

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Заболотный, Глеб Иванович

Должность: Директор филиала

Дата подписания: 05.06.2024 14:48:33

Уникальный программный ключ:

476db7d4accb36ef8130172be235477473d63457266ce26b7e9e40f733b8b08

**МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Самарский государственный технический университет»**

(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ:

Директор филиала ФГБОУ ВО  
"СамГТУ" в г. Новокуйбышевске

\_\_\_\_\_ / Г.И. Заболотни

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Б1.О.04 «Организационное поведение и управление коммуникациями в организации»

<b>Код и направление подготовки (специальность)</b>	38.04.03 Управление персоналом
<b>Направленность (профиль)</b>	Управление человеческими ресурсами
<b>Квалификация</b>	Магистр
<b>Форма обучения</b>	Очная
<b>Год начала подготовки</b>	2024
<b>Институт / факультет</b>	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
<b>Выпускающая кафедра</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Кафедра-разработчик</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Объем дисциплины, ч. / з.е.</b>	144 / 4
<b>Форма контроля (промежуточная аттестация)</b>	Зачет с оценкой

#### **Б1.О.04 «Организационное поведение и управление коммуникациями в организации»**

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) **38.04.03 Управление персоналом**, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от № 367 от 08.04.2015 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

Доцент, кандидат  
экономических наук, доцент  
(должность, степень, ученое звание)

А.В Волкодаева

(ФИО)

Заведующий кафедрой

А.А. Малафеев, кандидат  
экономических наук, доцент  
(ФИО, степень, ученое звание)

**СОГЛАСОВАНО:**

Председатель методического совета  
факультета / института (или учебно-  
методической комиссии)

А.А Малафеев, кандидат  
экономических наук, доцент  
(ФИО, степень, ученое звание)

Руководитель образовательной  
программы

Е.А. Подолян, кандидат  
экономических наук, доцент  
(ФИО, степень, ученое звание)

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	7
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся .....	8
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	8
4.1 Содержание лекционных занятий .....	8
4.2 Содержание лабораторных занятий .....	9
4.3 Содержание практических занятий .....	9
4.4. Содержание самостоятельной работы .....	10
5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю) .....	11
6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения .....	12
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем .....	13
8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....	14
9. Методические материалы .....	14
10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) .....	15

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

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Общепрофессиональные компетенции			
	<p>ОПК-3 Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность;</p>	<p>ОПК-3.1 Демонстрирует навык разработки и осуществления мероприятий, направленных на обеспечение реализации стратегии управления персоналом организации в динамичной среде</p>	<p>Владеть навыками разработки и осуществления мероприятий в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде</p> <p>Владеть навыками разработки и осуществления мероприятий в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде</p> <p>Знать психологические основы организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде</p> <p>Знать психологические основы организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде</p>

		<p>Уметь разрабатывать и осуществлять мероприятия в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде</p>
		<p>Уметь разрабатывать и осуществлять мероприятия в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде</p>
<p>ОПК-4 Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации;</p>	<p>ОПК-4.1 Демонстрирует навык проектирования организационных изменений</p>	<p>Владеть навыком проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций</p>
		<p>Владеть навыком проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций</p>
		<p>Знать основы проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций</p>
		<p>Знать основы проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций</p>

		Уметь проектировать изменения в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Уметь проектировать изменения в области организационного поведения и организационных коммуникаций
	ОПК-4.2 Демонстрирует навык управления проектной и процессной деятельностью	Владеть навыками управления проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Владеть навыками управления проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Знать основы проектной и процессной деятельности в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Знать основы проектной и процессной деятельности в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Уметь управлять проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Уметь управлять проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Уметь управлять проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций

		ОПК-4.3 Демонстрирует навык управления подразделением организации	Владеть навыками управления подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента
			Владеть навыками управления подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента
			Знать основы коммуникационного менеджмента
			Знать основы коммуникационного менеджмента
			Уметь разрабатывать мероприятия по управлению подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента
			Уметь разрабатывать мероприятия по управлению подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента

## 2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы: **обязательная часть**

Код компетенции	Предшествующие дисциплины	Параллельно осваиваемые дисциплины	Последующие дисциплины
ОПК-3		Современные проблемы и технологии управления персоналом	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Производственная практика: профессиональная практика
ОПК-4			Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Производственная практика: профессиональная практика

## 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с

**преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Вид учебной работы	Всего часов / часов в электронной форме	1 семестр часов / часов в электронной форме
<b>Аудиторная контактная работа (всего),</b> в том числе:	24	24
Лекции	8	8
Практические занятия	16	16
<b>Самостоятельная работа (всего),</b> в том числе:	120	120
подготовка к зачету	40	40
подготовка к практическим занятиям	80	80
<b>Итого: час</b>	144	144
<b>Итого: з.е.</b>	4	4

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

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
		ЛЗ	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов
1	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	8	0	16	120	144
	<b>Итого</b>	8	0	16	120	144

**4.1 Содержание лекционных занятий**

№ занятия	Наименование раздела	Тема лекции	Содержание лекции (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
<b>1 семестр</b>				
1	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Тема 1. Психологические механизмы организационного поведения. организации.	Организационное поведение как основа повышения эффективности.	2



2	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Тема 2. Поведение организации в организационном окружении.	Организационное поведение как основа повышения эффективности.	2
3	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Тема 3. Коммуникационный менеджмент и его роль в управлении организаций.	Модели коммуникационного менеджмента.	2
4	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Тема 4. Оценка эффективности внутриорганизационных коммуникаций. Тема 5. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Организационная культура, деловой этикет, этика деловых отношений, официально-деловой стиль.	2
<b>Итого за семестр:</b>				<b>8</b>
<b>Итого:</b>				<b>8</b>

## 4.2 Содержание лабораторных занятий

Учебные занятия не реализуются.

## 4.3 Содержание практических занятий

№ занятия	Наименование раздела	Тема практического занятия	Содержание практического занятия (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
<b>1 семестр</b>				
1	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Тема 1. Психологические механизмы организационного поведения. Организационное поведение как основа повышения эффективности.	Конфликты в организации.	2
2	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Тема 2. Поведение организации в организационном окружении.	Поведение в организации.	2

3	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Тема 2. Поведение организации в организационном окружении.	Аналитическое задание (эссе по контрольным вопросам).	2
4	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Тема 3. Коммуникационный менеджмент и его роль в управлении организаций.	Модели коммуникационного менеджмента. Практическое задание	2
5	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Тема 3. Коммуникационный менеджмент и его роль в управлении организаций.	Модели коммуникационного менеджмента Аналитическое задание (эссе по контрольным вопросам).	2
6	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Тема 4. Оценка эффективности внутриорганизационных коммуникаций.	Организационная культура Практическое задание Аналитическое задание (эссе по контрольным вопросам).	2
7	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Тема 5. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Деловой этикет. Официально-деловой стиль общения. Практическое задание	2
8	Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Тема 5. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Деловой этикет. Официально-деловой стиль общения. Практическое задание	2
<b>Итого за семестр:</b>				<b>16</b>
<b>Итого:</b>				<b>16</b>

#### 4.4. Содержание самостоятельной работы

Наименование раздела	Вид самостоятельной работы	Содержание самостоятельной работы (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов
<b>1 семестр</b>			

Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Конспектирование основной и дополнительной литературы	Психологические механизмы организационного поведения. Организационное поведение как основа повышения эффективности. Проектирование мероприятий в области организационного поведения. Конфликты в организации. Поведение организации в организационном окружении	100
Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.	Подготовка к эссе, докладу	Коммуникационный менеджмент и его роль в управлении организаций. Модели коммуникационного менеджмента. Проектирование мероприятий в области организационных коммуникаций. Оценка эффективности внутриорганизационных коммуникаций. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения. Деловой этикет. Этика деловых отношений. Официально-деловой стиль	20
<b>Итого за семестр:</b>			<b>120</b>
<b>Итого:</b>			<b>120</b>

### 5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю)

№ п/п	Библиографическое описание	Ресурс НТБ СамГТУ (ЭБС СамГТУ, IPRbooks и т.д.)
Основная литература		
1	Организационное поведение; Ай Пи Эр Медиа, 2015.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 31936">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 31936</a>	Электронный ресурс
2	Организационное поведение; Ай Пи Эр Медиа, 2015.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 31936">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 31936</a>	Электронный ресурс
3	Организационное поведение; ЮНИТИ-ДАНА, 2017.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 71032">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 71032</a>	Электронный ресурс
4	Организационное поведение; ЮНИТИ-ДАНА, 2017.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 71032">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 71032</a>	Электронный ресурс
5	Теория организации и организационное поведение; Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 78043">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 78043</a>	Электронный ресурс
6	Теория организации и организационное поведение; Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 78043">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 78043</a>	Электронный ресурс
Дополнительная литература		
7	Исследование систем организационного управления на основе имитационных моделей; Вузовское образование, 2015.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 29262">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 29262</a>	Электронный ресурс

8	Исследование систем организационного управления на основе имитационных моделей; Вузское образование, 2015.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  29262">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  29262</a>	Электронный ресурс
9	Методология организационной психологии; Прометей, 2013.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  18587">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  18587</a>	Электронный ресурс
10	Методология организационной психологии; Прометей, 2013.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  18587">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  18587</a>	Электронный ресурс
11	Модели организационного поведения; Российский университет транспорта (МИИТ), 2019.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  116045">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  116045</a>	Электронный ресурс
12	Модели организационного поведения; Российский университет транспорта (МИИТ), 2019.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  116045">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  116045</a>	Электронный ресурс

Доступ обучающихся к ЭР НТБ СамГТУ ([elib.samgtu.ru](http://elib.samgtu.ru)) осуществляется посредством электронной информационной образовательной среды университета и сайта НТБ СамГТУ по логину и паролю.

## **6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**

При проведении лекционных занятий используется мультимедийное оборудование.

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной ин-формационной образовательной среды университета.

