементы ее внутренней среды Понятие о субъектах и объектах организаторской деятельности Организационные отношения, их типология и схемы Понятие и этапы жизненного цикла организации
1.5	Типология организаций: виды, особенности, формы.	Критерии типологии организаций. Системный подход к классификации организаций Формальные и неформальные организации Виды и общие понятия хозяйственных организаций Сущность и особенности коммерческих организаций Сущность и особенности некоммерческих организаций Факторинговые, инжиниринговые и лизинговые фирмы. Основные типы фирм по функциональному назначению Организационные формы организаций: единичные организационные формы и объединения Современные формы интеграции и кооперации организаций

1.6	Организация и управление: система управления, принципы и правила управленческой деятельности, самоорганизация и самоуправление.	Система управления организацией: методология, процесс, структура, техника и технология управления Формирование и правила профессиональной управленческой деятельности Самоорганизация и самоуправление Виды, основные элементы и схемы отношений самоорганизации Основные принципы самоуправления
2	<b>Модуль I I. Организационное поведение</b>	
2.1	Предмет, метод, цели и задачи курса. Понятие и направления развития	Сущность дисциплины «Организационное поведение» и ее взаимосвязь с другими управленческими дисциплинами; Особенности понятия «организация» в контексте ОП; Особенности понятия «поведение» как категории; Значение и критерии эффективности деятельности организации. <b>Ключевые слова:</b> организация, границы организации, поведение, методы исследования ОП, виртуальное поведение, эффективность деятельности.
2.2	Личность и организация	Основные теории и подходы к исследованию, формированию и развитию личности; Личностные характеристики, влияющие на поведение индивида в организации; Сущность, свойства, функции, компоненты установок и их связь с ценностями; Формирование и способы изменения установок личности; Основные факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, приверженность организации и вовлеченность в работу. <b>Ключевые слова</b> экогнитивный диссонанс, личность, локус контроля, макиавеллизм, приверженность организации, самооценка, самомониторинг, удовлетворенность трудом, установка, вовлеченность в работу, ценности.
2.3	Формирование группового поведения в организации	Значение группового поведения в деятельности организации; Условия и факторы эффективности групповой работы; Современный взгляд на формирование групп, групповую сплоченность; Методы управления конфликтным поведением индивида, группы. <b>Ключевые слова</b> группа, команда, формальная группа, групповые нормы, групповая сплоченность, групповое единomyслие, межгрупповой конфликт, управление межгрупповыми конфликтами.
2.4	Управление поведением организации	Стадии жизненного цикла организации и трансформацию задач менеджера на разных стадиях; Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла; Значимость разработки корпоративной культуры для сохранения (выживания) организации в условиях рынка; Сущность процесса формирования и изменения корпоративной культуры; Составляющие репутации организации и методы ее формирования. <b>Ключевые слова</b> жизненный цикл организации, стадии жизненного цикла, жизненный цикл отрасли, корпоративная культура,

		типы культуры, кредо организации, репутация, бренд, формирование репутации.
2.5	Организационное поведение в международном бизнесе	<p>Факторы, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний, занимающихся международным бизнесом;</p> <p>Влияние разных национальных культур на организационное поведение и организационную культуру;</p> <p>Параметры и модели межкультурных различий;</p> <p>Пути решения проблемы культурной адаптации.</p> <p><i>Ключевые слова</i> национальная культура, мультинациональная компания, мультикультурализация, культурная адаптация, менеджер-экспатриант, этноцентризм, культурная эмпатия.</p>

## 5.2 Содержание практических и семинарских занятий

### 5.2.1 Практические занятия(очная и очно-заочная, заочная форма обучения)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)	
			очно, очно-заочно	заочно
	<b>Модуль I Теория организации</b>		<b>22</b>	<b>6</b>
	Введение в теорию организации: предмет, метод, цели и задачи курса.	<p><b>Вопросы для повторения и обсуждения</b></p> <p>1. Раскройте предмет науки «Теория организации»</p> <p>2. В чем состоят цели изучения дисциплины «Теории организации»?</p> <p>3. Каковы задачи дисциплины «Теории организации»?</p>	2	1
	Теория организации, ее место в системе научных знаний	<p><b>Вопросы для повторения и обсуждения</b></p> <p>1. Проследите связи науки «Теория организации» с основополагающими науками.</p> <p>2. Раскройте схему развития теории организации.</p> <p>3. Перечислите и раскройте методы исследования в теории организации.</p> <p>4. Этапы и подэтапы развития теории организации?</p>	4	1
	Теоретические разработки теории организации от античности до современности	<p><b>Вопросы для повторения и обсуждения</b></p> <p>1.Перечислите исторические организационные формы деятельности людей.</p> <p>2.Какие Вы можете назвать организационные концепции?</p> <p>3.Перечислите модели организаций, сложившиеся в западной теории организации.</p> <p>4.Вклад отечественных ученых в разработку теории организации.</p> <p>5.Современные направления теоретических разработок в области организации управления</p>	4	1
	Понятие «организация»: организация, как система, цели, задачи, субъект, объект,	<p><b>Вопросы для повторения и обсуждения</b></p> <p>1.Раскройте понятие «организация».</p> <p>2.Какие Вы можете назвать принципы организации?</p> <p>3.Перечислите цели организации.</p>	4	1

	жизненный цикл.	4. Раскройте задачи организации. 5. Что является субъектом и объектом организации? 6. Перечислите и охарактеризуйте жизненные циклы организации.		
	Типология организаций: виды, особенности, формы.	<b>Вопросы для повторения и обсуждения</b> 1. Раскройте типологию организаций. 2. Какие Вы можете назвать виды организаций? 3. Перечислите особенности организации. 4. Раскройте формы организации.	4	1
	Организация и управление: система управления, принципы и правила управленческой деятельности, самоорганизация и самоуправление.	<b>Вопросы для повторения и обсуждения</b> 1. Раскройте понятие «система» и «подсистема». 2. Какие Вы можете назвать свойства систем? 3. Раскройте схему функционирования системы. 4. Опишите процесс взаимодействия подсистем. 5. Перечислите и охарактеризуйте виды систем? 6. Раскройте основные элементы внешней среды. 7. Назовите составляющие внутренней среды.	4	1
<b>Модуль II Основы организационного поведения</b>			22	14
1	Личность и организация	<b>Вопросы для повторения и обсуждения</b> 1. Интерпретируйте следующее утверждение: «...разные психологические теории изучают как бы различные кусочки головоломки, которой является личность, в то время как личность – это вся головоломка в целом». 2. Какова роль теорий личности? 3. Некоторые люди говорят, что большая озабоченность индивидуальными особенностями работников может повлечь за собой хаос в организации. Вы согласны? Почему? 4. Опишите какого-нибудь известного вам человека, который, вероятно, имеет высокий показатель макиавеллизма. Какие особенности его поведения заставили вас сделать такой вывод? 5. Опишите конкретного человека с высокой самооценкой. Какие черты этого человека подтверждают это? 6. Какие факторы оказывают влияние на формирование личности? Как влияет процесс социализации? 7. В чем будут заключаться различия в управлении интерналом-подчиненным и экстерналом-подчиненным? 8. Каким образом самомониторинг может влиять на работу группы, состоящей из работников с различными культурными традициями? 9. Почему менеджеру необходимо понимать нахождение локуса контроля у работника? 10. Опишите особенности личности типа А. Какие трудности могут возникнуть у руководителя, если у него в подчинении находится личность типа А? 11. Как формируются ценности? Каким образом ценности влияют на установки? Приведите примеры. 12. Известно, что системы ценностей сформированы в основном до того, как люди начинают работать в организации. Как менеджеры должны учитывать этот факт?	5,5	4

		<p>13. Какие основные функции выполняют установки? Назовите их и приведите примеры.</p> <p>14. Какие существуют барьеры для изменения установок? Когда и как можно их изменить?</p> <p>15. Что подразумевается под термином «удовлетворенность работой»? Как это связано с установками? Почему менеджерам в своей работе необходимо ее учитывать?</p> <p>16. Назовите основные факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работой. Каковы основные последствия удовлетворенности работой?</p> <p>17. Почему менеджеры политических партий во время предвыборных кампаний устремляют свои ресурсы на неопределившихся избирателей?</p> <p>18. В чем состоит отличие преданности организации и преданности руководителю?</p> <p>19. Чем можно охарактеризовать вовлеченность в работу?</p> <p>20. От каких факторов зависит степень приверженности организации?</p>		
2	Формирование группового поведения в организации	<p><b>Вопросы для повторения и обсуждения</b></p> <p>1. Почему возникает необходимость в создании групп?</p> <p>2. Какими признаками обладает формальная группа?</p> <p>3. Кто и зачем создает неформальные группы?</p> <p>4. Какие группы есть в вашей организации? Приведите пример.</p> <p>5. Какие отличительные признаки присущи малым группам?</p> <p>6. Как проявляются межличностные отношения в группе?</p> <p>7. Охарактеризуйте статус личности в группе, в организации, чем он определяется?</p> <p>8. Кто и как формирует групповые нормы поведения? Приведите пример групповых норм в вашей организации.</p> <p>9. Какие изменения в поведении индивида могут произойти под влиянием группы?</p> <p>10. В чем может проявляться давление группы на личность? Приведите пример.</p> <p>11. Какие ограничения препятствуют эффективной работе группы?</p> <p>12. Что представляют собой условия появления эффекта синергии в группе?</p> <p>13. Что такое групповое единомыслие и каковы его симптомы?</p> <p>14. В чем вы видите различие между рабочими группами и командами? Назовите принципы построения команд.</p> <p>15. Каковы характерные черты самоуправляемых команд?</p> <p>16. Что является основной характеристикой</p>	5,5	4



		<p>межгруппового конфликта? Приведите пример такого конфликта.</p> <p>17. Рассмотрите на примере вашей организации межгрупповой конфликт, его причины и функциональные (или дисфункциональные) последствия для группы.</p> <p>18. Зачем необходимо управлять межгрупповыми конфликтами? Какие возможно применять методы?</p>		
3	Управление поведением организации	<p><b>Вопросы для повторения</b></p> <p>1. Что такое жизненный цикл организации, из каких стадий он состоит? Дайте характеристику каждой из стадий.</p> <p>2. Каковы особенности организационного поведения на различных стадиях жизненного цикла?</p> <p>3. Что понимается под термином «корпоративная культура»? Каковы основные элементы корпоративной культуры?</p> <p>4. Что такое «уровни культуры»?</p> <p>5. Что понимается под термином «типология культур»?</p> <p>6. Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры?</p> <p>7. Что такое «крело организации»?</p> <p>8. Чем нужно руководствоваться при изменении культуры?</p> <p>9. Охарактеризуйте современное состояние корпоративной культуры в России.</p> <p>10. В чем заключаются составляющие репутации организации? Приведите примеры.</p> <p>11. В чем видите взаимосвязь репутации организации и ее корпоративной культуры? Приведите примеры.</p> <p>12. Почему репутация организации зависит от поведения ее сотрудников? Для организаций каких направлений деятельности это наиболее характерно?</p> <p>13. В чем заключаются основные трудности формирования репутации внутри и вне организации и почему?</p> <p>14. Как формируется корпоративная культура конкретной организации? Приведите примеры.</p>	5,5	4
4	Организационное поведение в международном бизнесе	<p><b>Вопросы для повторения и обсуждения</b></p> <p>1. Какие международные факторы влияют на ОП и организационную культуру компании?</p> <p>2. Какие аспекты национальной культуры оказывают влияние на ОП и организационную культуру компании?</p> <p>3. Назовите наиболее известные параметры межкультурных различий.</p> <p>4. Раскройте сущность модели изучения культурных ценностей Г. Хофстеде.</p>	5,5	2



	<p>5. Какие группы стран выделены по признаку сходства культурных ценностей?</p> <p>6. Назовите пять параметров модели ценностной ориентации А. Клук-хона и Ф. Стродтбека.</p> <p>7. Каковы особенности российской модели организационной культуры?</p> <p>8. Что такое этноцентризм?</p> <p>9. Какие меры способствуют ослаблению культурного шока?</p> <p>10. Какие меры способствуют культурной адаптации?</p> <p>11. Для чего необходимо развивать культурную эмпатию у сотрудников многонациональных компаний?</p>		
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

## **6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

1. Рабочая программа дисциплины «Теория организации и организационное поведение» проводится
2. Инструкция по работе с информационно-справочными системами
3. Задания, приведенные в литературе и порядок их выполнения (по заданию преподавателя)
4. Абашева О.В. Теория организации и организационное поведение. Методические указания для всех направлений подготовки. – Ижевская ГСХА, 2019. – 43с.  
<http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&parent=24224&id=42587>

### **6.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля**

#### **6.1.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля**

##### **(очная и очно-заочная форма обучения)**

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Всего часов	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
1	<b>Модуль 1 Теория организации 40 часов</b>			
	Предмет, метод, цели и задачи курса. Понятие и направления развития теории организации	6	Работа с учебной литературой, подготовка к лекции. Подготовка рефератов и докладов.	Доклады, опрос.
	Теория организации, ее место в системе научных знаний	6	Работа с учебной и научной литературой, подготовка к семинарскому занятию.	Презентации, доклады, опрос.
1	Теоретические разработки теории организации от античности до современности	7	Работа с учебной литературой, подготовка к практическому занятию	Презентации, доклады, опрос.
2	Понятие «организация»: организация, как система, цели, задачи, субъект, объект, жизненный цикл.	7	Работа с учебной и научной литературой, подготовка к семинарскому занятию.	Экспресс-опрос на лекции
3	Типология организаций: виды, особенности, формы.	7	Работа с учебной и научной литературой, подготовка к семинарскому занятию.	Презентации, доклады, опрос.
4	Организация и управление: система управления, принци-	7	Работа с учебной литературой, подготовка выводов.	Проверка знаний во время практических

	пы и правила управленческой деятельности, самоорганизация и самоуправление.			занятий
5	<b>Модуль II Организационное поведение 78 часов</b>			
5	Предмет, метод, цели и задачи курса. Понятие и направления развития организационного поведения	19	Работа с учебной и научной литературой, подготовка к семинарскому занятию.	Проверочная работа
6	Личность и организация	20	Работа с учебной литературой, подготовка к практическому занятию	Экспресс-опрос на лекции
7	Формирование группового поведения в организации	19	Работа с учебной литературой, подготовка выводов по теме	Проверка знаний во время практических занятий
8	Управление поведением организации	20	Работа с учебной литературой, подготовка к практическому занятию	Проверка заданий во время практических занятий

### 6.1.2 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (заочная форма обучения)

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Всего часов	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
1	<b>Модуль 1 Теория организации</b>	90	Работа с учебной литературой, подготовка к лекции. Подготовка рефератов и докладов.	Презентации, доклады, опрос.
2	<b>Модуль II Организационное поведение</b>	77	Работа с учебной литературой, подготовка выводов.	Проверка знаний во время практических занятий
3	<b>Контрольная работа</b>	10		
	<b>Итого</b>	177		

### 6.2 Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

#### Перечень вопросов для компьютерного тестирования:

#### ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

##### Тесты с несколькими ответами:

- Для любой организации характерно наличие следующих групп:
  - условные;
  - целевые;
  - формальные;
  - неформальные.
 Ответ: в), г).
- Формами взаимодействия человека и группы являются:
  - интеграция;
  - слияние;
  - конфликт;
  - конкуренция.
 Ответ: б), в).
- Критериями классификации коммуникаций в организации выступают:
  - каналы общения;

- б) средства коммуникации;
- в) мотивы коммуникации;
- г) вид коммуникационной сети.

