

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Алейник Станислав Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 21.09.2019 12:59:42

Уникальный программный ключ:

5258223550ca9f9ab27726a1609b644b73d8986ab6255891f388f013a1751fae

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ имени В.Я. ГОРИНА**

«Утверждаю»

Декан экономического факультета

д.э.н., доцент Т.И. Наседкина  
уч. степень, уч. звание Ф.И.О.

«РЧ» июня 2019г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**по дисциплине «Организационное поведение и организационная культура»**

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность (профиль) – Управление персоналом

Квалификация – бакалавр (программа прикладного бакалавриата)

Год начала подготовки – 2019

**п. Майский, 2019**

Рабочая программа составлена с учетом требований:

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 14 декабря 2015 г. №1461;
- порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», утвержденного приказом Минобрнауки России от 5 апреля 2017 г. №301; основной профессиональной образовательной программы ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

**Составитель:** кафедры экономической теории и экономики АПК, к.э.н. Яковенко Н.Ю.

**Рассмотрена** на заседании кафедры экономической теории и экономики АПК

« 3 » 07 2019г., протокол № 15

Зав. кафедрой  Китаев Ю.А.

**Одобрена** методической комиссией экономического факультета

« 3 » 07 2019г., протокол № 11

Председатель методической комиссии  
экономического факультета

 Черных А.И.

## I. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

«Организационное поведение и организационная культура» - дисциплина, изучающая механизм взаимосвязи поведения и эффективности организации как субъекта экономической и социальной деятельности.

**1.1. Цель дисциплины** - приобретение учащимися знаний, умений и навыков, необходимых специалистам по управлению персоналом организаций, предприятий и учреждений деловой сферы для формирования и поддержания социально-психологической трудовой сферы, благоприятной для реализации основных функций, вытекающих из целей организации и производственных задач структурных подразделений.

### 1.2. Задачи:

- научить студентов уверенно ориентироваться в особенностях формальной и неформальной структур реальных организаций;

- привить навыки компетентного участия в формировании гуманистически ориентированной организационной культуры и коммуникаций с учетом производственных особенностей конкретной компании или фирмы, способствовать разрешению внутриорганизационных конфликтов.

## II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

### 1.1. Цикл (раздел) ОПОП, к которому относится дисциплина

Организационное поведение и организационная культура относится к дисциплинам базовой части (Б1.Б17) основной профессиональной образовательной программы.

### 1.2. Логическая взаимосвязь с другими частями ОПОП

<b>Наименование предшествующих дисциплин, практик, на которых базируется данная дисциплина</b>	1. Основы теории управления и управленческого консультирования
	2. Основы управления персоналом организации и его социальным развитием
	3. Социальные науки
<b>Требования к предварительной подготовке обучающихся</b>	<b>знать:</b> - содержание и структуру основных норм поведения в организации; - существующие характеристики деятельностного и коммуникативного поведения менеджеров и исполнителей;
	<b>уметь:</b> - организовать совместную работу людей в рабочих группах по достижению поставленных целей - использовать механизмы управления организационным поведением;
	<b>владеть:</b> - способом выбирать и применять основные составляющие организационного поведения; - методами управления культурой и влияние национальных традиций на культуру организации.

Дисциплина «Организационное поведение и организационная культура» является теоретико-методологической базой для освоения последующих дис-

циплин «Конкурентоспособность выпускников на рынке труда», «Лидерство и формирование команды», «Управление качеством», «Управление человеческими ресурсами», «Основы предпринимательской деятельности», «Менеджмент».