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Производитель</b>	<b>Способ распространения</b>
1	Microsoft Windows 8.1 Professional операционная система	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
2	Microsoft Office 2013	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
3	Антивирус Kaspersky EndPoint Security	«Лаборатории Касперского» (Отечественный)	Лицензионное
4	Программное обеспечение «Антиплагиат.Эксперт»	АО «Антиплагиат» (Отечественный)	Лицензионное
5	КонсультантПлюс	«КонсультантПлюс» (Отечественный)	Свободно распространяемое
6	Microsoft Windows 8.1 Professional операционная система	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
7	Microsoft Office 2013	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
8	Антивирус Kaspersky EndPoint Security	«Лаборатории Касперского» (Отечественный)	Лицензионное
9	Программное обеспечение «Антиплагиат.Эксперт»	АО «Антиплагиат» (Отечественный)	Лицензионное
10	КонсультантПлюс	«КонсультантПлюс» (Отечественный)	Свободно распространяемое

## 7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование	Краткое описание	Режим доступа
1	Электронная библиотека изданий СамГТУ	<a href="http://irbis.samgtu.local/cgi-bin/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe">http://irbis.samgtu.local/cgi-bin/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe</a>	Российские базы данных ограниченного доступа
2	Электронно-библиотечная система IPRbooks	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>	Российские базы данных ограниченного доступа
3	КонсультантПлюс (правовые документы) - доступ с ПК в Медиацентре (ауд. 42)	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>	Российские базы данных ограниченного доступа
4	КонсультантПлюс (правовые документы)		Российские базы данных ограниченного доступа
5	Scopus - база данных рефератов и цитирования	<a href="http://www.scopus.com/">http://www.scopus.com/</a>	Зарубежные базы данных ограниченного доступа
6	База данных международных индексов научного цитирования Web of Science	<a href="http://www.webofknowledge.com/">http://www.webofknowledge.com/</a>	Зарубежные базы данных ограниченного доступа
7	Электронная библиотека изданий СамГТУ	<a href="http://irbis.samgtu.local/cgi-bin/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe">http://irbis.samgtu.local/cgi-bin/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe</a>	Российские базы данных ограниченного доступа
8	Электронно-библиотечная система IPRbooks	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>	Российские базы данных ограниченного доступа
9	КонсультантПлюс (правовые документы) - доступ с ПК в Медиацентре (ауд. 42)	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>	Российские базы данных ограниченного доступа
10	КонсультантПлюс (правовые документы)		Российские базы данных ограниченного доступа
11	Scopus - база данных рефератов и цитирования	<a href="http://www.scopus.com/">http://www.scopus.com/</a>	Зарубежные базы данных ограниченного доступа
12	База данных международных индексов научного цитирования Web of Science	<a href="http://www.webofknowledge.com/">http://www.webofknowledge.com/</a>	Зарубежные базы данных ограниченного доступа

## 8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления

## **образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

### **Лекционные занятия**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, текущего контроля и промежуточной аттестации. Оборудование: набор демонстрационного оборудования: (экран, проектор, переносной ноутбук), комплект плакатов, специализированная мебель.

### **Практические занятия**

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации (аудитории для практических и семинарских занятий). Помещение оснащено специализированной мебелью.

### **Лабораторные занятия**

Отсутствуют

### **Самостоятельная работа**

Аудитория для самостоятельной работы. Помещение оснащено специализированной мебелью.

## **9. Методические материалы**

### **Методические рекомендации при работе на лекции**

До лекции студент должен просмотреть учебно-методическую и научную литературу по теме лекции с тем, чтобы иметь представление о проблемах, которые будут разбираться в лекции.

Перед началом лекции обучающимся сообщается тема лекции, план, вопросы, подлежащие рассмотрению, доводятся основные литературные источники. Весь учебный материал, сообщаемый преподавателем, должен не просто прослушиваться. Он должен быть активно воспринят, т.е. услышан, осмыслен, понят, зафиксирован на бумаге и закреплён в памяти. Приступая к слушанию нового учебного материала, полезно мысленно установить его связь с ранее изученным. Следя за техникой чтения лекции (акцент на существенном, повышение тона, изменение ритма, пауза и т.п.), необходимо вслед за преподавателем уметь выделять основные категории, законы и определять их содержание, проблемы, предполагать их возможные решения, доказательства и выводы. Осуществляя такую работу, можно значительно облегчить себе понимание учебного материала, его конспектирование и дальнейшее изучение.

Конспектирование лекции позволяет обработать, систематизировать и лучше сохранить полученную информацию с тем, чтобы в будущем можно было восстановить в памяти основные, содержательные моменты. Типичная ошибка, совершаемая обучающимся, дословное конспектирование речи преподавателя. Как правило, при записи «слово в слово» не остается времени на обдумывание, анализ и синтез информации. Отбирая нужную информацию, главные мысли, проблемы, решения и выводы, необходимо сокращать текст, строить его таким образом, чтобы потом можно было легко в нем разобраться. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых можно будет делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. С окончанием лекции работа над конспектом не может считаться завершённой. Нужно еще восстановить отдельные места, проверить, все ли понятно, уточнить что-то на консультации и т.п. с тем, чтобы конспект мог быть использован в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету, экзамену. Конспект лекции – незаменимый учебный документ, необходимый для самостоятельной работы.

### **Методические рекомендации при подготовке и работе на практическом занятии**

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. ознакомление с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы;
2. проработка конспекта лекции;

3. чтение рекомендованной литературы;
4. подготовка ответов на вопросы плана практического занятия;
5. выполнение тестовых заданий, задач и др.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

## Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- на лекциях, практических занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания;
- на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

## 10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств представлен в приложении № 1.

Приложение 1 к рабочей программе дисциплины  
Б1.О.04 «Организационное поведение и  
управление коммуникациями в организации»

**Фонд оценочных средств  
по дисциплине**

**Б1.О.04 «Организационное поведение и управление коммуникациями в организации»**

<b>Код и направление подготовки (специальность)</b>	38.04.03 Управление персоналом
<b>Направленность (профиль)</b>	Управление человеческими ресурсами
<b>Квалификация</b>	Магистр
<b>Форма обучения</b>	Очная
<b>Год начала подготовки</b>	2024
<b>Институт / факультет</b>	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
<b>Выпускающая кафедра</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Кафедра-разработчик</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Объем дисциплины, ч. / з.е.</b>	144 / 4
<b>Форма контроля (промежуточная аттестация)</b>	Зачет с оценкой



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

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Общепрофессиональные компетенции			
	<p>ОПК-3 Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность;</p>	<p>ОПК-3.1 Демонстрирует навык разработки и осуществления мероприятий, направленных на обеспечение реализации стратегии управления персоналом организации в динамичной среде</p>	<p>Владеть навыками разработки и осуществления мероприятий в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде</p> <p>Владеть навыками разработки и осуществления мероприятий в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде</p> <p>Знать психологические основы организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде</p> <p>Знать психологические основы организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде</p>

		<p>Уметь разрабатывать и осуществлять мероприятия в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде</p>
		<p>Уметь разрабатывать и осуществлять мероприятия в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде</p>
<p>ОПК-4 Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации;</p>	<p>ОПК-4.1 Демонстрирует навык проектирования организационных изменений</p>	<p>Владеть навыком проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций</p>
		<p>Владеть навыком проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций</p>
		<p>Знать основы проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций</p>
		<p>Знать основы проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций</p>

		Уметь проектировать изменения в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Уметь проектировать изменения в области организационного поведения и организационных коммуникаций
	ОПК-4.2 Демонстрирует навык управления проектной и процессной деятельностью	Владеть навыками управления проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Владеть навыками управления проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Знать основы проектной и процессной деятельности в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Знать основы проектной и процессной деятельности в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Уметь управлять проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Уметь управлять проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций
		Уметь управлять проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций

		ОПК-4.3 Демонстрирует навык управления подразделением организации	Владеть навыками управления подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента
			Владеть навыками управления подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента
			Знать основы коммуникационного менеджмента
			Знать основы коммуникационного менеджмента
			Уметь разрабатывать мероприятия по управлению подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента
			Уметь разрабатывать мероприятия по управлению подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента

### Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Код индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
<b>Внутриорганизационные коммуникации в организации. Организационная культура. Деловые коммуникации и речевая культура общения.</b>				
ОПК-3.1 Демонстрирует навык разработки и осуществления мероприятий, направленных на обеспечение реализации стратегии управления персоналом организации в динамичной среде	<b>Знать</b> психологические основы организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде	Экзамен	Нет	Да

	<b>Владеть</b> навыками разработки и осуществления мероприятий в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде	Экзамен	Нет	Да
	<b>Уметь</b> разрабатывать и осуществлять мероприятия в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде	Экзамен	Нет	Да
		Экзамен	Нет	Да
	<b>Владеть</b> навыками разработки и осуществления мероприятий в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде	Экзамен	Нет	Да
	<b>Знать</b> психологические основы организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде	Экзамен	Нет	Да
	<b>Уметь</b> разрабатывать и осуществлять мероприятия в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде	Доклад, сообщение	Да	Нет
		Доклад, сообщение	Да	Нет
	<b>Знать</b> психологические основы организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде	тесты	Да	Нет
		тесты	Да	Нет
	<b>Владеть</b> навыками разработки и осуществления мероприятий в области организационного поведения и организационных коммуникаций, способствующих реализации стратегии управления персоналом в динамичной среде	Кейс-задание	Да	Нет
		Кейс-задание	Да	Нет
ОПК-4.1 Демонстрирует навык проектирования организационных изменений	<b>Владеть</b> навыком проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Кейс-задание	Да	Нет
		Кейс-задание	Да	Нет
	<b>Знать</b> основы проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций	тест	Да	Нет
	<b>Уметь</b> проектировать изменения в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Доклад, сообщение	Да	Нет
		Доклад, сообщение	Да	Нет
	<b>Знать</b> основы проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций	тест	Да	Нет
	<b>Уметь</b> проектировать изменения в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Экзамен	Нет	Да
	<b>Владеть</b> навыком проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Экзамен	Нет	Да