Ответ: а), б).

4. Невербальными средствами общения являются:

- а) телефон;
- б) взгляд;
- в) электронная почта;
- г) мимика.

Ответ: б), г).

5. Организация, может получить конкурентное преимущество, решив одну или несколько из следующих задач:

- а) улучшить качество своей продукции;
- б) повысить инновационную активность;
- в) отказаться от выпуска продукции;
- г) улучшить отношение с конкурентами.

Ответ: а), б)

6. Отметьте два выхода из эмоционального конфликта:

- а) разъединение оппонентов;
- б) перестройка оппонентов, изменяющая их мотивы;
- в) достижение своего интереса;
- г) стремление к взаимному дополнению интересов.

Ответ: а), б).

7. "Замораживание" конфликта - его приостановка:

- а) не изменяет объективной ситуации;
- б) ведет к разрешению конфликта;
- в) устраняет конфликт;
- г) не ведет к разрешению конфликта.

Ответ: а), г).

8. К объектам инновации относят:

- а) средства производства;
- б) технологические процессы;
- в) человеческий фактор;
- г) организационное развитие организации.

Ответ: а), б), в), г).

9. Восприимчивость организаций к инновациям сокращается по мере:

- а) возрастания производства;
- б) развития организационных структур;
- в) уменьшения объемов производства;
- г) уровень выпускаемой продукции.

Ответ: а), б).

10. При внедрении высокоэффективной новой технологии наибольшее значение имеют следующие результаты:

- а) низкий уровень производительности труда;
- б) невыгодные условия труда;
- в) повышение эффективности использования оборудования;
- г) диффузия инновации в других организациях на коммерческой основе.

Ответ: в), г).

11. К поведению руководства реактивного характера не относится:

- а) предвидении событий;
- б) инициировании перемен;
- в) стремлении управлять самой судьбой организации;

г) адаптация к переменам.

Ответ: а), б), в).

12. К поведению руководства проактивного характера не относится:

- а) инициировании перемен;
- б) ответ на происходящие события;
- в) адаптация к переменам;
- г) смягчение последствий перемен.

Ответ: б), в), г).

13. Структурные перемены не иницируются:

- а) извне-вовнутрь;
- б) сверху-вниз;
- в) снизу-вверх;
- г) справа-налево.

Ответ: а), в), г).

14. Интерес исследователей организационного поведения к таким переменным, как , является индикатором того, что эта дисциплина имеет отношение к практическим вопросам и практическому применению:

- а) прогулы и текучесть кадров;
- б) удовлетворенность работой;
- в) формирование идей;
- г) все перечисленные выше пункты

Ответ: а), б).

15. Проксемическими характеристиками невербального общения являются:

- а) угол общения;
- б) мимика;
- в) телефон;
- г) дистанция между общающимися.

Ответ: а), г).

16. Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять:

- а) групповые дискуссии;
- б) конфликты в процессе принятия решений;
- в) конформизм сотрудников;
- г) безинициативность.

Ответ: а), б)

17. Формами взаимодействия человека и группы являются:

- а) кооперация;
- б) сплочение;
- в) конфликт;
- г) интеграция.

Ответ: а), в).

18. К основным функциям коммуникаций относятся:

- а) информативная;
- б) интерактивная;
- в) перцептивная;
- г) суперактивная.

Ответ: а); б); в).

19. Базовыми элементами процесса передачи информации, коммуникативного процесса являются:

- а) сообщение;
- б) канал;
- в) взаимопомощь;
- г) взаимосвязь.

Ответ: а); б).

20. Организационное поведение, последовательно проходя этапы от молодости до зрелости, испытывает кризисы:

- а) лидерства;
- б) автономии;
- в) контроля;
- г) успеха.

Ответ: а), б), в).

21. К «одноменным» стилям управления относятся:

- а) авторитарный;
- б) «управленческая решетка»;
- в) либерально-попустительский;
- г) ситуационный стиль Ф.Фидлера.

Ответ: а); в).

22. Наименьшую восприимчивость к инновациям имеют:

- а) предприятия с высоким уровнем производства;
- б) предприятия с преобладанием крупносерийного производства;
- в) небольшие узкоспециализированные организации;
- г) предприятия с высоким развитием организационных структур.

Ответ: а), б), г).

23. Формами обмена информацией по восходящей обычно не являются:

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

Ответ: а), в), г)

24. Наименьшую восприимчивость к инновациям имеют:

- а) предприятия с высоким уровнем производства;
- б) предприятия с преобладанием крупносерийного производства;
- в) небольшие узкоспециализированные организации;
- г) предприятия с высоким развитием организационных структур.

Ответ: а), б), г).

25. Характерными чертами группового поведения являются:

- а) возникновение групповых норм;
- б) появление лидера или инициативного ядра;
- в) упорство в заблуждениях;
- г) поощрение индивидуального мнения.

Ответ: а), б), в).

26. Содержательные теории мотивации не фокусируются на:

- а) личностных чертах;
- б) потребностях;
- в) выводах;
- г) результатах.

Ответ: а), в), г).

27. Управление разнообразием требует решения следующих задач:

- а) включение вопросов разнообразия в стратегию организации;
- б) игнорирование принципа равных возможностей при приеме на работу;
- в) подбор администрации исходя из принципа разнообразия;
- г) создание равных возможностей при приеме на работу.

Ответ: а). в), г).

28. Выделяют следующие типы темперамента:

- а) сангвиник;

- б) меланхолик;
- в) флегматик;
- г) оптимист.

Ответ: а), б), в).

29. Выделяют следующие управленческие навыки:

- а) технические,
- б) организационные,
- в) концептуальные,
- г) проблемные.

Ответ: а), б), в).

30. К принципам построения системы организационного поведения относятся:

- а) усреднённости;
- б) потенциальных имитаций;
- в) экономичности;
- г) комфортности.

Ответ: б), в), г)

31. Группа, обладающая формальным статусом в организации, это (отметить неверное):

- а) формальная группа;
- б) коллектив;
- в) неформальная группа;
- г) команда.

Ответ: б), в), г).

32. Групповое поведение характеризуется:

- а) возникновением групповых норм;
- б) индивидуальным творчеством;
- в) появлением лидера или инициативного ядра;
- г) выработкой групповых решений, соответствующих групповым нормам.

Ответ: а), в), г).

33. Основными признаками организации являются:

- а) организационная культура;
- б) организационная структура;
- в) организационная нетерпимость;
- г) наличие границ существования.

Ответ: а), б), г).

34. Отличительными чертами учения об организационном поведении являются:

- а) междисциплинарный характер;
- б) неформальность;
- в) системность;
- г) условность.

Ответ: а), в).

35. Неотъемлемыми элементами успешного менеджмента в современном мире являются:

- а) делегирование;
- б) доверие;
- в) вознаграждение;
- г) утилитарность.

Ответ: а), б), в).

36. основные функции организационного поведения:

- а) исследование индивидов и групп в организациях.
- б) учет различия рабочей силы, все больше различающейся по социально-демографическому статусу.
- в) игнорирование организационного обучения.
- г) использование вероятностного подхода в организационном.

Ответ: а), б), г).

37. Успешность его работы определяется также выполнением таких функций как:

- а) организация сбора ресурсов и систем;
- б) мотивирование;
- в) контроль;
- г) планирование основных направлений.

Ответ: а), б), в), г).

38. Философия организационного поведения менеджера базируется на двух источниках:

- а) фактических предпосылках;
- б) ценностных предпосылках;
- в) сложных предпосылках;
- г) простых предпосылках.

Ответ: а), б).

39. К личным концептуальным чертам, отражающим то, что люди склонны думать о своем социальном и физическом положении относятся:

- а) локус контроля;
- б) макиавеллизм;
- в) реваншизм;
- г) самоконтроль.

Ответ: а), б), г).

40. Двумя родственными и очень важными аспектами «я»-концепции являются:

- а) самоуничтожение;
- б) самооценка;
- в) самоэффективность;
- г) самоподражаемость.

Ответ: б), в).

41. Установка личности содержит в себе следующие элементы:

- а) предполагаемый;
- б) когнитивный;
- в) эффективный;
- г) поведенческий.

Ответ: б), в), г).

42. К свойствам восприятия, которые необходимо учитывать при стимулировании и мотивации поведения, относятся:

- а) стереотипизация,
- б) атрибуция,
- в) проекция,
- г) совершенствование.

Ответ: а), б), в).

43. На восприятие оказывают влияние следующие обстоятельства:

- а) невмешательство в дела;
- б) глубина видения реальной ситуации.
- в) личностные и социальные характеристики воспринимаемого объекта.
- г) стереотипы и предрассудки.

Ответ: б), в), г).

44. Критериальная основа личности складывается из следующих компонентов:

- а) расположение к людям, событиям, процессам;
- б) совокупность ценностей, разделяемых данным человеком;
- в) маргинальность восприятия;
- г) принципы, которыми руководствуются люди в своем поведении.

Ответ: а), б), г).

45. «Модификация организационного поведения» включает в себя основные стратегии

подкрепления:

- а) положительное подкрепление;
- б) отрицательное подкрепление (или избегание);
- в) уничтожение;
- г) сопротивление.

Ответ: а), б).

46. Теория справедливости выделяет чувства:

- а) негативной несправедливости;
- б) негативной справедливости;
- в) позитивной несправедливости;
- г) позитивной справедливости.

Ответ: а), в).

47. Теория ожиданий В. Врума утверждает, что человек мотивирован ровно настолько, насколько он верит, что:

- а) усилия влекут за собой приемлемое выполнение работы;
- б) выполнение работы вознаграждается;
- в) награда обладает позитивной ценностью;
- г) вознаграждение невозможно.

Ответ: а), б), в).

48. По поводу взаимосвязи между собой удовлетворенности трудом и его эффективности в настоящее время существуют три точки зрения:

- а) удовлетворенность является причиной эффективности;
- б) эффективность является причиной удовлетворенности;
- в) эффективность и удовлетворенность не зависят друг от друга;
- г) эффективность и удовлетворенность обусловлены вознаграждением.

Ответ: а), б), г).

49. Основным постулатом управления человеческими ресурсами является признание следующих принципиальных отличий человеческих ресурсов организации от материальных, природных или финансовых:

- а) наличие денежных средств у персонала;
- б) наличие интеллекта у работника, а следовательно, двусторонний характер взаимодействия с организацией;
- в) способность персонала к постоянному самосовершенствованию и развитию;
- г) возможность долговременного характера взаимоотношений организации и работника на основе сближения их интересов.

Ответ: б), в), г).

50. Основными задачами управления мотивацией труда персонала являются:

- а) формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- б) обучение персонала и руководящего состава психологическим основам общения в коллективе;
- в) усложнение иерархической структуры организации;
- г) формирование у руководителей демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Ответ: а), б), г).

51. Групповая динамика базируется на:

- а) интеракциях (межличностные коммуникации и контакты);
- б) отношениях (установки, чувства, убеждения, разделяемые членами группы);
- в) социализации;
- г) ожидаемых и возникающих способах совместной работы.

Ответ: а), б), г).

52. К потенциальным недостаткам группового принятия решения относится следующее:



- а) социальное давление конформизма;
- б) доминирование меньшинства;
- в) временные рамки;
- г) глобализация.

Ответ: а), б), в).

53. Используются следующие коммуникативные типы:

- а) «сторож» (обычно в этой роли выступает секретарь);
- б) «пограничник» - человек, который близок к административной «верхушке»; как правило, он «в курсе всех дел»;
- в) «противник» – отвечающий за связи с врагами;
- г) «лидер мнений» - может своими суждениями (прогнозами, оценками) повлиять на позиции колеблющихся, сформировать у них определенные установки и более того подвигнуть на адекватные действия.

Ответ: а), б) г).

54. Выделяют принципиальные функции менеджера:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) формализация;
- г) руководство и контроль.

Ответ: а), б), г).

55. Выделяют основные факторы, характеризующие стиль руководства:

- а) требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;
- б) специфика системы – ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя;
- в) неформальный характер общения в групповом поведении.
- г) особенности руководимого коллектива – его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

Ответ: а), б), г).