### III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ОПРЕДЕЛЕННЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

Коды компетенций	Формулировка компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>ОК-6</b>	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<b>Знать:</b> особенности работы коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий
		<b>Уметь:</b> работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
		<b>Владеть:</b> навыками работы в коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий
<b>ОПК-7</b>	Готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других	<b>Знать:</b> методы организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других
		<b>Уметь:</b> кооперировать свои усилия с коллегами для достижения поставленных целей; осуществлять организацию и координацию взаимодействия между людьми, проводить контроль и оценку эффективности деятельности других
		<b>Владеть:</b> навыками кооперации с коллегами; навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности
<b>ПК – 23</b>	Знание основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их на практике	<b>Знать:</b> основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации
		<b>Уметь:</b> организовывать и проводить исследования удовлетворенности персонала работой в организации и использовать их на практике
		<b>Владеть:</b> навыками подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и их практического использования
<b>ПК - 28</b>	Знание корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, владение навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций	<b>Знать:</b> корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации
		<b>Уметь:</b> использовать на практике корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации, осуществлять информационное обеспечение процессов внутренних коммуникаций
		<b>Владеть:</b> навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций
<b>ПК - 32</b>	Владение навыками диагностики организационной культуры и умение	<b>Знать:</b> этические нормы взаимоотношений в организации; способы диагностики организационной культуры

	применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	<b>Уметь:</b> проводить диагностику организационной культуры; обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации
		<b>Владеть:</b> навыками диагностики организационной культуры

#### **IV. ОБЪЕМ, СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

##### **4.1. Распределение объема учебной работы по формам обучения**

Вид работы	Объем учебной работы, час	
	Очная	Заочная
<b>Формы обучения</b> (вносятся данные по реализуемым формам)	<b>6</b>	<b>5 курс</b>
<b>Семестр (курс) изучения дисциплины</b>	<b>6</b>	<b>5 курс</b>
Общая трудоемкость, всего, час	324	324
зачетные единицы	9	9
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>124</b>	<b>52</b>
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>96</b>	<b>34</b>
В том числе:		
Лекции	32	14
Лабораторные занятия		
Практические занятия	64	20
<i>Иные виды работ в соответствии с учебным планом (учебная практика)</i>	-	-
<b>Внеаудиторная работа (всего)</b>	<b>18</b>	<b>8</b>
В том числе:		
Контроль самостоятельной работы (на 1 подгруппу в форме компьютерного тестирования)	-*	4
Консультации согласно графику кафедры	16	2
Консультирование и прием защиты курсовой работы	2	2
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
В том числе:		
Зачет	-	-
Экзамен (на 1 группу)	8	8
Консультация предэкзаменационная (на 1 группу)	2	2
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>200</b>	<b>272</b>
<b>Самостоятельная работа обучающихся(всего)</b>	<b>200</b>	<b>272</b>
в том числе:		
Самостоятельная работа по проработке лекционного материала (60% от объема лекций)	19	8
Самостоятельная работа по подготовке к лабораторно-практическим занятиям (60% от объема аудиторных занятий)	38	12
Работа над темами (вопросами), вынесенными на самостоятельное изучение	117	216
Самостоятельная работа по видам индивидуальных заданий : подготовка реферата (контрольной работы)	10	20
Подготовка к экзамену	16	16

Примечание: \*осуществляется на аудиторных занятиях

##### **4.2 Общая структура дисциплины и виды учебной работы**

Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атг.	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атг.	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Модуль 1. «Основы организационного поведения»</b>	<b>136</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>138</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>118</b>
1. Организационное поведение как наука и учебная дисциплина. Поведение человека в группе.	20	2	6	Консультации	12	23	1	2	Консультации	20
2. Виды организационного поведения и процесс принятия решения	22	4	6		12	23	1	2		20
3. Психологический аспект конфликтов в группах. Лидерство в организации	20	2	6		12	23	1	2		20
4. Организационная среда бизнеса. Организационный дизайн	22	4	6		12	24	2	2		20
5. Перемены в организации и управление ими. Поведенческий маркетинг	22	4	6		12	23	1	2		20
<i>Итоговое занятие по модулю 1</i>	22	-	2		20	18	-	-		18
<b>Модуль 2. «Основы организационной культуры»</b>	<b>152</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>94</b>	<b>140</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>118</b>
1. Организационная культура как социально-экономическое явление	18	2	4	Консультации	12	16	1	1	Консультации	14
2. Типология организационных культур	18	2	4		12	17	1	1		15
3. Механизм взаимодействия важнейших элементов организационной культуры	22	4	6		12	23	1	2		20
4. Цели и ценности организационной культуры. Корпоративный кодекс компании.	22	4	6		12	24	2	2		20
5. Отбор и набор персонала, соответствующего важнейшим критериям организационной культуры.	20	2	6		12	24	2	2		20
6. Мотивационный механизм развития и укрепления культуры компании.	18	2	4		12	18	1	2		15
<i>Итоговое занятие по модулю 2</i>	24	-	2	22	14	-	-	14		
<b>Подготовка реферата в форме презентации (контрольной работы)</b>	<b>10</b>	-	-	-	<b>10</b>	<b>20</b>	-	-	-	<b>20</b>
<b>Экзамен</b>	<b>26</b>	-	-	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	-	-	<b>10</b>	<b>16</b>