	<b>Уметь</b> проектировать изменения в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Экзамен	Нет	Да
	<b>Знать</b> основы проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Экзамен	Нет	Да
		Экзамен	Нет	Да
	<b>Владеть</b> навыком проектирования изменений в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Экзамен	Нет	Да
ОПК-4.2 Демонстрирует навык управления проектной и процессной деятельностью	<b>Уметь</b> управлять проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Экзамен	Нет	Да
	<b>Владеть</b> навыками управления проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Экзамен	Нет	Да
		Экзамен	Нет	Да
	<b>Знать</b> основы проектной и процессной деятельности в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Экзамен	Нет	Да
	<b>Уметь</b> управлять проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Экзамен	Нет	Да
	<b>Знать</b> основы проектной и процессной деятельности в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Экзамен	Нет	Да
	<b>Уметь</b> управлять проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Доклад, сообщение	Да	Нет
	<b>Знать</b> основы проектной и процессной деятельности в области организационного поведения и организационных коммуникаций	тест	Да	Нет
	<b>Уметь</b> управлять проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Доклад, сообщение	Да	Нет
	<b>Знать</b> основы проектной и процессной деятельности в области организационного поведения и организационных коммуникаций	тест	Да	Нет
	<b>Владеть</b> навыками управления проектной и процессной деятельностью в области организационного поведения и организационных коммуникаций	Кейс-задание	Да	Нет
Кейс-задание		Да	Нет	
ОПК-4.3 Демонстрирует навык управления подразделением организации	<b>Владеть</b> навыками управления подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента	Кейс-задание	Да	Нет
		Кейс-задание	Да	Нет
	<b>Знать</b> основы коммуникационного менеджмента	тест	Да	Нет
		тест	Да	Нет
	<b>Уметь</b> разрабатывать мероприятия по управлению подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента	доклад, сообщение	Да	Нет
		Экзамен	Нет	Да
	<b>Владеть</b> навыками управления подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента	Экзамен	Нет	Да

	<b>Уметь</b> разрабатывать мероприятия по управлению подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента	доклад,сообщение	Да	Нет
		Экзамен	Нет	Да
	<b>Владеть</b> навыками управления подразделением организации на основе коммуникационного менеджмента	Экзамен	Нет	Да
	<b>Знать</b> основы коммуникационного менеджмента	Экзамен	Нет	Да
		Экзамен	Нет	Да

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы**

**Раздел 1. Организационное поведение и организационные коммуникации**

**Тест**

**Вариант 1**

1. Какое определение наиболее полно отражает основные цели дисциплины «Организационное поведение и управление коммуникациями в организации»:

- а) понять, научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им; +
- б) объяснить причины поступков индивидов в определенных условиях;
- в) предсказание поведения работников в будущем;
- г) овладение навыками управления людьми;
- д) обучение и развитие кадров.

2. Как называется первый этап развития теории организационного поведения (20- 30 гг. XX в.):

- а) культурологический;
- б) классический; +
- в) менеджмент человеческих отношений;
- г) этап социально-групповых норм поведения;
- д) поведенческий.

3. Организационное поведение как научная дисциплина сформировалась в:

- а) 20-30 гг. XX в.;
- б) 30-40 гг. XX в.;
- в) 40-60 гг. XX в.;
- г) 60-70 гг. XX в.; +
- д) 70-90 гг. XX в.

4. Суть теории равенства и справедливости:

- а) создание благоприятных условий труда для всех сотрудников;
- б) справедливая оценка усилий человека по сравнению с усилиями других сотрудников; +
- в) удовлетворение потребностей работников различного уровня;
- г) учет индивидуальных возможностей работника;
- д) материальное поощрение всех сотрудников.

5. На организационном уровне поведения принятие решений рассматривается как:

- а) основной механизм управления организационным поведением, определяющий и организационный климат и результативность работы организации; +
- б) условие развития сотрудников;
- в) условие доверия руководителю;
- г) возможность учета индивидуальных возможностей сотрудников;
- д) возможность творческого подхода к решению проблем.

6. Назовите количество уровней, на которых может проводиться анализ организационного поведения:

- а) 2;
- б) 3; +
- в) 4;
- г) 5;
- д) 6.

7. Выделите наиболее полную и правильную характеристику научной дисциплины «Организационное поведение»:



- а) разрабатывает практические и прикладные подходы к анализу причин поведения людей и групп;
- б) в большей степени разрабатывает и предоставляет прикладные подходы к управлению поведением людей и групп в организации;
- в) интересуется явлениями управления поведением людей и групп на микроуровне;
- г) реализует теоретические подходы и концепции управления поведением людей и групп на уровне макроявлений;
- д) в большей степени разрабатывает и предоставляет теоретические подходы и концепции управления поведением людей и групп на макроуровне. +

8. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:

- а) миссию организации;
- б) организационный климат; +
- в) наличие программ повышения квалификации;
- г) уровень конфликтности в организации;
- д) характер коммуникаций в организации.

9. О какой модели поведения в организации идет речь, если потребности организации и потребности людей в значительной степени пересекаются:

- а) модель «выигрыш»;
- б) модель «выигрыш-проигрыш»;
- в) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон; +
- г) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
- д) модель «проигрыш»;

10. О какой модели поведения в организации идет речь, если существует психологический барьер, затрудняющий разумную коммуникацию между двумя сторонами: руководством организации и работником:

- а) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон; +
- б) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- в) модель «выигрыш»;
- г) модель «проигрыш»;
- д) модель «выигрыш-проигрыш».

11. Какая модель поведения в организации характеризуется наличием конфликтного фона, выраженного в агрессивно-враждебной психологической атмосфере, особенно ярко проявляющий себя в поляризации по вертикали:

- а) модель «выигрыш»;
- б) модель «выигрыш»;
- в) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон; +
- г) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- д) модель «выигрыш-проигрыш».

12. Какое положение достаточно полно характеризует функцию коммуникаций в организации:

- а) коммуникации - это доведение информации от одного человека до другого или групп людей с целью взаимопонимания, позволяющего повысить качество принимаемых решений; +
- б) коммуникации - это обмен информацией между членами группы;
- в) коммуникации - это мотивация членов организации;
- г) коммуникации облегчают взаимное приспособление людей в организации;
- д) коммуникации реализуют стиль управления организационным поведением.

13. Коммуникативная активная структура без наличия формального лидера, которая позволяет всем членам группы свободно обмениваться информацией, при этом удовлетворенность процессом общения довольно высока, называется:

- а) многоканальная коммуникативная сеть; +

- б) шпора;
- в) цепь;
- г) колесо;
- д) круг.

14. Коммуникативный поток, движущийся от одного уровня в группе или организации к другому. от более низкого к более высокому, называется:

- а) нисходящим;
- б) восходящим; +
- в) горизонтальным;
- г) оперативным;
- д) эффективным.

15. Определите цель восходящей информации в организации:

- а) повышает оперативность принимаемых решений;
- б) уменьшает степень искажения информации;
- в) информирует о текущих проблемах, результатах работы с точки зрения самих работников; +
- г) повышает самостоятельность и ответственность лиц, вовлеченных в совместную деятельность;
- д) позволяет решать эффективно творческие задачи.

16. Определите основную функцию неформальной коммуникации в организации:

- а) манипуляция информацией;
- б) механизм обратной связи, сигнализирующей об интересах и потребностях персонала; +
- в) оценка деятельности руководителя;
- г) средство объединения аутсайдеров в коалиции;
- д) провоцирует повышение тревожности работников.

17. Внешний механизм управления поведением группы, индивидуальным уровнем поведения действует через:

- а) организационную культуру и систему формальных и неформальных отношений, осуществляемых в данной организации; +
- б) профессиональное и личностное развитие сотрудников организации;
- в) ценности конкретных групп;
- г) решение проблемных ситуаций в организации;
- д) оценку деятельности сотрудников.

18. Внутренний механизм управления поведением групп, индивидуальным поведением в организации реализуется через:

- а) устойчивую систему представлений о самом себе, через воздействие на образ-Я, которые влияют на межличностное поведение в группе; +
- б) управление коммуникативными потоками;
- в) реализацию программ повышения квалификации сотрудников;
- г) оценку деятельности сотрудников;
- д) реализацию миссии организации.

19. Цель модели управления организационным поведением, разработанной Джозефом Лафтом и Харри Ингрэмом (Окно Джохари):

- а) достижение взаимопонимания в организационном поведении; +
- б) манипулирование другим человеком;
- в) демонстрация поведения;
- г) активизация защитных механизмов поведения;
- д) личностный и профессиональный рост работника.

20. Важным механизмом управления индивидуальным уровнем организационного поведения является:

- а) оценка результативности работника;
- б) постановка цели или задачи профессиональной деятельности; +

- в) учет индивидуальных особенностей человека;
- г) материальное и нематериальное стимулирование;
- д) ощущение значимости труда.

#### Вариант 2

1. Цели учебной дисциплины «Организационное поведение и управление коммуникациями в организации»:

- а) систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в организации ситуациях; +
- б) манипулирование людьми;
- в) объяснение причин поступков индивидов в определенных ситуациях; +
- г) предсказание поведения работника в будущем; +
- д) овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование. +

2. Основные компоненты дисциплины «Организационное поведение и управление коммуникациями в организации»:

- а) индивид; +
- б) группа; +
- в) организация; +
- г) команда; +
- д) субъекты организации.