### Шкала оценки

Количество вопросов	Количество верных ответов	Оценка
20	18-20	«отлично»
20	15-18	«хорошо»
20	11-15	«удовлетворительно»
20	0-10	«неудовлетворительно»

### Примеры тематики контрольных работ

1. Теория организации, ее место в системе научных знаний.
2. Формы организации и управления от античной до постиндустриальной эпохи.
3. Вклад отечественных ученых в разработку теории организации.
4. Современные направления теоретических разработок в области организации и управления
5. Понятие «организация». Подходы в исследовании организаций
6. Общие понятия систем, признаки, свойства, классификация
7. Характеристика социальной организации
8. Организация как открытая система
9. Цели и задачи организации как элементы ее внутренней среды
10. Понятие о субъектах и объектах организаторской деятельности
11. Организационные отношения, их типология и схемы

12. Понятие и этапы жизненного цикла организации
13. Критерии типологии организаций. Системный подход к классификации организаций
14. Формальные и неформальные организации
15. Виды и общие понятия хозяйственных организаций
16. Сущность и особенности коммерческих организаций
17. Сущность и особенности некоммерческих организаций
18. Факторинговые, инжиниринговые и лизинговые фирмы
19. Организационные формы организаций: единичные организационные формы и объединения
20. Современные формы интеграции и кооперации организаций
21. Система управления организацией: методология, процесс, структура, техника и технология управления
22. Формирование и правила профессиональной управленческой деятельности
23. Самоорганизация и самоуправление
24. Виды, основные элементы и схемы отношений самоорганизации
25. Основные принципы самоуправления
26. Система организационного поведения
27. Источники возникновения дисциплины и сущность организационного поведения
28. Модели организационного поведения.
29. Предпосылки возникновения организационного поведения
30. Школа научного менеджмента об организационном поведении
31. Классическая школа (школа административного управления) об организационном поведении
32. Производственная психология и школа человеческих отношений об организационном поведении
33. Школа поведенческих наук (бихевиоризм) об организационном поведении
34. Развитие подходов к управлению и организационному поведению во второй половине XX-го века
35. Теория иерархии потребностей А. Маслоу
36. Личность, основные понятия, ее параметры и невротические типы
37. Типы личности по приспособлению к жизни и по отношению к нормам в организации
38. Типы индивидуального темперамента человека
39. Индикатор типов личности Майерс-Бриггс
40. Принципы типологии Майерс-Бриггс
41. Мотивация, основные понятия, характеристики
42. Процесс мотивации, стадии и факторы
43. Теория трех факторов (ERG) К. Альдерфера
44. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда
45. Теория двух факторов Ф. Герцберга
46. Теория ожидания
47. Теория постановки целей
48. Теория равенства
49. Теория партисипативного управления
50. Понятие и природа отношений

51. Источники и функции отношений
52. Восприятие и процесс вынесения суждения
53. Тенденции в вынесении суждений
54. Базисная модель и аксиомы человеческого поведения
55. Научение, подходы, принципы, типы
56. Режимы поощрений (наказаний)
57. Модели процессов научения, их характеристика
58. Понятие власти, ее источники
59. Лидерство и лидер, понятия, отличия от менеджера, подходы к изучению
60. Теории лидерских качеств
61. Теории лидерского поведения: теория трех стилей руководства, Исследования университета штата Огайо
62. Теории лидерского поведения: Исследования Мичиганского университета, четыре системы управления Р. Ликерта
63. Теории лидерского поведения: управленческая сетка Блейка и Моутон, теория вознаграждения и наказания
64. Сущность и содержание управленческой коммуникации
65. Коммуникационные сети и стили. Невербальная коммуникация
66. Управленческое решение, основные понятия, стадии и этапы принятия
67. Понятие, типы и уровни конфликтов в организации
68. Источники, способы и методы управления конфликтами в организации
69. Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта
70. Организационная культура: понятие и структура.
71. Организационная культура: характеристики, виды.
72. Организационная культура: формирование культуры, типы культуры.
73. Организационная культура: критерии силы культуры, методы ее поддержания.
74. Изменение организационной культуры: причины изменения, управленческие подходы и методы изменения, варианты изменения культуры.
75. Цели и задачи организационных изменений
76. Причины организационных изменений
77. Организационный диагноз и принципы проведения организационных изменений
78. Модели организационных изменений: трехшаговая модель К. Левина, модель «исследования-действия», модель планируемых изменений
79. Соппротивление организационным изменениям, источники, факторы, действия менеджера
80. Карьера: понятие, критерии (параметры) и этапы развития
81. Источники стресса
82. Модель стресса
83. Группы: понятие, типы, их структура
84. Общие характеристики групп и факторы, влияющие на их создание
85. Стадии развития группы, функции в группах
86. Нормы, контроль и роли в группах, проблемы определения ролей.
87. Влияния и подчинение в группе

88. Сплоченность группы
89. Солидарное поведение
90. Сотрудничество и конкуренция в группах
91. Управление мотивацией, факторы, принципы, задачи
92. Управленческие мотивационные стратегии
93. Управление развитием карьеры
94. Управление стрессом
95. Создание эффективных команд
96. Управление конфликтом: факторы, методы и стили управления
97. Методы и инструменты разрешения конфликтов

**Перечень заданий к выполнению расчетно-аналитической работы  
Задачи – находятся в Приложение 1 - ФОС**

**Вопросы для подготовки к сдаче зачета по модулю «Теория  
организации»:**

1. Теория организации, ее место в системе научных знаний.
2. Формы организации и управления от античной до постиндустриальной эпохи.
3. Вклад отечественных ученых в разработку теории организации.
4. Понятие «организация». Подходы в исследовании организаций
5. Общие понятия систем, признаки, свойства, классификация
6. Характеристика социальной организации
7. Организация как открытая система
8. Цели и задачи организации как элементы ее внутренней среды
9. Понятие о субъектах и объектах организаторской деятельности
10. Организационные отношения, их типология и схемы
11. Понятие и этапы жизненного цикла организации
12. Критерии типологии организаций. Системный подход к классификации организаций
13. Формальные и неформальные организации
14. Виды и общие понятия хозяйственных организаций
15. Сущность и особенности коммерческих организаций
16. Сущность и особенности некоммерческих организаций
17. Факторинговые, инжиниринговые и лизинговые фирмы
18. Организационные формы организаций: единичные организационные формы и объединения
19. Современные формы интеграции и кооперации организаций
20. Система управления организацией: методология, процесс, структура, техника и технология управления
21. Формирование и правила профессиональной управленческой деятельности
22. Самоорганизация и самоуправление
23. Виды, основные элементы и схемы отношений самоорганизации
24. Основные принципы самоуправления

**Вопросы для подготовки к сдаче экзамена по модулю «Организационное  
поведение»**

## Вопросы к экзамену

1. Система организационного поведения
2. Источники возникновения дисциплины и сущность организационного поведения
3. Модели организационного поведения.
4. Предпосылки возникновения организационного поведения
5. Школа научного менеджмента об организационном поведении
6. Классическая школа (школа административного управления) об организационном поведении
7. Производственная психология и школа человеческих отношений об организационном поведении
8. Школа поведенческих наук (бихевиоризм) об организационном поведении
9. Развитие подходов к управлению и организационному поведению во второй половине XX-го века
10. Теория иерархии потребностей А. Маслоу
11. Личность, основные понятия, ее параметры и невротические типы
12. Типы личности по приспособлению к жизни и по отношению к нормам в организации
13. Типы индивидуального темперамента человека
14. Индикатор типов личности Майерс-Бриггс
15. Принципы типологии Майерс-Бриггс
16. Мотивация, основные понятия, характеристики
17. Процесс мотивации, стадии и факторы
18. Теория трех факторов (ERG) К. Альдерфера
19. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда
20. Теория двух факторов Ф. Герцберга
21. Теория ожидания
22. Теория постановки целей
23. Теория равенства
24. Теория партисипативного управления
25. Понятие и природа отношений
26. Источники и функции отношений
27. Восприятие и процесс вынесения суждения
28. Тенденции в вынесении суждений
29. Базисная модель и аксиомы человеческого поведения
30. Научение, подходы, принципы, типы
31. Режимы поощрений (наказаний)
32. Модели процессов научения, их характеристика
33. Понятие власти, ее источники
34. Лидерство и лидер, понятия, отличия от менеджера, подходы к изучению
35. Теории лидерских качеств
36. Теории лидерского поведения: теория трех стилей руководства, Исследования университета штата Огайо
37. Теории лидерского поведения: Исследования Мичиганского университета, четыре системы управления Р. Ликерта

38. Теории лидерского поведения: управленческая сетка Блейка и Моутон, теория вознаграждения и наказания
39. Сущность и содержание управленческой коммуникации
40. Коммуникационные сети и стили. Невербальная коммуникация
41. Управленческое решение, основные понятия, стадии и этапы принятия
42. Понятие, типы и уровни конфликтов в организации
43. Источники, способы и методы управления конфликтами в организации
44. Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта
45. Организационная культура: понятие и структура.
46. Организационная культура: характеристики, виды.
47. Организационная культура: формирование культуры, типы культуры.
48. Организационная культура: критерии силы культуры, методы ее поддержания.
49. Изменение организационной культуры: причины изменения, управленческие подходы и методы изменения, варианты изменения культуры.
50. Цели и задачи организационных изменений
51. Причины организационных изменений
52. Организационный диагноз и принципы проведения организационных изменений
53. Модели организационных изменений: трехшаговая модель К. Левина, модель «исследования-действия», модель планируемых изменений
54. Сопротивление организационным изменениям, источники, факторы, действия менеджера
55. Карьера: понятие, критерии (параметры) и этапы развития
56. Источники стресса
57. Модель стресса
58. Группы: понятие, типы, их структура
59. Общие характеристики групп и факторы, влияющие на их создание
60. Стадии развития группы, функции в группах
61. Нормы, контроль и роли в группах, проблемы определения ролей.
62. Влияния и подчинение в группе
63. Сплоченность группы
64. Солидарное поведение
65. Сотрудничество и конкуренция в группах
66. Управление мотивацией, факторы, принципы, задачи
67. Управленческие мотивационные стратегии
68. Управление развитием карьеры
69. Управление стрессом
70. Создание эффективных команд
71. Управление конфликтом: факторы, методы и стили управления
72. Методы и инструменты разрешения конфликтов

### Рекомендуемый перечень вопросов на междисциплинарный итоговый экзамен

1. Сущность, система и модели организационного поведения.

2. Основные этапы и школы в развитии организационного поведения
3. Сущность личности, подходы к исследованию и классификации типов личности
4. Основные категории и теории мотивации, их характеристика
5. Сущность управленческой коммуникации, коммуникационные сети и стили
6. Понятие, типы, уровни, источники и методы управления конфликтами
7. Организационная культура: сущность, виды, типы, методы развития
8. Карьера и стресс в развитии личности
9. Группы: понятие, характеристики, типы, этапы развития
10. Управление организационными изменениями: понятие, причины, принципы, модели
11. Власть и лидерство, понятие, источники власти, теории лидерства
12. Отношения личности: понятие, природа, источники, функции, восприятие и вынесение суждения, тенденции в вынесении суждений
13. Научение личности: подходы, принципы, типы, режимы поощрений (наказаний)
14. Групповая динамика: нормы и контроль, роли и функции в группах, влияние и подчинение.

**7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (представлен в приложении 1)**

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

### 8.1 Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор(ы)	Год и место издания	Используется при изучении разделов	Количество экземпляров
					в электр каталоге
1	Теория организации: учебное пособие	Т.И. Сахнюк	Ставропольский гос. аграрный ун-т.— Ставрополь: АГРУС, 2013	все модули	<a href="https://lib.rucont.ru/efd/314421">https://lib.rucont.ru/efd/314421</a>
3	Теория организации. В вопросах и ответах : Учебное пособие	Музыченко, Л. С.	Институт законовeдения и управления Всероссийской полицейской ассоциации, 2013	все модули	<a href="https://lib.rucont.ru/efd/209474">https://lib.rucont.ru/efd/209474</a>
	Теория организации	А.М. Чернопятов	М.: Русайнс, 2015	все модули	<a href="https://lib.rucont.ru/efd/348207">https://lib.rucont.ru/efd/348207</a>

### 8.2 Дополнительная литература

1. Организационное поведение [Электронный ресурс] / Т.И. Куликова .— : [Б.и.], 2013 .— 119 с. — ISBN 978-5879-54-542-7 .— Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/338200>

2. Горьканова, Л.В. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учеб. Пособие / Р.М. Прытков, Л.В. Горьканова .— Оренбург : ГОУ ОГУ, 2011 .— 242 с. — Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/177007>

3. Бардасова, Э.В. Теория организации и организационное поведение [Электронный ресурс] : учеб. Пособие для слушателей магистратуры / Е.А. Сергеева, Казан. Нац. Исслед. Технол. Ун-т, Э.В. Бардасова .— Казань : КНИТУ, 2013 .— 104 с. — ISBN 978-5-7882-1427-6 .— Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/302710>

### **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

Интернет-портал ФГБОУ ВО «Ижевская ГСХА» (<http://portal/izhgsha.ru>);

Сайт <http://pravo.gov.ru>

Журналы по экономическим наукам - <http://www.medien.ru/ekonomicheskie-zhurnaly#ego1>

Сайт Министерства экономического развития РФ - <http://www.economy.gov.ru/minec/main>

Сайт Министерства экономики УР - <http://economy.udmurt.ru/>

Бланки документов и унифицированных форм [www.blanki.ru](http://www.blanki.ru);

Бесплатная консультационная служба: оперативная экономико-правовая информация, новые нормативные документы с комментариями и разъяснениями [www.akdi.ru](http://www.akdi.ru);

### **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Перед изучением дисциплины студенту необходимо ознакомиться с рабочей программой дисциплины, размещенной на портале и просмотреть основную литературу, приведенную в рабочей программе в разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Книги, размещенные в электронно-библиотечных системах доступны из любой точки, где имеется выход в «Интернет», включая домашние компьютеры и устройства, позволяющие работать в сети «Интернет». Если выявили проблемы доступа к указанной литературе, обратитесь к преподавателю (либо на занятиях, либо через портал академии).

Для изучения дисциплины необходимо иметь чистую тетрадь, объемом не менее 48 листов для выполнения заданий. Перед началом занятий надо бегло повторить материал из курсов предшествующих дисциплин.

Для эффективного освоения дисциплины рекомендуется посещать все виды занятий в соответствии с расписанием и выполнять все домашние задания в установленные преподавателем сроки. В случае пропуска занятий по уважительным причинам, необходимо подойти к преподавателю и получить индивидуальное задание по пропущенной теме.

Полученные знания и умения в процессе освоения дисциплины студенту рекомендуется применять для решения своих задач, не обязательно связанных с программой дисциплины.

Владение компетенциями дисциплины в полной мере будет подтверждаться Вашим умением ставить конкретные задачи по исследованию проблем управления бизнес-процессами и решать их с использованием общих и специальным методов исследований.

Полученные при изучении дисциплины знания, умения и навыки рекомендуется использовать при выполнении курсовых и выпускных квалификационных работ, а также на производственных практиках.



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

Поиск информации в глобальной сети Интернет

Работа в электронно-библиотечных системах

Работа в ЭИОС вуза (работа с порталом и онлайн-курсами в системе moodle.izhgsha.ru)

Мультимедийные лекции

Работа в компьютерном классе

Компьютерное тестирование

*При изучении учебного материала используется комплект лицензионного программного обеспечения следующего состава:*

1. Операционная система: Microsoft Windows 10 Professional. Подписка на 3 года. Договор № 9-БД/19 от 07.02.2019. Последняя доступная версия программы. Astra Linux Common Edition. Договор №173-ГК/19 от 12.11.2019 г.

2. Базовый пакет программ Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint). Microsoft Office Standard 2016. Бессрочная лицензия. Договор №79-ГК/16 от 11.05.2016. Microsoft Office Standard 2013. Бессрочная лицензия. Договор №0313100010014000038-0010456-01 от 11.08.2014. Microsoft Office Standard 2013. Бессрочная лицензия. Договор №26 от 19.12.2013. Microsoft Office Professional Plus 2010. Бессрочная лицензия. Договор №106-ГК от 21.11.2011. P7-Офис. Договор №173-ГК/19 от 12.11.2019 г.

3. Информационно-справочная система (справочно-правовая система) «КонсультантПлюс». Соглашение № ИКП2016/ЛСВ 003 от 11.01.2016 для использования в учебных целях бессрочное. Обновляется регулярно. Лицензия на все компьютеры, используемые в учебном процессе.

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

Информационно-справочная система (справочно-правовая система) «Консультант-Плюс».

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

Тип аудитории	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы
Лекции	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.  Аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории: переносной компьютер, проектор, доска, экран, доска, экран, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий.
Практики	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (практических занятий). Аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.
Самостоятельная работа	Помещение для самостоятельной работы. Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.
Общее помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине  
по дисциплине

**Теория организации и организационное поведение**

**Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы дисциплины «Теория организации и организационное поведение»**

**1.1 Паспорт фонда оценочных средств**

	Название раздела	Код контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства для проверки знаний (1-й этап) (тесты)	Оценочные средства для проверки умений (2-й этап) (варианты к/р)	Оценочные средства для проверки владений (навыков) (3-й этап) (практ. задания)
	<b>Модуль I Теория организации</b>	ПК-13	Вопросы: 1,3,5,8-10,13,18,19, 21-24,26,27,29, 33-35,37,42,46-51,54,55	Задания: вопросы к тесту 1-24	Задания: задачи части (модуль) 1 <i>Кейс-стади m12</i>
	<b>Модуль II Организационное поведение</b>	ПК-13	Вопросы: 2,4,6,7,11,12, 14-17,20,25,28, 30-32,36,38-41,43-45,52,53	Задания: вопросы к экзамену 1-72	Задания: задачи части (модуль) 2 <i>Кейс-стади m13</i>

**1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

В процессе освоения дисциплины студент осваивает и развивает следующие компетенции:

Способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза ПК-13.

**В результате изучения дисциплины студент должен:**

Иметь представление об основных современных теориях и концепциях взаимодействия людей в организации, о способах критической оценки информации и конструктивном принятии решений на основе анализа и синтеза.

**Таблица 1.2 – Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление. Дисциплина «Теория органи-**

**зации и организационное поведение»**

Наименование дисциплины	Профессиональные компетенции (ПК)		
	ПК-13		
Этапы формирования компетенции	Знать	Уметь	Владеть

**Таблица 1.3 - Перечень компетенций с указанием этапов их формирования**

Номер/индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-13	Способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза	методы оценки информации для принятия решений на основе анализа и синтеза	критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза	способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

**Таблица 1.4 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций**

Код компетенции	Содержание компетенции в соответствии с ФГОС ВО	Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования	Показатели результатов обучения по уровням освоения материала		
			Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ПК-13	Способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза	Знать методы оценки информации для принятия решений на основе анализа и синтеза	Студент знает только основной материал, но допускает неточности в формулировках, не поддерживается логической последовательности в изложении материала, не всегда может теоретический материал	Студент хорошо владеет материалом, грамотно и по существу излагает его, допускает несущественные неточности в ответе на вопрос, грамотно применяет теоретические положения	Студент прочно усвоил программный материал, исчерпывающе и логически его излагает, свободно справляется с вопросами, основываясь на научно-методических материалах, обосновывает правильность принятия решения

			связать с практическим		
		Уметь критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза	оценивать информацию на основе анализа и синтеза	критически оценивать информацию основе анализа и синтеза	критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза
		Владеть способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза	теоретическими знаниями в области оценки информации и конструктивном принятии решений	методами критической оценки информации и конструктивном принятии решений на основе анализа и синтеза	способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза

На основании приведенных показателей уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования определяется методика оценивания уровня сформированности компетенций в целом по дисциплине:

Показателями уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования являются:

1-й этап (уровень знаний):

– Умение отвечать на основные вопросы и тесты на уровне понимания сути – удовлетворительно (3).

- Умение грамотно рассуждать по теме задаваемых вопросов – хорошо (4)

- Умение формулировать проблемы по сути задаваемых вопросов – отлично (5)

2-й этап (уровень умений):

- Умение решать простые задачи с незначительными ошибками - удовлетворительно (3).

- Умение решать задачи средней сложности – хорошо (4).

- Умение решать задачи повышенной сложности, самому ставить задачи – отлично (5).

3-й этап (уровень владения навыками):

- Умение формулировать и решать задачи из разных разделов с незначительными ошибками - удовлетворительно (3).

- Умение находить проблемы, решать задачи повышенной сложности – хорошо (4).

- Умение самому ставить задачи, находить недостатки и ошибки в решениях – отлично (5).

На основании приведенных показателей уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования определяется методика оценивания уровня сформированности компетенций в целом по дисциплине:

- оценка «удовлетворительно» ставится студенту, посредственно (неплохо – однако имеются серьезные недочеты, результаты удовлетворяют минимальным требованиям) овладевшему элементам компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему знания, умения и владения по основному программному материалу по дисциплине «Мониторинг социально-экономического развития территорий» в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допускающему неточности в соответствующих ответах на экзамене;

- оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему (хорошо – в целом серьезная работа, но с рядом замечаний, очень хорошо – выше среднего уровня, но с некоторыми недочетами) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему полные знания, умения и владения по всему программному материалу по дисциплине «Мониторинг социально-экономического развития территорий», освоившему основную рекомендуемую литературу, показавшему стабильный характер знаний, умений, навыков и способному к их самостоятельному применению, обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности;

- оценка «отлично» ставится студенту овладевшему (показавшему блестящие результаты с незначительными недочетами) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему глубокие знания, всестороннее умение и владение навыками по всему программному материалу по дисциплине «Мониторинг социально-экономического развития территорий», освоившему основную и дополнительную литературу, показавшему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний, приобретенных умений и навыков.

- оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему (требуется выполнение некоторой дополнительной работы или значительного объема работы, либо повтора курса в установленном порядке, либо основание для отчисления) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть допустившему существенные проблемы в знаниях, умениях и навыках по основному программному материалу по дисциплине «Мониторинг социально-экономического развития территорий», допустившему принципиальные ошибки в соответствующих ответах на экзамене, которые не позволяют ему продолжить обучение без

дополнительной подготовки по данной дисциплине;

- оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично»;
- оценка «не зачтено» соответствует критериям оценки «неудовлетворительно».

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

#### **3.1 Тестовые задания, необходимые для контроля знаний, умений и навыков (характеризующих этапы формирования компетенции у студентов по дисциплине «Теория организации и организационное поведение»)**

##### **ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ**

###### **Тесты с несколькими ответами:**

1. Для любой организации характерно наличие следующих групп:
  - а) условные;
  - б) целевые;
  - в) формальные;
  - г) неформальные.Ответ: в), г).
2. Формами взаимодействия человека и группы являются:
  - а) интеграция;
  - б) слияние;
  - в) конфликт;
  - г) конкуренция.Ответ: б), в).
3. Критериями классификации коммуникаций в организации выступают:
  - а) каналы общения;
  - б) средства коммуникации;
  - в) мотивы коммуникации;
  - г) вид коммуникационной сети.Ответ: а), б).
4. Невербальными средствами общения являются:
  - а) телефон;
  - б) взгляд;
  - в) электронная почта;
  - г) мимика.Ответ: б), г).
5. Организация, может получить конкурентное преимущество, решив одну или несколько из следующих задач:
  - а) улучшить качество своей продукции;
  - б) повысить инновационную активность;
  - в) отказаться от выпуска продукции;
  - г) улучшить отношение с конкурентами.Ответ: а), б)
6. Отметьте два выхода из эмоционального конфликта:
  - а) разъединение оппонентов;
  - б) перестройка оппонентов, изменяющая их мотивы;



- в) достижение своего интереса;
- г) стремление к взаимному дополнению интересов.

Ответ: а), б).

7. "Замораживание" конфликта - его приостановка:

- а) не изменяет объективной ситуации;
- б) ведет к разрешению конфликта;
- в) устраняет конфликт;
- г) не ведет к разрешению конфликта.

Ответ: а), г).

8. К объектам инновации относят:

- а) средства производства;
- б) технологические процессы;
- в) человеческий фактор;
- г) организационное развитие организации.

Ответ: а), б), в), г).

9. Восприимчивость организаций к инновациям сокращается по мере:

- а) возрастания производства;
- б) развития организационных структур;
- в) уменьшения объемов производства;
- г) уровень выпускаемой продукции.

Ответ: а), б).

10. При внедрении высокоэффективной новой технологии наибольшее значение имеют следующие результаты:

- а) низкий уровень производительности труда;
- б) невыгодные условия труда;
- в) повышение эффективности использования оборудования;
- г) диффузия инновации в других организациях на коммерческой основе.

Ответ: в), г).

11. К поведению руководства реактивного характера не относится:

- а) предвидении событий;
- б) инициировании перемен;
- в) стремлении управлять самой судьбой организации;
- г) адаптация к переменам.

Ответ: а), б), в).

12. К поведению руководства проактивного характера не относится:

- а) инициировании перемен;
- б) ответ на происходящие события;
- в) адаптация к переменам;
- г) смягчение последствий перемен.

Ответ: б), в), г).

13. Структурные перемены не иницируются:

- а) извне-вовнутрь;
- б) сверху-вниз;
- в) снизу-вверх;
- г) справа-налево.

Ответ: а), в), г).

14. Интерес исследователей организационного поведения к таким переменным, как , является индикатором того, что эта дисциплина имеет отношение к практическим вопросам и практическому применению:

- а) прогулы и текучесть кадров;
- б) удовлетворенность работой;
- в) формирование идей;
- г) все перечисленные выше пункты

Ответ: а), б).

15. Проксемическими характеристиками невербального общения являются:

- а) угол общения;
- б) мимика;
- в) телефон;
- г) дистанция между общающимися.

Ответ: а), г).

16. Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять:

- а) групповые дискуссии;
- б) конфликты в процессе принятия решений;
- в) конформизм сотрудников;
- г) безинициативность.

Ответ: а), б)

17. Формами взаимодействия человека и группы являются:

- а) кооперация;
- б) сплочение;
- в) конфликт;
- г) интеграция.

Ответ: а), в).

18. К основным функциям коммуникаций относятся:

- а) информативная;
- б) интерактивная;
- в) перцептивная;
- г) суперактивная.

Ответ: а); б); в).

19. Базовыми элементами процесса передачи информации, коммуникативного процесса являются:

- а) сообщение;
- б) канал;
- в) взаимопомощь;
- г) взаимосвязь.

Ответ: а); б).

20. Организационное поведение, последовательно проходя этапы от молодости до зрелости, испытывает кризисы:

- а) лидерства;
- б) автономии;
- в) контроля;
- г) успеха.

Ответ: а), б), в).

21. К «одноменным» стилям управления относятся:

- а) авторитарный;
- б) «управленческая решетка»;
- в) либерально-попустительский;
- г) ситуационный стиль Ф. Фидлера.

Ответ: а); в).

22. Наименьшую восприимчивость к инновациям имеют:

- а) предприятия с высоким уровнем производства;
- б) предприятия с преобладанием крупносерийного производства;
- в) небольшие узкоспециализированные организации;
- г) предприятия с высоким развитием организационных структур.

Ответ: а), б), г).

23. Формами обмена информацией по восходящей обычно не являются:

- а) поздравлений, пожеланий;
- б) отчетов, объяснительных записок;
- в) слухов, предположений;

г) приказов, распоряжений.

Ответ: а), в), г)

24. Наименьшую восприимчивость к инновациям имеют:

- а) предприятия с высоким уровнем производства;
- б) предприятия с преобладанием крупносерийного производства;
- в) небольшие узкоспециализированные организации;
- г) предприятия с высоким развитием организационных структур.

Ответ: а), б), г).

25. Характерными чертами группового поведения являются:

- а) возникновение групповых норм;
- б) появление лидера или инициативного ядра;
- в) упорство в заблуждениях;
- г) поощрение индивидуального мнения.

Ответ: а), б), в).

26. Содержательные теории мотивации не фокусируются на:

- а) личностных чертах;
- б) потребностях;
- в) выводах;
- г) результатах.

Ответ: а), в), г).

27. Управление разнообразием требует решения следующих задач:

- а) включение вопросов разнообразия в стратегию организации;
- б) игнорирование принципа равных возможностей при приеме на работу;
- в) подбор администрации исходя из принципа разнообразия;
- г) создание равных возможностей при приеме на работу.

Ответ: а), в), г).

28. Выделяют следующие типы темперамента:

- а) сангвиник;
- б) меланхолик;
- в) флегматик;
- г) оптимист.

Ответ: а), б), в).

29. Выделяют следующие управленческие навыки:

- а) технические,
- б) организационные,
- в) концептуальные,
- г) проблемные.

Ответ: а), б), в).

30. К принципам построения системы организационного поведения относятся:

- а) усреднённости;
- б) потенциальных имитаций;
- в) экономичности;
- г) комфортности.

Ответ: б), в), г)

31. Группа, обладающая формальным статусом в организации, это (отметить неверное):

- а) формальная группа;
- б) коллектив;
- в) неформальная группа;
- г) команда.

Ответ: б), в), г).

32. Групповое поведение характеризуется:

- а) возникновением групповых норм;
- б) индивидуальным творчеством;
- в) появлением лидера или инициативного ядра;

г) выработкой групповых решений, соответствующих групповым нормам.

Ответ: а), в), г).

34. Основными признаками организации являются:

- а) организационная культура;
- б) организационная структура;
- в) организационная нетерпимость;
- г) наличие границ существования.

Ответ: а), б), г).

34. Отличительными чертами учения об организационном поведении являются:

- а) междисциплинарный характер;
- б) неформальность;
- в) системность;
- г) условность.

Ответ: а), в).

35. Неотъемлемыми элементами успешного менеджмента в современном мире являются:

- а) делегирование;
- б) доверие;
- в) вознаграждение;
- г) утилитарность.