3. Отличительные черты науки об организационном поведении:

- а) междисциплинарный характер; +
- б) теоретический характер дисциплины;
- в) комплексный прикладной характер дисциплины;
- г) инструментальный характер дисциплины; +
- д) системность, опирающаяся на результаты исследований и концептуальные разработки. +

4. Методы исследования организационного поведения:

- а) опросы, интервью, анкетирование, тестирование; +
- б) наблюдение; +
- в) эксперимент (лабораторный и естественный);
- г) сбор фиксированной информации (изучение документов);
- д) социометрический эксперимент. +

5. Изучение закономерностей организационного поведения помогает руководителю в решении следующих задач:

- а) в мотивировании труда; +
- б) в обеспечении стабильности деятельности;
- в) в эффективном управлении группами людей; +
- г) в принятии и реализации управленческих решений; +
- д) в развитии организации. +

6. Регуляторами поведения личностей и групп являются:

- а) политические регуляторы (правовые нормы и декреты государства и т.п.); +
- б) организационные регуляторы (уставы, инструкции, распоряжки и т.п.); +
- в) общественные регуляторы (традиции, обычаи, общественное мнение и т.п.); +
- г) ситуация на рынке, на котором действует организация;
- д) мораль как система нравственных норм. +

7. Теория поведения человека в организации:

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений; +
- г) поведенческие науки;
- д) исследование операций.

#### 8. Критерии индивидуальной эффективности:

- а) способности; +
- б) мотивация; +
- в) знания, умения, навыки; +
- г) стратегия организации;
- д) опыт. +

#### 9. Критерии групповой эффективности:

- а) лидерство;
- б) статус;
- в) роли; +
- г) мотивация; +
- д) опыт. +

#### 10. Внутренние особенности личности, влияющие на поведение человека:

- а) система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций и т.п.; +
- б) знания, навыки, умения; +
- в) тип темперамента; +
- г) психические свойства: эмоции, ощущения, чувства, воля, память, характер; +
- д) принадлежность к различным социальным группам.

#### 11. Факторы, определяющие групповое поведение:

- а) профессиональная работанность группы; +
- б) морально-психологическая сплоченность; +
- в) продуктивность и удовлетворенность продуктами труда;
- г) межличностная совместимость; +
- д) работоспособность трудового коллектива.

#### 12. Условия эффективной организаторской деятельности руководителя:

- а) знание руководителем правовых норм; +
- б) наличие у каждого работника должностных инструкций; +
- в) интересы потребителей;
- г) система контроля исполнения решений; +
- д) наличие организационно-функциональной структуры. +

#### 13. Выделите социально-психологические методы руководства:

- а) приказ;
- б) мотивирование; +
- в) распоряжение;
- г) внушение; +
- д) убеждение. +

#### 14. Функциональные задачи общения руководителя с подчиненными:

- а) выдача распорядительной информации (приказы, распоряжения, указания, рекомендации, советы); +
- б) самопрезентация;
- в) установление и поддержание контакта; +
- г) получение обратной информации об итогах реализации задач; +
- д) представление оценочной информации об итогах реализации задач. +

#### 15. Способы устранения деструктивного лидерства:

- а) административное устранение негативного лидерства; +
- б) изменение характера, направленности и авторитета с пользой для организации; +
- в) перехват основополагающих функций формальным руководителем; +
- г) подрыв репутации лидера, его компрометация в глазах коллектива; +
- д) лишение премии, другие санкции.

#### 16. Характеристики эффективного лидерства:

- а) оптимизм;
- б) стремление к развитию, саморазвитию; +

- в) чувство ответственности; +
- г) высокий уровень саморегуляции и контроля; +
- д) владение управленческими психотехнологиями.

17. Свойства организационной культуры:

- а) системность; +
- б) иерархичность и приоритетность; +
- в) элементы культуры организации не требуют доказательств;
- г) общность; +
- д) формирование представлений работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.

18. Специфические функции организационной культуры:

- а) охранная; +
- б) интегрирующая; +
- в) регулирующая; +
- г) образовательная и развивающая; +
- д) легитимация организационной деятельности.

19. На возможность организационной культуры влияют:

- а) стадии жизненного цикла организации; +
- б) психологический климат организации; +
- в) организационный кризис;
- г) уровень культуры; +
- д) смена руководства.

20. Причины сопротивления организационным изменениям:

- а) угроза потребностям сотрудников в безопасности; +
- б) ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения; +
- в) методы проведения организационных изменений;
- г) непонимание цели перемен; +
- д) убеждение, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными.
- д) убеждение, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными.

Вариант 3

1. “Малый разговор” в деловой коммуникации ведется в рамках:

- а) Профессиональных интересов партнеров
- б) Личностных, неделовых интересов партнеров +
- в) Деловых интересов партнеров

2. Адресат манипуляции в деловом общении – это:

- а) Партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие +
- б) Партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие
- в) Партнер, который использует манипулятивные приемы психологического воздействия

3. Атрибуцией называется:

- а) Стремление человека быть в обществе других людей
- б) Приписывание определенным группам людей специфических черт
- в) Интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей

4. В ценностно – ориентированных манипулятивных технологиях делового общения мишенью психологического воздействия являются:

- а) Ценностные установки партнера – адресата +
- б) Духовные идеалы партнера – адресата
- в) Потребности и склонности партнера – адресата

5. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- а) Определенного темпа речи
- б) Информационных технологий

в) Устной речи +

6. Все люди делятся на:

- а) Сенсорики и интуиты
- б) Экстраверты и интроверты
- в) оба варианта верны +

7. Деловой стиль взаимодействия партнеров включает:

- а) Признание ценности и значимости поведенческих действий друг друга +
- б) Ослабление контроля за социально-статусными и этикетными нормами
- в) Рациональное использование партнерами поддерживающих техник

8. Деловые партнеры с визуальной модальностью мыслят преимущественно:

- а) Тактильными образами
- б) Зрительными образами +
- в) Аудиальными образами

9. Информационно – силовое обеспечение манипулятора в манипулятивных технологиях делового общения складывается из совокупного взаимодействия:

- а) Когнитивно – рациональных сил адресата психологического воздействия
- б) Статусно – ресурсных сил манипулятора
- в) Личностно – психологических сил манипулятора +

10. К механизмам манипулятивного воздействия относятся:

- а) Механизмы присоединения и внедрения, которые использует манипулятор
- б) Психические автоматизмы и комплексы адресата манипуляции +
- в) Потребности, склонности, мотивации адресата манипуляции

11. К наиболее применяемым в технологиях делового общения техникам активной антиманипулятивной защиты можно отнести:

- а) Использование партнером – адресатом психотехнических приемов встречной манипуляции +
- б) Временное прерывание адресатом делового контакта с манипулятором
- в) Целенаправленную тотальную психологическую атаку на манипулятора +

12. SMART-технология - это технология:

- а) взаимодействия руководителя и сотрудника;
- б) целеполагания; +
- в) мотивации;
- г) организации;
- д) оценки.

13. Повышению эффективности принимаемых управленческих решений способствует метод:

- а) наблюдения;
- б) тестирования;
- в) беседы;
- г) социометрии;
- д) метод «мозгового штурма» в различных вариациях. +

14. Эффективно и быстро получить объективную картину в организации «через голову» линейного руководителя помогает метод:

- а) анкетирования;
- б) тестирования;
- в) «мозгового штурма»
- г) шеф идет «в народ» +
- д) социометрии.

15. Сколько уровней анализа организационной структуры предложил Э.Шейн:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3; +

- г) 4;
- д) 5.

16. Выделите определение контркультуры:

- а) культура, разделяемая большинством сотрудников;
- б) культура какой-либо социальной или демографической группы;
- в) культура, противодействующая доминирующей организационной культуре; +
- г) культура межличностных отношений в трудовом коллективе;
- д) культура управления, которую характеризуют методы управления, стиль руководства.

17. Главное в управлении изменениями в организации, с точки зрения организационного поведения, заключается:

- а) преодолеть сопротивление работников новшествам; +
- б) передать информацию сотрудникам;
- в) внедрить новые технологии;
- г) реструктурировать организацию;
- д) перейти на новую систему планирования.

18. Процесс взаимного общения, когда реплика сменяется ответной фразой и происходит постоянная смена ролей:

- а) чтение
- б) монолог
- в) диалог +

19. Речевая тактика, заключающаяся в использовании неожиданной информации:

- а) неожиданность +
- б) обращение к авторитету
- в) момент неформальности

20. Включает в себя все виды речевой деятельности участников общения: говорение, слушание, письмо, чтение – ... компонент коммуникации:

- а) речевой
- б) процессуальный +
- в) знаковый

### **Тематика докладов, сообщений**

1. Основные принципы понимания организационных процессов.
2. Роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации.
3. Подходы к оценке эффективности организации и эффективность организационного поведения.
4. Влияние гендерных факторов на мотивацию персонала.
5. Женщина и ее роль в понимании, предвидении и управлении организационным поведением.
6. Психологические механизмы организационного поведения. Организационное поведение как основа повышения эффективности. Конфликты в организации
7. Поведение организации в организационном окружении
8. Коммуникационный менеджмент и его роль в управлении организацией.
9. Модели коммуникационного менеджмента
10. Оценка эффективности внутриорганизационных коммуникаций.
11. Организационная культура
12. Восприятия, ценности, аттитюды и их роль в оценке трудовых ресурсов и повышении эффективности процедур привлечения и отбора персонала.
13. Формирование культуры организации в режиме дистанционных взаимодействий.
14. Передовые технологии дистанционных коммуникаций.
15. Влияние дистанционных коммуникаций на поведение человека в организации.

16. Разработка модели управления персоналом в условиях виртуального взаимодействия.
17. Виртуализация организационных процессов: методы разработки основных документов организации, регулирующих поведение.
18. Особенности и недостатки виртуального взаимодействия сотрудников.
19. Влияние дистанционного взаимодействия сотрудников на организационное поведение.
20. Особенности и недостатки дистанционного обучения сотрудников организации.
21. Разработка показателей эффективности дистанционного взаимодействия сотрудников организации.
22. Разработка показателей эффективности дистанционного обучения сотрудников организации.
23. Разработка показателей эффективности дистанционного обучения сотрудников международных организации.
24. Организационные правила и статусы: проблемы снижения девиантности организационного поведения.
25. Роль женщины в управлении корпорацией.
26. Стилиевые характеристики поведения руководителя.
27. Карьера женщины в современной организации.
28. Организационное поведение в интегративных структурах.
29. Влияние гендерных факторов на организационное поведение.
30. Организационно-культурные регуляторы поведения в условиях дистанционного взаимодействия.
31. Технология переговоров в условиях виртуального-дистанционного взаимодействия и организационное поведение участников.
32. Сопротивление изменениям в организации и меры его преодоления.
33. Исследование коммуникативных особенностей персонала в условиях виртуального дистанционного взаимодействия сотрудников.