Ответ: а), б), в).

36. основные функции организационного поведения:

- а) исследование индивидов и групп в организациях.
- б) учет различия рабочей силы, все больше различающейся по социально-демографическому статусу.
- в) игнорирование организационного обучения.
- г) использование вероятностного подхода в организационном.

Ответ: а), б), г).

37. Успешность его работы определяется также выполнением таких функций как:

- а) организация сбора ресурсов и систем;
- б) мотивирование;
- в) контроль;
- г) планирование основных направлений.

Ответ: а), б), в), г).

38. Философия организационного поведения менеджера базируется на двух источниках:

- а) фактических предпосылках;
- б) ценностных предпосылках;
- в) сложных предпосылках;
- г) простых предпосылках.

Ответ: а), б).

39. К личным концептуальным чертам, отражающим то, что люди склонны думать о своем социальном и физическом положении относятся:

- а) локус контроля;
- б) макиавеллизм;
- в) реваншизм;
- г) самоконтроль.

Ответ: а), б), г).

40. Двумя родственными и очень важными аспектами «я»-концепции являются:

- а) самоуничтожение;
- б) самооценка;
- в) самоэффективность;
- г) самоподражаемость.

Ответ: б), в).

41. Установка личности содержит в себе следующие элементы:

- а) предполагаемый;

- б) когнитивный;
- в) эффективный;
- г) поведенческий.

Ответ: б), в), г).

42. К свойствам восприятия, которые необходимо учитывать при стимулировании и мотивации поведения, относятся:

- а) стереотипизация,
- б) атрибуция,
- в) проекция,
- г) совершенствование.

Ответ: а), б), в).

43. На восприятие оказывают влияние следующие обстоятельства:

- а) невмешательство в дела;
- б) глубина видения реальной ситуации.
- в) личностные и социальные характеристики воспринимаемого объекта.
- г) стереотипы и предрассудки.

Ответ: б), в), г).

44. Критериальная основа личности складывается из следующих компонентов:

- а) расположение к людям, событиям, процессам;
- б) совокупность ценностей, разделяемых данным человеком;
- в) маргинальность восприятия;
- г) принципы, которыми руководствуются люди в своем поведении.

Ответ: а), б), г).

45. «Модификация организационного поведения» включает в себя основные стратегии подкрепления:

- а) положительное подкрепление;
- б) отрицательное подкрепление (или избегание);
- в) уничтожение;
- г) сопротивление.

Ответ: а), б).

46. Теория справедливости выделяет чувства:

- а) негативной несправедливости;
- б) негативной справедливости;
- в) позитивной несправедливости;
- г) позитивной справедливости.

Ответ: а), в).

47. Теория ожиданий В. Врума утверждает, что человек мотивирован ровно настолько, насколько он верит, что:

- а) усилия влекут за собой приемлемое выполнение работы;
- б) выполнение работы вознаграждается;
- в) награда обладает позитивной ценностью;
- г) вознаграждение невозможно.

Ответ: а), б), в).

48. По поводу взаимосвязи между собой удовлетворенности трудом и его эффективности в настоящее время существуют три точки зрения:

- а) удовлетворенность является причиной эффективности;
- б) эффективность является причиной удовлетворенности;
- в) эффективность и удовлетворенность не зависят друг от друга;
- г) эффективность и удовлетворенность обусловлены вознаграждением.

Ответ: а), б), г).

50. Основным постулатом управления человеческими ресурсами является признание следующих принципиальных отличий человеческих ресурсов организации от материальных, природных или финансовых:

- а) наличие денежных средств у персонала;

- б) наличие интеллекта у работника, а следовательно, двусторонний характер взаимодействия с организацией;
- в) способность персонала к постоянному самосовершенствованию и развитию;
- г) возможность долговременного характера взаимоотношений организации и работника на основе сближения их интересов.

Ответ: б), в), г).

50. Основными задачами управления мотивацией труда персонала являются:

- а) формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- б) обучение персонала и руководящего состава психологическим основам общения в коллективе;
- в) усложнение иерархической структуры организации;
- г) формирование у руководителей демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Ответ: а), б), г).

51. Групповая динамика базируется на:

- а) интеракциях (межличностные коммуникации и контакты);
- б) отношениях (установки, чувства, убеждения, разделяемые членами группы);
- в) социализации;
- г) ожидаемых и возникающих способах совместной работы.

Ответ: а), б), г).

52. К потенциальным недостаткам группового принятия решения относится следующее:

- а) социальное давление конформизма;
- б) доминирование меньшинства;
- в) временные рамки;
- г) глобализация.

Ответ: а), б), в).

54. Используются следующие коммуникативные типы:

- а) «сторож» (обычно в этой роли выступает секретарь);
- б) «пограничник» - человек, который близок к административной «верхушке»; как правило, он «в курсе всех дел»;
- в) «противник» – отвечающий за связи с врагами;
- г) «лидер мнений» - может своими суждениями (прогнозами, оценками) повлиять на позиции колеблющихся, сформировать у них определенные установки и более того подвигнуть на адекватные действия.

Ответ: а), б), г).

54. Выделяют принципиальные функции менеджера:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) формализация;
- г) руководство и контроль.

Ответ: а), б), г).

55. Выделяют основные факторы, характеризующие стиль руководства:

- а) требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;
- б) специфика системы – ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя;
- в) неформальный характер общения в групповом поведении.
- г) особенности руководимого коллектива – его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

Ответ: а), б), г).

## Шкала оценки

Количество вопросов	Количество верных ответов	Оценка
20	18-20	«отлично»
20	15-18	«хорошо»
20	11-15	«удовлетворительно»
20	0-10	«неудовлетворительно»

### **3.2. Вопросы к экзамену и индивидуальному собеседованию, необходимые для оценки знаний, умения и навыков**

Вопросы к зачету, экзамену

#### **Вопросы для подготовки к сдаче зачета по модулю I «Теория организации»:**

1. Теория организации, ее место в системе научных знаний.
2. Формы организации и управления от античной до постиндустриальной эпохи.
3. Вклад отечественных ученых в разработку теории организации.
4. Понятие «организация». Подходы в исследовании организаций
5. Общие понятия систем, признаки, свойства, классификация
6. Характеристика социальной организации
7. Организация как открытая система
8. Цели и задачи организации как элементы ее внутренней среды
9. Понятие о субъектах и объектах организаторской деятельности
10. Организационные отношения, их типология и схемы
11. Понятие и этапы жизненного цикла организации
12. Критерии типологии организаций. Системный подход к классификации организаций
13. Формальные и неформальные организации
14. Виды и общие понятия хозяйственных организаций
15. Сущность и особенности коммерческих организаций
16. Сущность и особенности некоммерческих организаций
17. Факторинговые, инжиниринговые и лизинговые фирмы
18. Организационные формы организаций: единичные организационные формы и объединения
19. Современные формы интеграции и кооперации организаций
20. Система управления организацией: методология, процесс, структура, техника и технология управления
21. Формирование и правила профессиональной управленческой деятельности
22. Самоорганизация и самоуправление
23. Виды, основные элементы и схемы отношений самоорганизации
24. Основные принципы самоуправления

#### **Вопросы для подготовки к сдаче экзамена по модулю II «Организационное поведение»**

##### **Вопросы к экзамену**

1. Система организационного поведения
2. Источники возникновения дисциплины и сущность организационного поведения
3. Модели организационного поведения.
4. Предпосылки возникновения организационного поведения

5. Школа научного менеджмента об организационном поведении
6. Классическая школа (школа административного управления) об организационном поведении
7. Производственная психология и школа человеческих отношений об организационном поведении
8. Школа поведенческих наук (бихевиоризм) об организационном поведении
9. Развитие подходов к управлению и организационному поведению во второй половине XX-го века
10. Теория иерархии потребностей А. Маслоу
11. Личность, основные понятия, ее параметры и невротические типы
12. Типы личности по приспособлению к жизни и по отношению к нормам в организации
13. Типы индивидуального темперамента человека
14. Индикатор типов личности Майерс-Бриггс
15. Принципы типологии Майерс-Бриггс
16. Мотивация, основные понятия, характеристики
17. Процесс мотивации, стадии и факторы
18. Теория трех факторов (ERG) К. Альдерфера
19. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда
20. Теория двух факторов Ф. Герцберга
21. Теория ожидания
22. Теория постановки целей
23. Теория равенства
24. Теория партиципативного управления
25. Понятие и природа отношений
26. Источники и функции отношений
27. Восприятие и процесс вынесения суждения
28. Тенденции в вынесении суждений
29. Базисная модель и аксиомы человеческого поведения
30. Научение, подходы, принципы, типы
31. Режимы поощрений (наказаний)
32. Модели процессов научения, их характеристика
33. Понятие власти, ее источники
34. Лидерство и лидер, понятия, отличия от менеджера, подходы к изучению
35. Теории лидерских качеств
36. Теории лидерского поведения: теория трех стилей руководства, Исследования университета штата Огайо
37. Теории лидерского поведения: Исследования Мичиганского университета, четыре системы управления Р. Ликерта
38. Теории лидерского поведения: управленческая сетка Блейка и Моутон, теория вознаграждения и наказания
39. Сущность и содержание управленческой коммуникации
40. Коммуникационные сети и стили. Невербальная коммуникация
41. Управленческое решение, основные понятия, стадии и этапы принятия
42. Понятие, типы и уровни конфликтов в организации
43. Источники, способы и методы управления конфликтами в организации



44. Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта
45. Организационная культура: понятие и структура.
46. Организационная культура: характеристики, виды.
47. Организационная культура: формирование культуры, типы культуры.
48. Организационная культура: критерии силы культуры, методы ее поддержания.
49. Изменение организационной культуры: причины изменения, управленческие подходы и методы изменения, варианты изменения культуры.
50. Цели и задачи организационных изменений
51. Причины организационных изменений
52. Организационный диагноз и принципы проведения организационных изменений
53. Модели организационных изменений: трехшаговая модель К. Левина, модель «исследования-действия», модель планируемых изменений
54. Сопrotивление организационным изменениям, источники, факторы, действия менеджера
55. Карьера: понятие, критерии (параметры) и этапы развития
56. Источники стресса
57. Модель стресса
58. Группы: понятие, типы, их структура
59. Общие характеристики групп и факторы, влияющие на их создание
60. Стадии развития группы, функции в группах
61. Нормы, контроль и роли в группах, проблемы определения ролей.
62. Влияния и подчинение в группе
63. Сплоченность группы
64. Солидарное поведение
65. Сотрудничество и конкуренция в группах
66. Управление мотивацией, факторы, принципы, задачи
67. Управленческие мотивационные стратегии
68. Управление развитием карьеры
69. Управление стрессом
70. Создание эффективных команд
71. Управление конфликтом: факторы, методы и стили управления
72. Методы и инструменты разрешения конфликтов

### **3.3 Примерные темы эссе, необходимые для оценки знаний, умения и возможностей развития навыков**

Проблемная задача: научиться формулировать свое мнение и уметь его обосновать.

Главная цель – определение умения выделять, формулировать и идентифицировать основания конкретной проблемы, демонстрация навыков критического и логического мышления, владение категориально-понятийным аппаратом аудита, проявления эрудиции. Эссе – это особый литературный и научный жанр, который (в нашем случае) предполагает размышление или комментарий от первого лица по поводу конкретной проблемы. Оно представляет собой собственную рациональную рефлексию (бук. - отражение разумом) на актуальные проблемы.

Написание эссе помогает взглянуть на конкретную проблему со стороны, дает возможность развить навыки междисциплинарного и комплексного подхода, способствует освоению системного метода.

1. Понятие о субъектах и объектах организаторской деятельности

2. Организационные отношения, их типология и схемы
3. Понятие и этапы жизненного цикла организации
4. Критерии типологии организаций. Системный подход к классификации организаций
5. Формальные и неформальные организации
6. Виды и общие понятия хозяйственных организаций
7. Сущность и особенности коммерческих организаций
8. Сущность и особенности некоммерческих организаций
9. Факторинговые, инжиниринговые и лизинговые фирмы
10. Организационные формы организаций: единичные организационные формы и объединения
11. Современные формы интеграции и кооперации организаций
12. Система управления организацией: методология, процесс, структура, техника и технология управления
13. Формирование и правила профессиональной управленческой деятельности
14. Самоорганизация и самоуправление
15. Виды, основные элементы и схемы отношений самоорганизации
16. Основные принципы самоуправления
17. Система организационного поведения
18. Источники возникновения дисциплины и сущность организационного поведения
19. Модели организационного поведения.
20. Предпосылки возникновения организационного поведения

### **3.4. Лекция с запланированными ошибками (лекция-провокация), необходимая для оценки знаний, умения и владения навыками (не предусмотрены)**

### **3.5 Типовые задачи, кейсы и задания к ним, необходимые для оценки умений и навыков**

#### **ЗАДАЧИ**

#### **Тема 1. Введение в теорию организации**

##### **1. Практическое задание для менеджеров «Постройка моста».**

Для того чтобы любая организация работала слаженно, необходимо знать законы ее функционирования, а также уметь налаживать коммуникации в командной работе, поэтому упражнение «Постройка моста» было выбрано в качестве вводного в курс «Теория организации» для семинарских занятий.

**Материалы:** листы А-4, карандаш, линейка и ножницы.

Группа делится на две команды. Участники первой группы должны изображать миссионеров, второй - туземцев племени, не знающего ни письменности, ни математики, ни инженерии. По условиям игры в племени недавно началась эпидемия, и люди стали погибать. Добраться до больницы невозможно, так как, несмотря на то, что до нее всего 5 км, путь лежит через непроходимые болота. Необходимо научить туземцев строить мост, т.к. если миссионеры построят им мост, туземцы все равно не научатся его ремонтировать. Мост должен состоять из 5 метров склеенных между собой листов бумаги, ширина моста равна половине ширины листа бумаги + 5 мм. Кроме того, миссионеры должны убедить туземцев в необходимости постройки моста. Время на постройку – 20 мин.

**Команде туземцев сообщаются следующие правила:**

1. Когда кто-то из миссионеров хочет что-то спросить у туземцев они должны отвечать «надо подумать», сосчитать про себя до десяти и только тогда можно ответить.

2. Когда миссионеры просят что-то сделать, туземец отвечает «мне надо посоветоваться с вождем», считает до десяти про себя и только тогда идет к вождю.
3. А вождь миссионерам отвечает при обращении к нему «мне надо посоветоваться с духами», и так же выжидает десять секунд, прежде чем ответить.
4. Женщины не имеют права держать в руках ножницы, мужчины – линейку.
5. Каждые 3 минуты (по команде вождя) они должны усиленно молиться, бросив все дела.
6. При склеивании бумаги на каждый стык они должны наклеивать один треугольник и цветок.

В течение 7 мин. участники обсуждают правила, распределяют роли и вырабатывают план действия.

После завершения игры участников просят поделиться своими впечатлениями. В зависимости от результатов можно, например, сделать вывод о необходимости учитывать интересы и желания других людей, без чего не может возникнуть понимание и совместная продуктивная деятельность. Также следует, совместно с участниками, сформулировать выводы о том, что нужно было сделать для более эффективного достижения результата. Например, выбрать модератора процесса, который распределит работу конкретных исполнителей по функциям и будет следить за ее исполнением. Или придумать такую формулировку обращения к туземцам, которая сократила бы промежуточные процедуры согласований.

## **2. Практическое задание «Количественная оценка распорядительной деятельности»**

Количественная оценка распорядительной деятельности характеризуется степенью единства командования, степенью единства распорядительства и степенью выполнения поручений в организации.

1. Степень единства командования  $E_k$ ;  $O_c$  – количество поручений объекту управления от непосредственного субъекта управления;  $O$  – количество вообще получаемых объектом управления поручений

$$E_k = O_c / O \quad (1)$$

2. Степень единства распорядительства

$$E_p = O_p / O \quad (2)$$

где  $O_p$  – количество поручений, не противоречащих друг другу;

$O$  – количество полученных объектом управления поручений.

3. Степень выполнения поручений

$$E_v = O_v / O \quad (3)$$

где  $O_v$  – количество выполненных объектом управления поручений;

$O$  – количество полученных объектом управления поручений.

4. Количественная оценка распорядительной деятельности

$$K_o = (E_k + E_p + E_v) : 3$$

Измеряется в долях единицы от 1 до 0 (1 – отлично, 0,7 – хорошо, 0,4 – удовлетворительно, 0,3 – плохо).

**Задача 1.** Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

**Задача 2.** Работник получает 12 поручений в неделю, в том числе 8 поручений от непосредственного субъекта управления, из них 7 поручений, не противоречащих друг другу, и выполняется 5 поручений.

**Задача 3.** Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 несанкционированных поручений, а 44 от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22. Остальные в полной мере не выполнены.

- Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления.
- Рассчитайте степень единства командования, единства распорядительства и степень выполнения поручений.
- Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

## **Тема 2. Понятие и сущность организации**

### **1. Деловая игра: создание фирмы.**

На первом этапе деловой игры группа разделяется на 2-3 команды. Каждая команда должна:

1. Придумать название организации.
2. Сформулировать миссию фирмы.
3. Охарактеризовать продукцию фирмы (товар или услугу).
4. Описать конкурентные преимущества фирмы.
5. Продемонстрировать рекламный ролик для своей продукции.
6. Описать особенности внутренней среды организации – ее оргструктуру, стиль руководства, корпоративную культуру.
7. Оценить эффективность действующей стратегии фирмы.
8. Определить сильные и слабые стороны компании, в чем возможности и угрозы для нее.
9. Оценить конкурентоспособность фирмы.
10. Описать возможные стратегические перспективы компании.
11. Определить возможные стратегические проблемы компании.

Завершающий этап игры - дебаты. На этом этапе каждой из команд задаются вопросы. Игроки команд обстоятельно отвечают на все вопросы.

Перед началом игры выбираются эксперты, которые проводят обстоятельный анализ каждого пункта и объясняют свое решение.

### **2. Деловая игра «Материальная помощь»**

*Инструкция для участников:*

Разделитесь на подгруппы по 4-5 человек.

Представьте себе, что вы - комиссия, которой предстоит определить, кому из работников предприятия следует оказать единовременную материальную помощь в размере 50 тысяч рублей.

Все кандидатуры уже распределены, осталась только одна дотация на 10 претендентов и 10 минут на принятие решения о том, кому именно она достанется. Решение должно быть принято единогласно.

*Список кандидатов на дотацию:*

1. Женщина, 52 года, проработала на предприятии 30 лет. Мать пятерых взрослых детей.
2. Работник, получивший в прошлом месяце травму из-за неисправного оборудования.

Срочно нуждается в операции.

3. Мать-одиночка, ее единственный сын 8 лет, болен диабетом.

4. Молодая семья, нуждающаяся в приобретении жилья. Супруга в настоящий момент ждет второго ребенка.

5. Старейший работник организации, ветеран труда, который в ближайшее время выходит на пенсию и рассчитывает на ценный подарок от организации.

## **Тема 3. Исторические модели организаций (зарубежные)**

### **Тест для оценки персонала «Опрос по методу Мюнстерберга»**

Выдающийся психолог, методолог психологического познания и основатель психотехники, создатель оригинальной философской концепции ценностей Г. Мюнстерберг (1863– 1916) являлся также автором первых работ по профессиональной пригодности. Для подбора персонала он предложил применять методику тестирования, позволяющую оценить профессиональные и интеллектуальные способности соискателей.

Оценить Вашу внимательность при работе с информацией позволит приведенный ниже тест. Среди буквенного текста имеются слова. Ваша задача, найти как можно больше слов за 2 минуты.

Пример: прклмасм**радость**уфраинкпж.

**ФЛЭКСОЛНЦЕРМУДАРАЙТЩКУНОВОСТЬВТФФАКТЦЕМРАК  
БЛЦЭКЗАМЕНУКЪЕПРОКУРОРКАРТЕОРИЯДЛПБИЗНЕСТФУ  
КЩАМАРКЕТИНГПМТДАТАХРКДОЧИСЛОТЩОСЛЕДСТВИЕР  
ОУКЛАБОРАТОРИЯЦДБАРФУПЕНЬЩЩФРЕМКЛЯКСАКРМУЖ  
ФЦНОСЛОВОНРЩЪАРДЕНЬГИЬКЩЪБЪСТУЛФШТЬТОЩКРО  
РТДОВНИМАНИЦХИЩЪСТОЛПТХМУТАРЕЛКАЯСМУКУСТРПК  
БФШОБЩЕНИЕЯАОТРВЕТЕРЬФРКЦКУРИЦАСЯПТУЦШБФЕ  
КВЦНОСЯФТМКЦЛУБПОЛЕТКЦЩЩПЕТУХТАКЛЬПЕСНЯЖК  
ШЯФЦКАЧЕЛИКЖДФМОБАНКДШЖЪТКОНЪДПЖКТОЧЮШМ**

#### Тема 4. Исторические модели организаций (отечественные)

##### Тест по пройденному материалу

##### 1. В чем заключается основная идея теории Богданова?

- Сущность концепции состоит в том, что у рабочего должна быть выработана органическая потребность в постоянном совершенствовании своего труда.
- Сущность концепции в том, что «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка».
- Основная идея состоит в тождественности природных и общественных явлений с организационной точки зрения.

##### 2. Создатель концепции «трудовых установок» - это:

- Алексей Гастев;
- Федор Дунаевский;
- Елена Розмирович;
- Александр Богданов.

##### 3. В чем заключается основная идея концепции «трудовых установок»?

- Сущность концепции состоит в том, что у рабочего должна быть выработана органическая потребность в постоянном совершенствовании своего труда.
- С развитием производства возникает иерархия, где увеличение каждой нижестоящей ступени ведет к расширению «административной емкости», то есть определенного количества подчиненных, которыми менеджер способен управлять вне зависимости от их личных качеств.
- Основная идея состоит в тождественности природных и общественных явлений с организационной точки зрения.

##### 4. Автор теории «организация-машина» - это:

- Осип Ерманский;
- Федор Дунаевский;
- Елена Розмирович;
- Алексей Гастев

##### 5. Что представляет собой процесс управления организацией по мнению Е.Ф. Розмирович?

- Управление - это процесс чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контрольных, регулятивных действий.
- Деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

#### Тема 5. Законы и принципы организации. Системный подход при изучении организации

##### Заполнение таблицы:

Наименование закона	Сущность закона	Пример проявления закона относительно любой социально-экономической си-

		стемы
1. Закон развития (онто-генеза)		
2. Закон самосохранения		
3. Закон Эшби		
4. Закон наименьших		
5. Закон синергии		

## Тема 6. Типология организаций

### Тест по пройденному материалу

#### 1. Типология – это:

- a. отображение общих и относительно устойчивых признаков, определенный набор значений которых характеризует данный класс объектов;
- b. инструмент эволюционного и стратегического развития организации; память, внешняя сторона жизнедеятельности организации;
- c. стремление человека к достижению предельно возможных целей.

#### 2. Организационная иерархия показывает:

- a. насколько цели и задачи организации распределены по профессиональному признаку;
- b. связи подчинения в организации, области прав и ответственности работников;
- c. степень влияния на работу организации письменной документации; безличность и автоматизм в управлении.

#### 3. На какие классы делятся организации в типологии Парсонса?

- a. Хозяйственные товарищества и общества; производственный кооператив; унитарное акционерное общество; предприятие; финансово-промышленная группа; корпорация; транснациональная корпорация; конгломерат; концерн; холдинг; консорциум; совместное предприятие; картель; синдикат; трест; ассоциация;
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Производящие организации; регулятивные организации; интегративные организации; социальные организации.

#### 4. На какие классы делятся организации в типологии Этциони?

- a. Принудительная, утилитарная и нормативная организация;
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Эксплуататорская авторитарная организация, благожелательная авторитарная организация, консультативная организация и организация основанная на участии.

#### 5. На какие классы делятся организации в типологии Бло и Скотта?

- a. Организации взаимной выгоды; деловые концерны; поддерживающие организации; организации общественного блага.
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Эксплуататорская авторитарная организация, благожелательная авторитарная организация, консультативная организация и организация основанная на участии.

#### 6. На какие классы делятся организации в типологии Лайкерта?

- a. Принудительная, утилитарная и нормативная организация;
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Эксплуататорская авторитарная организация, благожелательная авторитарная организация, консультативная организация и организация основанная на участии.

**7. На какие классы делятся организации в ДНК-типологии?**

- a. Принудительная, утилитарная и нормативная организация;
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Производящие организации; регулятивные организации; интегративные организации; социальные организации.

**8. На какие классы делятся организации в типологии Вудворд?**

- a. Принудительная, утилитарная и нормативная организация;
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Единичное или мелкосерийное производство; массовое или крупносерийное производство одинаковых продуктов - потребительских товаров; непрерывное производство.

**9. На какие классы делятся организации в типологии Перроу?**

- a. Принудительная, утилитарная и нормативная организация;
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Организационная технология с небольшим количеством нестандартных ситуаций и с аналитическим подходом к принятию решений; технологии с небольшим количеством нестандартных ситуаций и инновационным подходом к их решению; организации с большим числом нестандартных ситуаций и аналитическим подходом к их решению; технологии с большим числом нестандартных ситуаций и инновационным подходом к их решению.

**10. Какие организационно-правовые формы выделяют в российской практике?**

- a. Хозяйственные товарищества и общества; акционерное общество; производственный кооператив; унитарное предприятие; финансово-промышленная группа; корпорация; транснациональная корпорация; конгломерат; концерн; холдинг; консорциум; совместное предприятие; картель; синдикат; трест; ассоциация;
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Производящие организации; регулятивные организации; интегративные организации; социальные организации.

## **Тема 7. Внешняя и внутренняя среда организации**

Кейс-стади «Анализ деятельности организации»

Занятия проходят в режиме презентаций результатов групповой работы (2-3 человека) в форме case-study (по 7-10 минут). Компании выбираются строго из предложенного списка, без повторений в учебной группе.

**Список компаний:**

1. Нижегородская Ярмарка
2. "Коммерческие автомобили - Группа ГАЗ"
3. Павловский автобусный завод
4. Заволжский моторный завод
5. Выксунский металлургический завод
6. Завод Красное Сормово
7. Нижегородский авиастроительный завод «Сокол»
8. Дзержинский завод химического оборудования «ЗАРЯ»
9. Борский стекольный завод
10. Эллипс банк
11. Корунд (г. Дзержинск)

12. Коммаш (г. Арзамас)
13. Румо (г. Н. Новгород)
14. Теплообменник
15. Завод «Красное Сормово»
16. "Нижегородский телевизионный завод им В.И. Ленина" ("НИТЕЛ")
17. Кондитерская фабрика «1 мая»
18. Нижегородское швейное предприятие "Маяк"
19. Фабрика «Городецкая роспись»
20. АООТ "Медико-инструментальный завод им. В.И. Ленина"
21. "Нижфарм"
22. "Международный аэропорт 'Нижний Новгород'"
23. "Судоходная компания 'Волжское пароходство'"
24. Горьковская железная дорога
25. "Завод железобетонных конструкций №1" (ЗЖБК-1)
26. "Гидромаш" (Н.Новгород)
27. Сормовская кондитерская фабрика
28. Торговый Дом "Нижегородский масло-жировой комбинат"
29. "Сладкая жизнь Н.Н."
30. Хохломская роспись (г. Семенов).

#### **Структура презентации:**

1. Представление организации: сфера ее деятельности, краткая история, определение типа организации по различным классификациям (Лайкерта, Парсонса, Этциони, Вудворт), тип организационной структуры, организационно-правовая форма, стадия жизненного цикла компании.

2. Оценка внутренней среды организации: SWOT-анализ компании для формирования списков сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

3. Оценка внешней среды организации: STEEP –анализ

4. Анализ проблемных зон, недостатков, возможности их решения.

Оценка за презентацию ставится исходя из качества выполнения всех вышеуказанных пунктов.

#### **Тема 8. Жизненный цикл организации**

##### ***Тест по пройденному материалу:***

1. Жизненный цикл организации - это:

А) предсказуемое состояние в деятельности и поведении организации; период, проживаемый организацией в рамках однотипных ценностных.

Б) определенная последовательность предсказуемых состояний в течение длительного времени существования организации.

2. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

рост через креативность	кризис автономии
рост через директивное руководство	кризис волокиты
рост через делегирование	кризис лидерства
рост через координацию	кризис контроля
рост через сотрудничество	кризис психологической пресыщенности

3. Основные параметры, учитываемые в модели Л. Грейнера:



А) возраст организации; размер организации; этапы эволюции; этапы революции; темпы роста отрасли.

Б) рост через креативность; рост через директивное руководство; рост через делегирование; рост через координацию; рост через сотрудничество.