## **Кейс-задания**

### **Задание 1**

Ситуация «Роль руководителя в ситуации конфликта»

Методические указания

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаще всего руководители используют упрощенную модель управление конфликтом. Ее суть:

- отсутствие направленности на сотрудничество;
- подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;
- ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);
- полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:



- во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;
- во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;
- предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;
- формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

- руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;
- от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;
- огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных - сигнал неудовлетворительного стиля руководства;
- руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;
- строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;
- важные качества руководителя - вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;
- важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;
- неременное условие успеха руководителя - знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

Исходные данные и постановка задачи

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?
2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.
3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?
4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?
5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

Интервью с генеральным директором № 1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

## Задание 2

Ситуация «Поведение личности в группах»

Описание ситуации

Анализ отношений в коллективе и изучение процессов взаимодействия руководителя с подчиненными могут осуществляться на основе социометрических измерений, которые позволяют дать количественные и качественные оценки человеческих отношений, имеющих место в группе на основе взаимных симпатий и антипатий. Полученные результаты руководитель может использовать для анализа социально-психологического климата в группе, проведения деловой оценки кадров управления и разрешения социально-психологических конфликтов.

К методикам, в основе которых лежат проводимые социометрические измерения, относится методика Дж. Морено (см.: Жуллев А.В. Эффект горизонта: Руководитель и кадры. - М., 1989), позволяющая определить степень сплоченности группы, установить имеющие место симпатии - антипатии между членами группы, выявить очаги неформальной сплоченности или разобщенности в группе.

Исходными данными для проведения расчетов являются результаты социометрического опроса, при котором каждому опрашиваемому вручается социометрическая анкета (или карточка). Социометрическая карточка начинается с обращения, в котором объясняются цели опроса, его смысл и формулируется просьба об участии в опросе. Далее четко излагается информация о правилах заполнения карточки (см.: Как провести социологическое исследование / Под ред. М.К. Горшкова, Ф.Э. Фереги. - М., 1990).

В зависимости от целей (в нашем примере цель состоит в анализе социально-психологического климата в группе) в социометрической карточке перед каждым членом группы ставится вопрос: «С кем бы вы хотели (не хотели) работать вместе?» Отвечая на вопрос, каждый участник определяет свое отношение к другим членам группы. Участники опроса фиксируют свои ответы в социометрической карточке (табл. 1), которая заполняется каждым членом группы индивидуально и не подлежит оглашению.

## СОЦИОМЕТРИЧЕСКАЯ КАРТОЧКА

Кто выбирает	Кого выбирают среди членов группы						Количество отданных выборов		
	Глазунова	Денисова	Гусева	Новикова	Зимина	Давыдова	+	-	Всего
Глазунов	X	+	-	0	0	-	1	2	3

+ - положительный выбор (желание вместе работать);

- - отрицательный выбор (нежелание вместе работать);

0 - нейтральный выбор.

Результаты опроса заносятся в групповую матрицу (табл. 2), которая позволяет наглядно представить первичную информацию и упростить математическую обработку собранных данных. Социометрическая матрица представляет собой таблицу, в которой по строкам помещены ответы каждого из опрошенных членов группы (по дихотомическому критерию).

## Постановка задачи

Используя исходные данные: а) оцените степень сплоченности группы; б) выявите «социометрические позиции» членов группы по признакам симпатии - антипатии; в) выявите существующие внутригрупповые подсистемы, или очаги неформальной сплоченности, разобщенности группы.

## Методические указания и решение ситуации

Количественными характеристиками межличностных отношений являются социометрические индексы, которые можно разделить на два класса. Первый класс - персональные социометрические индексы, отражающие индивидуальные социально-психологические свойства личности, проявляющиеся в отношении к членам группы. Второй класс - групповые индексы, характеризующие группу в целом.

## Таблица

## ГРУППОВАЯ СОЦИОМЕТРИЧЕСКАЯ МАТРИЦА

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирают						Количество отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	+	-	Всего
1	Глазунов	X	+	-	0	0	-	1	2	3
2	Денисов	0	X	0	0	0	+	1	0	1
3	Гусев	0	+	X	+	+	0	3	0	3
4	Новиков	0	0	+	X	+	0	2	0	2
5	Зимин	0	0	+	+	X	0	2	0	2
6	Давыдов	-	0	+	0	0	X	1	1	2
Количество + полученных выборов		0	2	3	2	2	1	10	-	-
Количество - полученных выборов		1	0	1	0	0	1	-	3	-
Всего		1	2	4	2	2	2	-	-	13

Структура анализируемых групповых отношений может быть наглядно представлена и в графической форме, в виде социогаммы (рис. 1). Визуальный анализ социогаммы позволяет судить о сложившихся взаимоотношениях в группе в аспекте того, как члены группы выбирают и кого, кто более активно выбирается, кто чаще отвергается.

Представленная социогамма может быть упрощена (и соответственно, упрощен проводимый анализ групповых отношений), если отдельно представить существующие «положительные» (рис. 2) и «отрицательные» (рис. 3) связи.

По количеству отданных выборов можно судить о степени и характере потребности отдельных членов и группы в целом в общении. В нашем примере члены группы, стоящие в списке под № 1, 3-6, проявляют умеренную потребность в общении (два-три отданных

выбора из пяти возможных). Денисов (№ 2) обнаруживает по результатам анализа наименьшую потребность в общении.

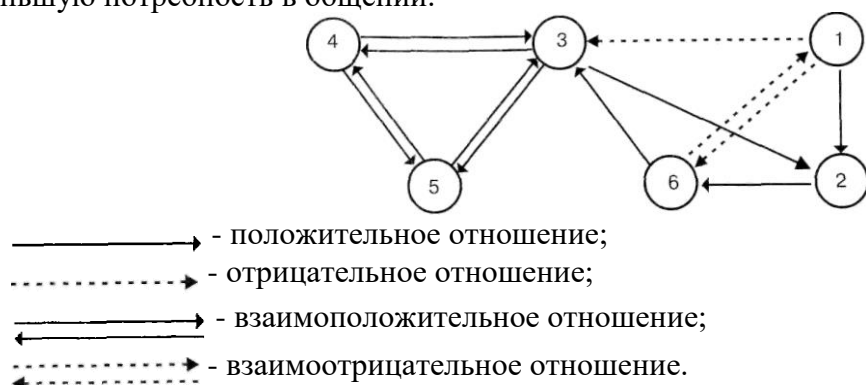


Рис. 1. Социограмма групповых отношений

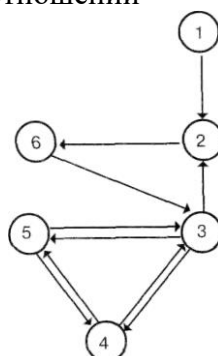


Рис. 2. Положительные выборы по критерию

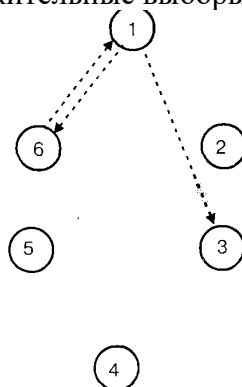


Рис. 3. Отрицательные выборы по критерию

По количеству полученных выборов можно судить о характере и степени влияния того или иного члена группы на других коллег по работе.

Используя данные табл. 8.2 и социограммы, можно сделать вывод о том, что наивысшим статусом в группе обладает Гусев (№ 3) - три положительных выбора. Члены группы - Гусев, Новиков и Зимин образуют неформальную группу, выбирая друг друга. Глазунов (№ 1) и Давыдов (№ 6) испытывают взаимную неприязнь. Из социограммы видно, что в сложившихся отношениях сотрудники (№ 2, 3 и 6) могут работать в единой рабочей группе, так как имеют замкнутый контур положительных выборов. Единая рабочая группа с учетом сложившихся отношений не может быть сформирована из сотрудников № 1, 3 и 6.

Сплоченность группы может быть охарактеризована соотношением положительных, отрицательных и нейтральных выборов. Используя исходные данные, можно получить следующие соотношения.

Всего получено выборов по группе		В том числе					
		положительных		отрицательных		нейтральных	
шт.	%	шт.	%	шт.	%	шт.	%
30	100	10	33	3	10	17	57

По полученным результатам группа характеризуется средней степенью сплоченности (57% составляют нейтральные выборы и только 33% положительных выборов).

Интегральную характеристику сплоченности в группе можно получить с помощью индекса сплоченности группы ( $I_{гр}$ ). Он рассчитывается как отношение разности взаимоположительных и взаимоотрицательных выборов по группе к общему количеству всех возможных выборов:

$$I_{гр} = [(ВП - ВО)/N(N - 1)]100,$$

где ВП - число взаимоположительных выборов в группе; ВО - число взаимоотрицательных выборов в группе; N - число членов группы, участвовавших в опросе.

В нашем примере

$$I_{гр} = [(6 - 2)/6(6 - 1)]100 = 13\%.$$

Полученное значение  $I_{гр}$  подтверждает ранее сделанный вывод о невысоком уровне сплоченности группы:

$$I_{гр}^{max} = +100\%, I_{гр}^{min} = -100\%.$$

Анализ уровня связанности группы по выделенному критерию следует проводить, используя индекс социометрической когерентности ( $I_{ког}$ ). Данный индекс можно рассчитать как отношение количества отданных (или полученных) выборов к общему количеству всех возможных выборов:

$$I_{ког} = K_o \text{ (или } K_n) / N(N - 1),$$

где  $K_o$  - число отданных выборов по группе;

$K_n$  - число полученных выборов по группе;

N - число членов группы, участвовавших в опросе.