4. Стадии жизненного цикла по И.Адизесу:

А) зарождение; младенчество; давай-давай; юность; расцвет; стабилизация; аристократизм; ранняя бюрократизация; бюрократизация; умирание.

Б) рост через креативность; рост через директивное руководство; рост через делегирование; рост через координацию; рост через сотрудничество.

В) этап «Тусовка»; этап «Механизация»; этап «Внутреннее предпринимательство»; этап «Управление качеством».

## **Тема 9. Типы организационных структур**

### **1. Тестовое задание «Нужны ли Вашей компании структурные изменения?»**

Попытайтесь оценить эффективность организационной структуры Вашей компании. Характерны ли для Вашей компании следующие черты:

- Чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителей с неизбежным снижением эффективности управления в связи с их перегруженностью;
- Наличие множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
- Неадекватная информационная поддержка деятельности предприятия, прежде всего его коммерческой и финансовой деятельности;
- Недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы);
- Отсутствие или формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности предприятия (финансовый директор);
- Отсутствие службы управления изменениями, которая ориентирует организацию в конкретный момент времени на требования внешней среды.

#### ***Ключ к тесту:***

Если Вы обнаружили в предложенном списке хотя бы одну черту, характерную для Вашей компании, то Вам стоит задуматься о необходимости изменений.

Если Вы считаете, что Вашей компании присущи две и более характеристики из предложенного списка, то внести определенные коррективы в деятельность Вашего предприятия жизненно необходимо.

### **2. Практическое задание.**

На основе алгоритма Д. Коттера, спланируйте мероприятия по проведению определенного изменения. Выделите в Вашем плане этапы размораживания, проведения изменения и замораживания по Левину. Какие механизмы и системы организации, помогают осуществить замораживание успешно проведенных изменений? Какие критерии успеха изменений Вы использовали? На каком этапе следует проводить оценку успешности перемен? Как может выглядеть алгоритм проведения изменений?

## **Тема 10. Информация в организационном процессе**

### **1. Психологический тест «Умеете ли Вы вести деловые обсуждения?»**

Тест поможет проанализировать линию вашего поведения во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит

от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других — тактическое, гибкое поведение.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5): 1 — нет, так не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.

18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

29. Понимаю чувства других людей.

30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.

31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.

33. Помогаю другим получить слово.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

*Ключ к тесту*

Суммируйте балльные оценки, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (20— 100 баллов)

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Сумма Б должна составлять 20—100 баллов.

Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму Б, то вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

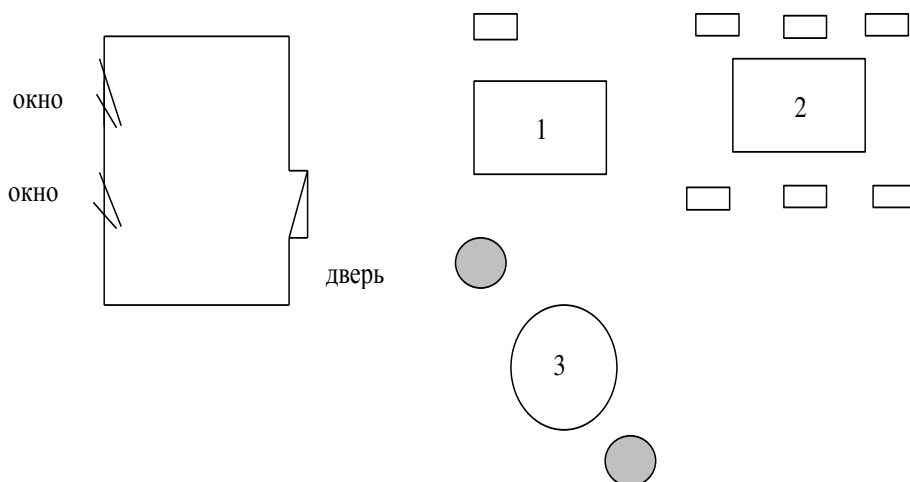
Если же сумма Б как минимум на 10 баллов выше суммы А, то вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

## 2. Практическое задание «Кабинет менеджера»

Три зоны общения:

1. Рабочий стол менеджера.
2. Стол совещаний.
3. Место для неформального общения.



### Вопросы к заданию:

- 1) Расставьте оптимальным образом мебель в кабинете менеджера.
- 2) Где должен сидеть руководитель во время совещания?
- 3) Имеет ли значение форма (округлая, прямоугольная) стола на ход совещания и ощущение комфорта для подчиненных и начальника? Почему?
- 4) Имеет ли значение для начальника и подчиненных, закрыта или открыта дверь в кабинете начальника? Почему?
- 5) Почему для начальника важно отделяться от подчиненных с помощью пространственной планировки притом, что все остальные?

## Тема 11. Классификация организационно-правовых форм организаций

### Ситуация для анализа «Концерн «Энергия».

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил

объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки.

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

***Вопросы для обсуждения ситуации:***

1. Какая цель была у концерна до экономических преобразований?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменилась его организационно-правовая форма?
4. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?

## **Тема 12. Организационная культура**

### ***Кейс-стади «Любите ли Вы свою работу?»***

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

«Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна; – А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год», – сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а “победитель” получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду”.

Анна сочувственно взглянула на подругу. “У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно конечно было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая.”

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь!» – спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, – ответила Лида. – Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обоих повысят».

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

### ***Вопросы к кейсу:***

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?
2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают взаимоотношения по работе?
3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?
4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?
5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?
6. Как можно охарактеризовать организационную культуру компаний, в которых работают Лида и Анна?

## **Тема 13. Национальные системы управления организацией**

### ***Кейс-стади «Японский опыт управления на примере фирмы «Хитачи»***

Японская фирма «Хитачи» одна из крупнейших фирм Японии, лидирующее предприятие в экономике Японии. Основатель фирмы «Хитачи» - Одайра - дружески и доброжелательно относился к своим рабочим и всегда считал, что у каждого работника есть выдающиеся способности. «Хитачи» прославилась за счет трудолюбия и технического мастерства японцев.

Япония известна своей системой «пожизненного найма». Фирма «Хитачи» практикует эту систему. Суть данной системы заключается в следующем: работник поступает в фирму после окончания учебного заведения и работает в ней до пенсии, фирма заботится о своих работниках в процессе всей деловой карьеры.

Следующей особенностью «Хитачи» является коллективный труд. И даже если работник вносит какие-либо рационализаторские предложения - это считается творчеством группы. И премируется за это вся группа.

В «Хитачи» действует своя система обучения. Ребят, желающих стать мастерами, набирают в возрасте 15-ти лет. Срок обучения - 3 года. Далее они становятся работниками фирмы. Так же в «Хитачи» хорошо организована учёба уже работающих специалистов (повышение квалификации). Зарботная плата работников складывается из четырёх частей:

1. Основная оплата - 36-37%. Она связана со стажем работы и учётом заслуг. Минимальная зарботная плата устанавливается по согласованию с профсоюзом. Каждый год работники «Хитачи» получают надбавку к основной оплате;

2. Дополнительная оплата - 19-20%. Выплачивается с учётом разностороннего разбора работ;

3. Надбавка за класс работы - 38-40%. Это оплата за уровень сложности работ. Все работы поделены на классы по специально рассчитанной системе оценок, и оплата производится в соответствии с классом;

4. Разные виды поощрений - 3-4%.

Все работники «Хитачи» уходят на пенсию в 65 лет. Этот возрастной рубеж не касается только директоров. Размер выходного пособия, выдающегося уходящему на пенсию, зависит от разряда и трудового стажа в фирме. Ушедшие на пенсию не прекращают отношений с фирмой, они остаются членами клубов и являются участниками праздничных мероприятий.

Обычно к 45-ти годам работники «Хитачи» в состоянии приобрести свой дом. «Хитачи» для этого предоставляет долгосрочные ссуды.

Большое внимание компания уделяет социальным проблемам своих работников-кредиты на жильё, медицинское страхование, строительство и эксплуатация спортивных сооружений, площадок для игры в теннис, бассейнов, спортивных залов, сауны и т.п. Также широко используются социальные программы, включающие:

1. Страховки по болезни;
2. Бесплатное общежитие;
3. Финансирование спортивных мероприятий;
4. Финансирование мероприятий отдыха и развлечений;
5. Субсидии на питание на производстве;
6. Субсидии на приобретение товаров в магазинах фирмы;
7. Организация различных пособий для персонала фирмы.

В систему соцпрограмм входит также оплата похорон работников и членов их семей. Итак, обобщая всё вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

- 1) система «пожизненного найма» полностью заботится о работниках до самой смерти;
- 2) топ-менеджеры проявляют отеческую заботу о своих подчиненных («патернализм»);
- 3) работники оцениваются по качеству и количеству выполненных работ и по тому, как они вписываются в коллектив и как работает коллектив в целом;
- 4) проводимые в жизнь организационные и социальные мероприятия в фирме «Хитачи» создают заинтересованность работников в повышении производительности труда и улучшении качества продукции;
- 5) развита система обучения, позволяющая работникам повышать свою квалификацию и продвигаться по служебной лестнице.

#### **Задание к тексту:**

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления:

- 1) Гарантия занятости и создания обстановки доверительности.
- 2) Гласность и ценности корпорации.
- 3) Управление, основанное на информации.
- 4) Управление, ориентированное на качество.
- 5) Постоянное присутствие руководства на производстве.
- 6) Поддержание чистоты и порядка.

Какие из этих принципов нашли свое отражение в организации деятельности фирмы Хитачи (найдите в тексте)?

Какие особенности японского управления могли бы найти свое применение в России?

## Раздел II. Организационное поведение

### Примеры активных форм работы со студентами

**Тема: Индивидуальные различия людей в работе**

- Каждый участник получает 2 бланка с некоторыми из социальных ролей, которые человек может играть в группе

<b>Аналитик</b> - лицо, анализирующее стратегии и планы деятельности группы, разрабатывает групповые решения, оценивает идеи. Члены группы ждут от него обстоятельного анализа ситуаций.	
<b>Генератор идей</b> - лицо, которое придумывает оригинальные решения, разрабатывает новые подходы. Члены группы ожидают от него новых идей.	
<b>Судья</b> - человек, определяющий правильность тех или иных действий. Он определяет наказания в отношении кого-либо в случае тех или иных нарушений. Члены группы ожидают от него справедливых решений в случае разногласий.	
<b>Душа компании</b> - Лицо, которое поднимает настроение в коллективе, улучшает психологическую атмосферу в группе.	
<b>Критик</b> - лицо, которое высказывает сомнения, критикует, выдвигает контраргументы. Члены группы ждут от него объективной критики.	
<b>Лидер</b> - член группы, за которым остальные признают право принимать ответственные решения, затрагивающие интересы членов группы и определяющие характер деятельности всей группы. Лицо, которое выражает мнение группы.	
<b>Организатор</b> - лицо, которое управляет людьми в каком-либо деле, дает указания, требует их исполнения, организует жизнь людей, направляет группу на решение задач, создаёт условия для деятельности группы. Человек, который способен заставить людей работать более эффективно. Люди ждут от него эффективной организации совместной деятельности.	
<b>Помощник</b> - лицо, к которому другие члены группы обращаются за помощью в плане практических действий, который выручает в каком-либо деле.	
<b>Собеседник</b> - лицо, с которым хочется поговорить, получить полезную информацию. Лицо, которое активно передаёт информа-	

цию от одного члена группы к другому.	
<b>Утешитель</b> - лицо, к которому можно обратиться за эмоциональной поддержкой и сочувствием.	

- Проводится социометрия группы по следующему сценарию:
  - Каждый участник выбирает наиболее подходящую кандидатуру из группы на каждую из ролей и вписывает ее в правую пустую ячейку напротив соответствующей роли на одном из бланков
  - Участники садятся в круг и синхронно передают листочки с выборами (листочки должны быть предварительно помечены номерами) по кругу до тех пор, пока к участнику не вернется листочек с его номером
  - В процессе передачи листочков участники на втором (пустом) бланке отмечают количество выборов себя в той или иной роли другими участниками
  - Каждым из участников создается иерархия своих ролей в группе по мнению группы (от 2 до 4 первых мест)
- Участники выражают свое мнение по поводу выявленного восприятия их группой, анализируются расхождения в самовосприятии участников и «взгляда на них со стороны группы»

## **Тема «Карьерное развитие»**

*Форма работы:* обсуждение в малых группах, общегрупповая дискуссия.

### **Виртуальный отдел**

Компания Y работает со сложной продукцией, причем стратегия и тактика сбыта предполагают работу как по схеме B2C (business to customer), т.е. работу с конечным пользователем-организацией, так и B2B (business to business), т.е. взаимодействие с дистрибьюторами и сбытовыми сетями. Кроме того, компания периодически участвует в крупных тендерных проектах, что является наиболее сложным видом продаж, так как для их осуществления необходимо четко структурировать процесс, уметь хорошо прогнозировать и учитывать многоуровневую структуру принятия решений. Продукция компании очень сложная, для работы с ней необходимо пройти специальное обучение; бизнес во многом зависит, с одной стороны, от построения долгосрочных позитивных отношений с клиентами, а с другой — от грамотных стратегии и тактики, требующих от сотрудника определенной креативности, инновационности и аналитических способностей. Оргструктура компании продуктовая, т.е. в рамках одного коммерческого отдела сотрудники продвигают несколько продуктов одной группы. Отдел X, с которым мы с вами познакомимся и будем работать дальше, — один из коммерческих отделов, занимается общей для сотрудников продуктовой группой, В последние два года бизнес очень сильно вырос, в связи с чем на работу было принято несколько новых сотрудников. Тенденция роста сохраняется и по сей день.

Компания тяготеет к корпоративной культуре командного типа, или к групповому управлению, однако временами могут появляться тенденции как к организационному управлению, так и к управлению в стиле «загородный клуб». В первую очередь в ней ценятся лидерские качества, здоровая амбициозность и кооперативность, т.е. готовность помочь коллегам как из собственного отдела, так и из других подразделений, стремление к развитию, профессиональному и карьерному росту. Основным критерием оценки сотрудника является результат, процессам уделяется значительно меньше внимания. Система мотивации как материальная, так и нематериальная. Система материальной мотивации дает сотрудникам возможность при хороших результатах зарабатывать очень высокие бонусы, которые иногда значительно превышают размер оклада. В нематериальной мотивации основным стимулом является реальная возможность



профессионального и карьерного роста, а также положительная в целом атмосфера в коллективе, различные корпоративные мероприятия.

**Станислав Александров, 32 года.** В компании работает четыре года, в последнее время его результаты существенно улучшились (впрочем, они всегда были неплохими). Явно претендует на рост, считая, что на занимаемой позиции уже исчерпал все возможности развития. Обладает явными лидерскими задатками, однако для него характерен достаточно жесткий стиль аргументации. Не теряется в сложных ситуациях. Основным условием успеха считает твердое отстаивание собственной позиции и настойчивость. Именно этим объясняет свои успехи в работе с клиентами. Имеет одни из самых высоких показателей по продажам в компании, считает эффективной систему, при которой бонусы могут достигать значительных размеров, отражая реальный вклад того или иного сотрудника. В отделе может оказывать влияние на других сотрудников, хотя это влияние не всегда позитивно. Работе в компании предшествовала успешная и быстрая карьера в менее крупной организации. Имеет опыт руководящей работы. Пользуется уважением среди сотрудников, многие из которых считают, что ему уже пора выходить на новый, более высокий карьерный уровень. Некоторые коллеги предпочитают осторожно вести себя с этим человеком в сложных ситуациях.

*Карта мотиваторов:* карьерный рост, уровень дохода, признание.

**Мария Петрова, 31 год.** В компании работает примерно год, до этого долго работала в организации аналогичного профиля. Стремится к прогнозируемым результатам, охотно берется и за новые проекты, обладает высоким уровнем креативности. Неконфликтна, часто берет ответственность на себя, однако нередко излишне эмоционально реагирует на сложные ситуации. В коллективе ее успехи вызвали достаточно неоднозначную реакцию, т.к. в нем много уже давно работающих сотрудников. В команде имеет склонность к роли генератора идей, часто высказывает действительно новые идеи, однако порой ее аргументация скорее эмоциональна, нежели логична. Встречая скептическое отношение коллег к предлагаемым идеям, может сильно расстроиться и долго переживать. Стремится к обучению, повышению профессионального уровня. Большинство сотрудников считают ее новатором и интересным человеком, однако некоторые относятся к ней, как к выскочке.

*Карта мотиваторов:* профессиональный рост, новизна, взаимоотношения, вознаграждение.

**Николай Сидоров, 38 лет.** В компании работает шесть лет. Имеет хорошо налаженные отношения с клиентами. Результативность несколько снизилась, но и сейчас находится на вполне достойном уровне. Предпочитает «бизнес отношений», отлично знает продукцию, но не всегда заинтересован в новых методах ее продвижения. С точки зрения отношений в отделе, скорее «одиночка». Отличается довольно высокой степенью консерватизма, нередко скептически воспринимает новые идеи, однако предпочитает избегать открытой критики или протеста. Некоторое время назад при обсуждении с руководителем перспектив развития и роста заявил, что отдает предпочтение спокойной работе, старается двигаться по уже известной, накатанной дорожке. При этом добавил, что предпочитает высокие бонусы, которые получает сейчас, некоторой потере в деньгах при карьерном продвижении, пусть и с возможным последующим ростом. Репутация в компании неоднозначная, отношения с коллегами неплохие, однако некоторые скептически относятся к его конформизму и консерватизму.

*Карта мотиваторов:* доход, хорошие отношения, стабильность.

**Наталья Кузнецова, 30 лет.** В компании работает четыре года. Показала отличные результаты в тендерном бизнесе, хороший организатор, всегда точно соблюдает сроки и условия договоренностей. Умеренно высокий уровень амбициозности, но стиль общения скорее мягкий, часто не настаивает на своем даже тогда, когда это стоило бы сделать. Очень высокая степень обучаемости. С готовностью берется за решение новых задач, может работать автономно. В команде очень часто берет на себя роль как генератора идей, так и администратора. Настроена на помощь коллегам, оказала реальную помощь многим новичкам. Отличается системным мыш-

лением, сочетает креативность и хорошие административные навыки. Имеет хорошую репутацию в компании

*Карта мотиваторов:* профессиональный рост, результат, хорошие отношения, доход.

**Борис Васин, 36 лет.** В компании работает год. Очень легко вошел в коллектив, быстро адаптировался к новому бизнесу. Имеет отличные отношения с клиентами, лоялен к руководству, в коллективе предпочитает выслушивать мнения других, а не высказывать свое. Имеет значительный опыт и в продажах, и в маркетинге. На мозговых штурмах иногда выдает интересные идеи, однако, если не получает одобрения сразу, легко от них отказывается. С трудом воспринимает критику. С большим энтузиазмом участвует в торговых конкурсах, очень ценит награды. Испытывает определенные психологические трудности при работе в нестабильной и трудно прогнозируемой ситуации, в этом случае нуждается в серьезной поддержке руководства. Репутация в компании в целом неплохая, считается приятным человеком, не занимающим крайних позиций.

*Карта мотиваторов:* стабильность, хорошие отношения в коллективе, доход, похвала.

**Ирина Андреева, 28 лет.** В компании работает год. Отличается очень высокой степенью ответственности, при решении сложных задач всегда старается добиться максимального результата. Ориентирована на обучение, обучается быстро и легко. Предпочитает выслушать более опытных людей, часто обращается за советом. Любит быть на виду, чувствительна к похвале. Справедливую критику воспринимает позитивно, стремится сразу же улучшить показатели. Неконфликтна, хорошо выстраивает отношения с людьми. Ориентирована на сложные задачи, перфекционизм, в команде тяготеет к роли лидера. Иногда проявляет нетерпение и пытается сразу добиться невозможного. В компании пользуется репутацией перспективного сотрудника, а также человека, у которого можно почерпнуть интересные идеи и при этом получить их рациональное обоснование.

*Карта мотиваторов:* профессиональный и карьерный рост, вознаграждение, признание, результат.

### **Задание**

1. Выделите из числа сотрудников Виртуального отдела тех, у кого, с вашей точки зрения, есть значительный потенциал развития в качестве руководителя. Какие именно компетенции и модели поведения позволили вам сделать этот вывод? Какие компетенции и модели поведения требуют в этих случаях дополнительного развития?
2. Выберите сотрудников, обладающих потенциалом развития в сфере маркетинга. Обоснуйте свой выбор и укажите сферы необходимого дополнительного развития.
3. Какой план развития на своей позиции вы предложили бы для каждого из сотрудников с целью повышения его эффективности и мотивированности?

### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль того, насколько студентом освоена дисциплина «Теория организации организационное поведение» осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы, включающей входной, текущий, рубежный и выходной контроль знаний, умений и навыков (владений) студентов.

За модульную программу дисциплины в сумме студент может получить 95 баллов. Большую часть баллов студент получаете в течение семестров: 45 баллов – при рубежном контроле, 50 при текущем и выходном (итоговом) контроле.

Основными видами поэтапного контроля результатов обучения являются: входной (в начале изучения модульной дисциплины), текущий контроль (на занятиях), рубежный контроль (по модулям), выходной контроль (зачет).

Формы контроля: устный опрос, тестовый контроль, индивидуальное собеседование, выполнение домашнего задания, индивидуального задания.

Учитываются все виды учебной деятельности студента, оцениваемые определенным количеством баллов. В итоговую сумму баллов входят результаты всех контролируемых видов деятельности студента – посещение занятий, выполнение заданий, прохождение тестового контроля, активность на семинарских, практических занятиях, в ходе деловых игр и т.п.

Студент отчитывается по всем учебным модулям дисциплины и с учётом выходного контроля набрать не менее 50 % баллов от максимального их количества по данной дисциплине.

Рейтинговая система основана на подсчете баллов, «заработанных» студентом в течение семестра (см. схему далее).

Все виды учебных работ должны быть выполнены точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустили контрольную работу (тестовый контроль), позже положенного срока сдал курсовую работу, не выполнил домашнее задание, не подготовил доклад и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы оцениваются с понижающим коэффициентом.

Текущая аттестация проводится на каждом аудиторном занятии. Формы и методы текущего контроля: устное выборочное собеседование, письменные фронтальные опросы, проверка и оценка выполнения практических заданий и др.

При изучении каждого модуля дисциплины проводится рубежный контроль знаний с целью проверки и коррекции хода освоения теоретического материала и практических умений и навыков. Рубежный контроль знаний проводится по графику в часы практических (семинарских) занятий по основному расписанию, либо в дополнительное время при проведении компьютерного тестирования.

После сдачи модуля (рубежного контроля знаний) в журнале академической группы выставляется рейтинг студента в баллах. Модуль считается сданным, если студент получил не менее 50% баллов от максимально возможного количества, которое мог бы получить за этот модуль.

Если студент не прошел рубежный контроль знаний (не сдал модуль), то продолжает учиться и имеет право сдавать следующий модуль по этой дисциплине.

В случае пропуска рубежного контроля знаний (модуля) по уважительной причине студент допускается к его прохождению по согласованию с преподавателем и при предоставлении в деканат оправдательного документа для получения допуска.

Повторный рубежный контроль знаний (модуля) разрешается студенту в период до срока сдачи следующего модуля, в исключительных случаях, до начала зачетной недели. В этом случае полученная оценка учитывается при подведении итогов балльно-рейтинговой аттестации и деканат выдаёт студенту допуск на сессию.

При пропуске рубежного контроля знаний (модуля) без уважительной причины студент допускается к сессии только после ликвидации задолженности. При этом полученная оценка в зачёт балльно-рейтинговой аттестации идёт с понижающим коэффициентом.

Сведения о ликвидации задолженности по предыдущему рубежному контролю знаний (модуля) представляются в деканат при сдаче результатов последующего (очередного) учебного модуля. Сведения о результатах рубежного контроля знаний (сдаче модуля) вносятся в рейтинговую ведомость.

Результаты рубежного контроля знаний (модуля) вносятся в графу «Рубежный контроль» рейтинговой ведомости.

В конце семестра на основании поэтапного контроля обучения суммируются баллы текущих, рубежных и творческого рейтингов, подсчитываются дополнительные баллы (посещаемость и активность на занятиях) и принимается решение о допуске студента к выходному контролю (экзамену) или освобождении от сдачи экзамена.

Если студент по результатам текущих, рубежных и творческого рейтингов набрал в сумме менее 50% баллов от максимального рейтинга дисциплины, то до выходного контроля не допускается и считается задолжником по этой дисциплине.

Если сумма баллов за 7 семестр составляет более 40% от максимального рейтинга дисциплины за данный семестр (95 баллов), то по усмотрению преподавателя студенту может быть проставлен зачёт. В этом случае к набранному рейтингу добавляются поощрительные баллы.

Результаты балльно-рейтинговой аттестации за 7 семестр объявляются преподавателем на последнем занятии в зачётную неделю. Если студент набрал по шкале оценок достаточное количество баллов («зачёт») – то имеет возможность получения оценки по итогам работы в семестре и можете быть освобожден от сдачи зачёта. Если студент не набрал на протяжении семестра необходимое количество баллов, то сдаёт зачёт по расписанию зачётной сессии.

Конкретные методические рекомендации для оценки знаний, умений и навыков студентов по степени характеристик их ответов

Структурные элементы компетенций, отражающие уровень знаний, умений, навыков в результате освоения дисциплины, этапы формирования компетенций, виды занятий для формирования компетенций, оценочные средства сформированности компетенций приведены в карте компетенций (таблица 1.4). В соответствии с картой компетенции для проведения процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине применяются следующие методические материалы:

Выходная промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Критерии оценки зачета в тестовой форме: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично. Для получения соответствующей оценки на экзамене по курсу используется накопительная система балльно-рейтинговой работы студентов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов или оценок, полученных по всем разделам курса и суммы баллов полученной на зачете.

Количество баллов и оценка неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично определяются программными средствами по количеству правильных ответов к количеству случайно выбранных вопросов.

Критерии оценивания компетенций следующие:

1. Ответы имеют полные решения (более 83% с правильными результатами). Их содержание свидетельствует об уверенных знаниях обучающегося и о его умении решать профессиональные задачи, поэтому ставится оценка «отлично»;

2. Более 71% ответов имеют полные решения (с правильными результатами). Их содержание свидетельствует о достаточных знаниях обучающегося и его умении решать профессиональные задачи – оценка ставится «хорошо»;

3. Не менее 50% ответов имеют полные решения (с правильными результатами). Их содержание свидетельствует об удовлетворительных знаниях обучающегося и о его ограниченном умении решать профессиональные задачи, соответствующие его будущей квалификации – оценка ставится «удовлетворительно»;

4. Менее 50% ответов имеют решения с правильным ответом. Их содержание свидетельствует о слабых знаниях обучающегося и его неумении решать профессиональные задачи – оценка ставится «неудовлетворительно».

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Написание эссе по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над эссе. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме эссе; б) соответствие содержания теме и плану эссе; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму эссе.

Критерии оценки эссе:

Оценка «отлично» выставляется, если в эссе обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется, если основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в работе имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании эссе; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно»: эссе представлено, но тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или эссе не представлено студентом.

Критерии оценки при решении задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последова-

тельно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью. Оценка «хорошо» ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка «удовлетворительно» ставится, если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка «неудовлетворительно» ставится, если задача не выполнена.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно менее 50% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 50-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выполняет правильно 71-82 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 83-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Критерии оценки Доклад, сообщение - Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы «Отлично». Выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.

«Хорошо». Выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.

«Удовлетворительно». Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.

«Неудовлетворительно». Выступление (доклад) краткий, неглубокий, поверхностный.

Критерии оценки собеседования. Собеседование - Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.:

«отлично» - ставится студенту, который полно раскрыл содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложил материал грамотным языком в определенной логической последовательности; «хорошо» - ставится студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности; «удовлетворительно» - ставится студенту, если неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса, недостаточно правильные формулировки базовых понятий;

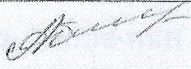
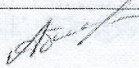

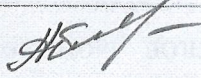
«неудовлетворительно» - ставится студенту, который не раскрыл основное содержание учебного материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.



### ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Номер изменения	Номер измененного листа	Дата внесения изменения и номер протокола	Подпись ответственного за внесение изменений
1	29, 30, 31, 32, 40	04.09.2019, №1	
2	29-32, 40	01.09.2020, №1	
3	29-32, 40	20.11.2020, №3	
4	6, 7, 35, 36-38	31.08.2021 №1	
5			
6			