В нашем примере

$$I_{ког} = 13/6(6 - 1) = 0,43.$$

Сплоченность группы может быть изменена с помощью индекса взаимности ( $I_b$ ). Сплоченность группы проявляется прежде всего в количестве взаимоположительных связей, поэтому индекс сплоченности рассчитывается по формуле

$$I_b = ВП/N(N - 1).$$

В нашем примере

$$I_b = 6/30 = 0,2.$$

Это невысокое значение межгрупповой взаимности.

Наиболее распространенными персональными социометрическими индексами являются социометрический статус члена группы, индекс эмоциональной экспансивности и индекс объема взаимодействия.

Социометрический статус ( $C_i$ ) отражает отношение членов группы к каждому ее представителю:

$$C_i = K_n^i / (N - 1),$$

где  $K_n^i$  - количество голосов (выборов), полученных i-м членом группы.

Одновременно принято исчислять положительный и отрицательный статусы, являющиеся частями общего социометрического статуса индивида:

$$C_i^+ = K_n^{i(+)} / (N - 1), C_i^- = K_n^{i(-)} / (N - 1),$$

где  $C_i^+$  ( $C_i^-$ ) - положительный (отрицательный) социометрический статус i-го члена группы;

$K_n^{i(+)}$  - количество положительных выборов, полученных i-м членом группы;

$K_n^{i(-)}$  - количество отрицательных выборов, полученных i-м членом группы.

Для характеристики степени активности каждого члена группы, его отношения к окружающим можно использовать индекс эмоциональной экспансивности ( $E_i$ ), исчисляемый по формуле

$$E_i = K_0^i / (N - 1)$$

где  $K_0^i$  - количество выборов (голосов), отданных i-м членом

группы.

Аналогично рассчитываются индексы положительной и отрицательной экспансивности:

$$E_i^+ = K_0^{i(+)} / (N - 1), E_i^- = K_0^{i(-)} / (N - 1),$$

где  $E_i^+$  ( $E_i^-$ ) - положительный (отрицательный) индекс эмоциональной экспансивности;

$K_0^{i(+)}$  - количество положительных выборов, отданных  $i$ -м членом группы;

$K_0^{i(-)}$  - количество отрицательных выборов, отданных  $i$ -м членом группы.

Дополняет эти социометрические показатели индекс объема взаимодействия ( $A_i$ ), который характеризует каждого члена группы одновременно и как субъекта выбора, и как объекта:

$$A_i = [K_n^{i(+)} - K_n^{i(-)}] / (N - 1),$$

где  $K_n^{i(-)}$  - количество положительных выборов, полученных  $i$ -м членом группы;

$K_n^{i(-)}$  - количество отрицательных выборов, полученных  $i$ -м членом группы.

В табл.3 приведены расчетные значения указанных выше персональных социометрических индексов для нашего примера.

Если расположить полученные значения индекса взаимности членов группы в порядке убывания, то можно сформировать относительные оценки авторитетности.

Социометрические соотношения довольно динамичны вследствие изменчивости отношений людей, их взглядов, восприятия происходящих событий и т.д. В этой связи не следует абсолютизировать возможности и результаты социометрического анализа. Их следует рассматривать как первичную информацию для более содержательного анализа отношений в рабочем коллективе.

Таблица

### ЗНАЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛЬНЫХ СОЦИОМЕТРИЧЕСКИХ ИНДЕКСОВ

№ п/п	Члены группы	Социометрический статус			Эмоциональная экспансивность			Индекс объема взаимодействия
		положительный	отрицательный	общий	положительная	отрицательная	общая	
1	Глазунов	0	0,2	0,2	0,2	0,4	0,6	-0,2
2	Денисов	0,4	0	0,4	0,2	0	0,2	+0,4
3	Гусев	0,6	0,2	0,8	0,6	0	0,6	+0,4
4	Новиков	0,4	0	0,4	0,4	0	0,4	+0,4
5	Зимин	0,4	0	0,4	0,4	0	0,4	+0,4
6	Давыдов	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0

### Задание 3

«Повышение активности подчиненных»

Исходные данные

Важная задача менеджера - максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам организации.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию организации.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей организации и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать карьерный рост инициативных подчиненных.

11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Поручать сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребует от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

#### **Постановка задачи**

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

#### **Задание 4.**

##### **«Выявление элементов духовной культуры организации»**

##### **Описание ситуации**

С целью закрепления знаний о составляющих организационной культуры, развития навыков диагностики существенных характеристик организационной культуры предлагается провести исследование элементов духовной культуры конкретной организации. Исследование проводится по фактическим материалам, полученным в ходе организационно-экономической практики или профессиональной деятельности обучающихся. Если участники занятия работают с общим фактическим материалом (одна организация), то в качестве объектов оценки могут быть выбраны различные подразделения организации, имеющие собственную субкультуру, которая может отличаться как от субкультуры других подразделений, так и от доминирующей культуры организации.

##### **Постановка задачи**

1. Заполните перечень позиций по каждому из пяти разделов предлагаемой формы (табл. 4).
2. Обсудите выявленные элементы организационной культуры, положительные и отрицательные стороны их влияния на поведение персонала.

##### *Таблица 4*

#### **ЭЛЕМЕНТЫ ДУХОВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

№ п/п	Содержание разделяемого персоналом элемента
1	Верования и предположения
	1.
	2.
2	Вещи материального мира
	1.
	2.
3	Выражения
	1.
	2.
4	Действия
	1.
	2.
5	Мысли и чувства
	1.
	2.
	3.

## **Задание 5**

### **Ситуация «Уровень организационной культуры»**

#### **Описание ситуации**

В серии утверждений, сгруппированных по четырем признакам: работа, управление, мотивация и мораль, характеризуется организационная культура предприятия. При оценке используется 10-балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам - 0 баллов и т.д.

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. В нашей организации налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа для меня интересна.
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.
24. Усердный труд у нас всячески поощряется.
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.
28. Наша организация нацелена на нововведения.
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

#### **Постановка задачи**

1. Подсчитайте общий балл. Для этого нужно сложить показатели всех ответов.
2. Подсчитайте средний балл по признакам: Работа- 1, 5,9, 13, 17,21,25; Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22; Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28; Мотивация и мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

#### **Методические указания**

Индекс определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры:

290-261 - очень высокий;

260-175 - высокий;

174-115 - средний;

ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной культуры определяются по средним величинам в баллах по секциям. Показатели в баллах по признакам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10-9 - великолепное;

8-6 - мажорное;

5-4 - заметное уныние;

3-1 - упадочное.

**Выводы**



1. Предлагаемые выше 29 утверждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все они значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных утверждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию - это анализ и соответствующее реагирование на показатели по четырем признакам:

работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлении повышения балльных показателей по признакам может способствовать поднятию индекса в целом.

3. Степень влияния оргкультуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по признакам.

## **Задание 6**

### **Написание резюме**

Составные части достаточно полного резюме: заголовок (адреса), дата, с момента которой Вы сможете приступить к работе, основная и четко сформулированная цель, образование, опыт работы, достигнутые успехи и почетные награды, общественная деятельность, профессиональные интересы, достижения в работе, дополнительная информация (персональные данные), служба (в армии, альтернативная служба), лицензии и свидетельства об аккредитации, специальные знания и особые навыки, членство в профессиональных организациях и союзах, рекомендации профессионального и личного характера.

Однако не всегда следует тщательно описывать все детали, поскольку объем резюме, обычно, не превышает одной страницы. Рекомендации могут прилагаться по требованию. Различают резюме двух типов: хронологические и функциональные (первые носят автобиографический характер, вторые – профессиональный)

*Формат резюме для лиц, не имеющих опыта работы (выпускники вузов, колледжей)*

*(Резюме)*

*Артур М. Кларк*

*1554 Аллея Вестсайд*

*Атланта, Джорджия 301110*

*(404) 638-2176*

*Может приступить к работе: 1 июля 1999*

*Цель: ответственная должность начального уровня в области программирования. Согласен на переезд.*

*Образование:*

*Июнь 1999 (ожидается)*

*Диплом выпускника среднего специального училища по компьютерным наукам. Колледж Нортран, Ист Пойнт, Джорджия. Специализация в компьютерном анализе и дизайне. Курс включал компьютерный дизайн, программирование на компьютере, КОБОЛ и ФОРТРАН. Средний балл по специальным дисциплинам 3,4 по 4-балльной шкале.*

*Июнь 1997*

*Окончание юго-западной средней школы, Ист Пойнт, Джорджия.*

*Опыт работы:*

*С сентября 1998 до настоящего времени:*

*Программист, неполный рабочий день, компьютерный центр колледжа Нортран. В обязанности входило программирование, проверка системных сбоев, помощь студентам при работе на компьютерах, ведение графика работы пользователей*

*Летние каникулы 1997:*

*Продавец, магазин одежды Анетте, Ист Пойнт, Джорджия. В обязанности входила помощь клиентам, поставка товаров, оформление витрин и инвентаризация. Подготовка работников на подмену в конце лета 1997.*

*Общественная деятельность:*

*Студенческий союз баптистов с 1997 по настоящее время.  
Штатный корреспондент, «The Blue and Gold» (газета колледжа)  
Компьютерные навыки:  
Языки: КОБОЛ, ФОРТРАН  
Системы: Windows, Apple Macintosh, System7  
Членство в профессиональных организациях:  
Национальное компьютерное общество, с 1997 по настоящее время  
Пользователи компьютеров в Америке, с 1997 по настоящее время  
Интересы:  
Написание компьютерных программ для домашнего компьютера.  
Пение в церковном хоре.  
Теннис на закрытых площадках (парная игра)  
Личные данные:  
Возраст 20 лет. День рождения 15 августа 1979. Здоровье: отличное.  
Рекомендации: Предоставляются по запросу*

Источник: Лэйхифф Дж., Пенроуз Дж. Бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2001. С.612.

Функциональный формат резюме отличается от хронологического большим разнообразием перечисленных работ. При составлении «функционального резюме» специалисты советуют придерживаться 5 правил: 1) давать позитивную информацию о себе в позитивных словах и выражениях; 2) наиболее важную информацию предоставлять в самом начале каждого раздела резюме; 3) акцентировать внимание на своих достижениях и на том, что Вы делаете особенно хорошо; 4) избегать серости и повседневности: важно выделить себя из общей «роевой массы»; 5) следует быть последовательным и уравновешенным в подборе слов и объеме пунктов.

#### *Формат функционального резюме*

Гарольд Д. Уильямс  
80135 Орегон, Салем  
площадь Кларксен д. 25  
(817) 236-5926  
e-mail: [hdwilliams.937@aol.com](mailto:hdwilliams.937@aol.com)

**ЦЕЛЬ:** Ответственная позиция на должности общего руководителя в текстильной или близкой к ней отрасли

**ОПЫТ:**

Общее руководство.

Руководил более 100 работниками на повременной оплате на двух текстильных фабриках. Отвечал за составление графика и проблемы взаимоотношений работников.

Контроль качества.

Стандарты качества выполнялись или превышались в течение 95% времени. Способствовал установлению стандартов качества для новой продукции.

*Производство.*

Помощь в установке, введении в эксплуатацию и применении нового оборудования. Знаком с оборудованием Crossland и Weaveright.

*Мотивация*

Применял управление по целям, постановку целей и сдельную оплату труда

Трудовой путь.

С 1997 по наст. время

Руководитель производства, фабрика Бостик, Салем, Орегон

1993 – 1997:

Начальник производства в основном звене, Quality Fabric Inc., Салем, Орегон

Образование.

Июнь 1993:

Окончил Техническую школу Аулам, Салем, Орегон (двухгодичная программа). Специализация в управлении текстильной промышленностью. Изучал курсы производственного планирования, контроля качества, производственного контроля, конструирования машин, управления техническими ресурсами.

*Общественная деятельность.*

Лионский клуб с 1993 г. по наст. время

Международный союз людей, провозглашающих тосты, 1993 – 1997.

Специальная квалификация.

4-летний опыт работы в родственных областях.

Соответствующее техническое образование. Зарегистрированные достижения. Интересы. Охота с луком и стрелами, пентболл, старые фильмы. Рекомендации. Предоставляются по запросу.
---

Общие рекомендации при составлении резюме:

- 1) Не всегда нужно писать само слово «резюме», можно начинать с фамилии, имени, отчества;
- 2) Следует показать готовность работать в компании, несмотря на возможные неудобства (время выхода на работу, готовность к смене места жительства, разъезды);
- 3) Не должно быть «темных» мест и пропусков в датах в хронологии (пропущенного и ничем не занятого времени);
- 4) Рекомендатели могут дать не только профессиональные, но и личные характеристики. Адреса и контактная информация, связанная с рекомендациями должна быть надежной и проверенной;
- 5) Следует быть достаточно искренним и объективным, поскольку несколько завышенная (или, наоборот, заниженная) оценка о себе способна отрицательно сказаться на результатах собеседования работодателем.

*Интервью при приеме на работу (точка зрения работодателя).*

Проведение интервью с кандидатами на вакантное место является эффективным инструментом менеджмента. Здесь есть свои особенности и нюансы. Несмотря на то, что работодатель и кандидат имеют общий интерес – работать в одной организации – их положение является не только различным, но и противоположным. Кандидат на вакантную должность исходит, прежде всего, из своих *потребностей*, в соответствии с которыми определяем меру своих материальных притязаний (сколько ему надо получать, чтобы удовлетворить потребности свои и своей семьи). Логика работодателя работает в ином ключе: он должен оценить *способности* кандидата и соотнести их с требуемой работой. Разумеется, его интересуют отнюдь не низкие и посредственные способности. Он заинтересован в том, чтобы кандидат оказался талантлив по способностям и умеренным по потребностям. Тогда он получит верную прибыль путем эффективного использования рабочей силы.

Интервью проводится не всегда с целью приема на работу. Есть аттестационные интервью с работниками, которые работают в компании не один год. Есть и интервью с работниками, которые увольняются: они служат для диагностики причин ухода из компании.

Ряд особенностей интервью отличают их от обычной беседы. В первую очередь, речь идет об их целенаправленном характере (установить соответствие в системе «способности (квалификация) – служебные обязанности»). С другой стороны, интервьюеры стремятся получить не только беспристрастную информацию, но и стимулировать кандидата к взаимному сотрудничеству.

*Типы вопросов в интервью.* В интервью движущей силой выступают глаголы. Они должны быть тщательно отобраны и взвешены. Различают открытые и закрытые вопросы. Открытые вопросы предоставляют большую свободу кандидатам («расскажите, что Вы понимаете под успешной карьерой», «Чем Вы интересуетесь в своей профессиональной области» и т.п.). Закрытые вопросы предоставляют меньше свободы, требуют лаконичных и четких ответов («В чем заключаются Ваши служебные обязанности», «Что такое мерчендайзинг» и т.п.). Выделяют также нейтральные и наводящие вопросы. Нейтральные авопросы не оказывают сильного давления на интервьюируемого и позволяют получить более точные ответы. Как правило, они задаются без подсказки («Как Вы относитесь к работе, которая требует постоянных разъездов?»). Наводящие вопросы задаются с

подсказкой («правда ли, что у Вас есть мобильный телефон»). Однако, наряду с наводящими, есть жесткие направляющие вопросы («Вы хотите сказать, что у Вас нет ни малейшего опыта работы в этой области?»), зеркальные вопросы (отражает предшествующий вопрос с целью получения дополнительной информации) и зондирующие вопросы (стимулируется предшествующим ответом кандидата («Уточните, в каком объеме Вам приходилось принимать на себя ответственность?»)).

*Структура интервью.* Интервью включает несколько фаз: планирование, установление взаимопонимания, постановка цели, постановка вопросов и резюмирование. Особо важным является процесс планирования, включающий следующие этапы: 1) Определение целей интервью. 2) Установление типов ответов, которые хотелось бы получить от кандидата на вакантную должность. 3) Предварительное изучение максимально возможного объема информации о кандидате (по заявительным документам и резюме) и определение тем. 4) Определение структуры проведения интервью и основы формирования необходимых вопросов. 5) Выбор времени и места проведения интервью.

В ходе интервью выясняют следующие вопросы: опыт работы и функции по последнему месту работы; образовательный уровень, включая неформальную подготовку; жизненные интересы, которые могут повлиять на характер выполнения предлагаемой работы; физическое состояние интервьюируемого.

Следует сказать, что интервьюер в течение дня проводит несколько интервью и ему следует их резюмировать (сделать вывод). Для этого существует специальный бланк, разработанный в компании, где заносится экспертное заключение интервьюера.

*Интервью при приеме на работу (точка зрения кандидата)*

*Как добиться приглашения на интервью.* Существует несколько путей: прямая почтовая рассылка, реклама, объявление в газете и на досках объявлений, студенческие центры по трудоустройству и рекрутинговые фирмы. Разумеется, можно просто обратиться к главе фирмы во время приема по личным вопросам.

Метод прямой почтовой рассылки состоит в написании писем (предложений) по собственной инициативе. Они предоставляется во многие компании и метод ассоциируется с «пулеметными очередями». Отличается от рассылки писем по запросам организаций тем, что не дает особых шансов на успех. Как правило, метод прямой рассылки включает три этапа: 1) отбор компаний; 2) подготовка и отправка резюме и сопроводительных писем; 3) знакомство с результатами рассылки. Метод малоэффективен (85 отказов на 100 писем), но становится в некоторых случаях единственно возможным. Наиболее распространенная ошибка заключается в анонимном обращении («Господа» или «Господин» без имени, или «Заинтересованному лицу»). В этом случае отказ гарантирован.

*Ответ на рекламное объявление в газете.* На одно и то же рекламное объявление о вакансии, как правило, находится несколько кандидатов. Поэтому, следует подготовить наиболее убедительные резюме и сопроводительные письма. В письмах надо отразить шесть пунктов:

- 1). Назвать вакансию, сказать, откуда у Вас сведения о ней и сказать, что Вы подаете заявление.
- 2). Описать вакансию, насколько Вы ее понимаете. Это позволит читателю судить о верности ваших притязаний. Здесь же можно указать на какой-либо изъян в деятельности компании, который Вы способны исправить.
- 3) Сделать выборку из Вашей трудовой биографии таким образом, чтобы подтвердить свое квалификационное соответствие объявленной вакансии.
- 4). Дать некоторую информацию, представляющую «человеческий» интерес (постараться отразить свой эмоциональный настрой либо показать, что Вы можете быть очень ценным работником).
- 5). Упомянуть одного из тех, кто мог бы дать Вам рекомендации и подтвердить Вашу квалификацию.

б) Попросить о назначении собеседования с сообщением Вашего телефона, а также времени, когда Вас можно застать дома.

*Проверка своей квалификации.* Поиск работы завершается успешно, когда интервьюер поймет, что Ваша квалификация соответствует вакантной должности (в данном случае, не учитывается фактор «личных связей»). Кандидат оценивает свою квалификацию последующим параметрам: диплом (включая ТМ вуза), хорошие оценки (рейтинг), опыт, награды, энтузиазм. Работодатель, как правило, исходит из других критериев, а именно: инициатива, усердие, честность, образование, хороший послужной список (опыт). Разность критериев оценки обусловлена тем, что человек оценивает себя с позиций профессионализма, а работодатель оценивает его с позиций *этики*. Это важно, поскольку одно дело – человек вне коллектива, другое дело – в коллективе.

Удобно воспользоваться следующей памяткой при проверке своей квалификации:

<i>Моя оценка</i>	<i>Превосходно</i>	Выше среднего	Среднее	Ниже среднего	Плохо
Организаторские способности	-	-	-	-	-
Инициативность					
Способность принимать решения					
Навыки письменных коммуникаций					
Навыки устных коммуникаций					
Адаптивность					
Профессионализм					
Работа с другими					
Энтузиазм					
Надежность					
Уверенность в себе					

*Типы интервью.* Обычно выделяются следующие типы интервью в зависимости от целей и технологии проведения: отборочное, свободное, панельное, групповое, стрессовое, собеседование с посещением офиса, видеоинтервью, компьютерное интервью.

Отборочное интервью имеет целью распределить кандидатов по трем группам: 1) кандидаты для прохождения дальнейшего собеседования; 2) кандидаты «для отказа»; 3) кандидаты для будущего решения.

Свободное или неструктурированное интервью производится без шаблона, в форме произвольно заданных вопросов и импровизированных ответов. Панельное интервью производится комиссией: это делается в силу того, что кандидаты обычно растеряны, либо вакантная должность важна для компании. Групповое интервью осуществляет один специалист с группой кандидатов. В стрессовом интервью кандидат ставится в затруднительное положение, при этом за ним внимательно наблюдают. Интервью с посещением офиса предстает как серия собеседований и длится до семи часов с перерывами на кофе-брейк. Видеоинтервью и компьютерное интервью осуществляются на основе оргтехники и занимают достаточно много времени (являются во многом тестовыми).

### **Задание 7**

«Язык без костей»

Задание на находчивость и красноречие

Вам предлагается составить импровизацию – законченный логически фрагмент выступления (не более двух минут), куда органической частью включить предлагаемый материал (один из них).

А. Провал – это возможность начать снова, но более эффективно. Успех – это когда получаешь то, что хочешь. Счастье – это когда то, что ты получаешь, тебе нравится. Я не знаю ключа к успеху, но ключ к провалу заключается в попытке доставить удовольствие всем. (Генри Форд)

Б. Единственные настоящие поэты нашего времени служат в рекламных агентствах. (Теннесси Уильямс)

В. Тише едешь – дальше будешь.

Г. Желаящего судьба ведет, а не желаящего – тащит.

Д. Если единственный инструмент, которым вы располагаете, - это молоток, то многое вокруг покажется вам гвоздями. (Марк Твен)

Е. Большая удача вызывает много мелких неприятностей (японская пословица).

Ж. Не плыви по течению, не плыви против течения – плыви поперек течения, если хочешь достигнуть противоположного берега (китайская мудрость).

З. В кабинете врача:

- Больной! Вам несказанно повезло! У вас такая редкая и неизлечимая болезнь, от которой умирают девять больных из десяти! Но у меня от этой болезни уже умерли девять пациентов, вы – десятый.

### **Задание 8**

Демонстрация находчивости, парадоксальной логики и красноречия

Из предложенных тем выберите наугад две и сделайте сообщение на одну – две минуты, логически связав между собой обе, казалось бы, совершенно несовместимые темы:

Китайское искусство фэн-шуй.

Бабочка-махаон.

Протезирование зубов.

Модный галстук стоимостью 200 долларов.

Беловежская пуца.

Проблема разоружения.

Архитектура Индии.

Обучение в театральном институте.

Реклама на телевидении.

Устаревшее оборудование в текстильной промышленности.

Старение населения Европы.

Военная реформа.

### **Задание 9**

Употребление канцеляризмов, штампов

Найдите ошибки, связанные с употреблением штампов и канцеляризмов. Сделайте стилистическую правку.

1. Экранизация литературного произведения, ориентированного на массового читателя, по сути, является неоспоримым свидетельством признания его публикой.

2. В рамках работы над героико-патриотическим воспитанием подрастающего поколения прошли встречи ветеранов с учениками школ.

3. Юрий Михайлович в этом направлении постоянно интересуется.

4. Как сообщает наш корреспондент, на шоссе произошло ДТП, при котором неустановленный водитель на автомашине, двигаясь со стороны Москвы в направлении Пушкино, произвел наезд на пешехода и скрылся с места ДТП.

5. Многие даже не видят той пользы, которую мы несем в массы.

6. Наша больница проводит комплекс медицинских услуг по лечению и диагностике различных заболеваний для жителей нашего города.

7. Веселый детский спектакль был дан в рамках запланированной программы.

8. Во всех дворах пенсионеры обсуждают, какие преобразования в сфере городской власти необходимо провести в первую очередь?

9. Школы «Отрадного» нередко становятся полигоном для педагогических экспериментов.

10. В нашей школе имеют место занятия легкой атлетикой и другими видами спорта.

11. Проводится обязательная обработка квартиры на предмет очистки ее от грызунов.

12. Число аварий и смертных исходов по причине болтовни за рулем катастрофически возрастает с каждым годом, начиная со всплеска в 1995 году.

13. Жена нашего сотрудника сказала, что он получил простудное заболевание вследствие пребывания в холодной воде в результате опрокидывания лодки.

14. Восемь школ, которые дислоцируются в нашем районе, переполнены, и нашему сыну приходится ездить в школу за тридевять земель.

15. Кто знает, может, следующим президентом нашей великой и могучей страны будешь именно ты.

16. Его тоже отпустили, хотя к моменту задержания он находился в федеральном розыске: за ним тянулся шлейф из трех уголовных дел.

17. «Это наше первое поражение, но у нас еще все впереди», — сказал тренер футбольной команды.

18. Неужели без конца и края будут продолжаться взрывы в Москве?

19. Скоро мы должны получить новую квартиру, поэтому я сейчас нахожусь в режиме ожидания.

20. Страхи растут и ширятся, когда взгляд надает на расписание игр НХЛ.

### **Вопросы к экзамену**

1. Организационная культура как инструмент организационного поведения.
2. Взаимосвязь жизненного цикла организации и организационной культуры.
3. Сущность и модели организационного поведения (ОП) и организационного дизайна (проектирования).
4. Анализ современных проблем управления ОП.
5. Модели организационного поведения и их основные характеристики.
6. Основные принципы организационного дизайна и их применимость на практике.
7. Основы мотивации как модели организационного поведения.
8. Системы мотивации на промышленных предприятиях, организациях коммерческого и некоммерческого сектора.
9. Основы управления поведением работников и групп в коллективе
10. Социальные и психологические мотивы поведения работников в коллективе.
11. Поведение групп руководителей и работников.
12. Основы внутрифирменного общения и деловой культуры в организации.
13. Основы формирования команд и управление ими.
14. Основы и технологии командообразования
15. Основные условия эффективной командной работы.
16. Основы командного строительства.
17. Этапы развития команды как адаптивного (органического) образования.
18. Значение власти, влияния и лидерства в организационном поведении.
19. Лидерство и власть. Авторитет менеджера.

20. Современные концепции лидерства.
21. Примеры эффективного лидерства в организации – карьеры известных менеджеров.
22. Социально-психологический климат в организации
23. Конфликты в организации: управление и способы разрешения
24. Деловые коммуникации и речевая культура общения.
25. Деловой этикет. Этика деловых отношений. Официально-деловой стиль



## Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание результатов освоения дисциплины посредством испытания в форме экзамена (зачета). Промежуточная аттестация проводится в конце изучения дисциплины.

Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации используется для осуществления контрольно-измерительных мероприятий и выработки обоснованных управляющих и корректирующих действий в процессе приобретения обучающимися необходимых знаний, умений и навыков, формирования соответствующих компетенций в результате освоения дисциплины.

### Критерии оценки теста

Критерии оценки	Количество верных ответов	Оценка
Глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания	80 – 100%	Отлично
Полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности	60 – 79%	Хорошо
Обнаруживший знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения	50 - 59%	Удовлетворительно
Пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	менее 50%	Неудовлетворительно

### Критерии оценки докладов, сообщений

Критерии оценки	Баллы	Оценка
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям	5	Отлично
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетворительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2-0	Неудовлетворительно

### Критерии оценки кейс-заданий

Критерий	«Неудовлетворительно»	«Удовлетворительно»	«Хорошо»	«Отлично»
1. Соответствие решения сформулированным задачам	Не соответствуют	Частично соответствуют	Преимущественно соответствуют	Соответствуют
2. Степень полноты и правильность решения задачи	Решение отсутствует	В решении имеются 3 и более ошибки	В решении имеются 1-2 ошибки (логические, практические, теоретические)	Решение дано верно и полностью
3. Степень обоснованности (аргументация способа решения задачи).	обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки	обоснование содержит ошибки	обоснование проведено с учетом части материалов задачи, профессиональ	обоснование проведено верно на основе предоставленных материалов задачи,

			ных знаний и информации	профессиональных знаний и информации
4. Соответствие профессиональному стандарту	Не соответствует	Пропущены 1-2 ключевых профессиональных действия в процессе при решении задачи	последовательность профессиональных действий при решении задачи представлена частично	представлена верная последовательность профессиональных действий в процессе решения задачи

### **Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций (промежуточного контроля)**

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить сформированность планируемых результатов обучения, а также уровень освоения материала обучающимися.

Форма оценки знаний: оценка - 5 «отлично»; 4 «хорошо»; 3 «удовлетворительно»; 2 «неудовлетворительно».

### **Шкала оценивания для экзамена**

«Отлично» – выставляется, если сформированность заявленных образовательных результатов компетенций оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно»: студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

«Хорошо» – выставляется, если сформированность заявленных образовательных результатов компетенций оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно», допускается оценка «удовлетворительно»: обучающийся показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

«Удовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных образовательных результатов компетенций оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

«Неудовлетворительно» – выставляется, если при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Ответы и решения обучающихся оцениваются по следующим общим критериям: распознавание проблем; определение значимой информации; анализ проблем; аргументированность; использование стратегий; творческий подход; выводы; общая грамотность.

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. Оценка «Удовлетворительно» по дисциплине, может выставляться и при неполной сформированности компетенций в ходе освоения отдельной учебной дисциплины, если их формирование предполагается продолжить на более поздних этапах обучения, в ходе изучения других учебных дисциплин.