### 4.3 Структура и содержание дисциплины по формам обучения

Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атт.	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атт.	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Модуль 1. «Основы организационного поведения»</b>	<b>136</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>138</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>118</b>
<b>1. Организационное поведение как наука и учебная дисциплина. Поведение человека в группе.</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>Консультации</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>Консультации</b>	<b>20</b>
1.1.Предмет, объект и основные понятия. Место и роль организационного поведения в системе наук об управлении	5	1	1		3	6	1	-		5
1.2.Организационное поведение и смежные науки. Методы организационного поведения.	5	-	2		3	5	-	-		5
1.3.Общие закономерности и специфические особенности организационного поведения	5	-	2		3	6	-	1		5
1.4.Виды групп в организации и их характеристика. Процесс формирования группы	5	1	1		3	6	-	1		5
<b>2. Виды организационного поведения и процесс принятия решения</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>12</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>20</b>
2.1.Деятельностное поведение. Коммуникативное поведение. Искажение информации в коммуникативных процессах.	7	1	2		4	8	-	1		7
2.2.Характеристика процесса принятия решения. Рациональное и ограниченно рациональное решение.	8	2	2		4	7	-	1		6
2.3.Групповое принятие решения. Методы стимуляции принятия решения. Исполнения решения.	7	1	2		4	8	1	-		7
<b>3. Психологический аспект конфликтов в группах. Лидерство в организации</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>6</b>		<b>12</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>20</b>
3.1.Типы конфликтов их основные причины. Пути их предупреждения и устранения.	7	1	2	4	8	-	1	7		
3.2.Руководство, лидерство и власть. Качества и стили лидерства.	6		2	4	7	1	-	6		
3.3.Лидерские функции. Трансформирующие лидеры. Наделение властью. Делегирование полномочий.	7	1	2	4	8	-	1	7		
<b>4. Организационная среда бизнеса. Организационный дизайн</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>20</b>		
4.1.Факторы внешней среды. Среда	7	1	2	4	9	1	1	7		

Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атг.	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атг.	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
прямого и косвенного воздействия. Характеристики среды бизнеса.										
4.2.Проектирование организации и организационное поведение.	8	2	2		4	7	1			6
4.3.Дизайн рабочих мест. Норма управляемости.	7	1	2		4	8	-	1		7
<b>5. Перемены в организации и управление ими. Поведенческий маркетинг</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>12</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>20</b>
5.1.Необходимость и виды перемен.	7	1	2		4	7	-	1		6
5.2.Методы осуществления перемен.	7	1	2		4	8	-	1		7
5.3.Преодоление сопротивления перемен. Планирование: миссия, цели.	8	2	2		4	8	1	-		7
<i>Итоговое занятие по модулю 1</i>	22	-	2		20	18	-	-		18
<b>Модуль 2. «Основы организационной культуры»</b>	<b>152</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>94</b>	<b>140</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>118</b>
<b>1. Организационная культура как социально-экономическое явление</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>14</b>
1.1.Понятие, основные свойства и функции организационной культуры	6	1	1		4	5	1	-		4
1.2.Принципы и процесс формирования организационной культуры	6	-	2		4	6	-	1		5
1.3.Уровни и стратегии изучения организационной культуры	6	1	1		4	5	-	-		5
<b>2. Типология организационных культур</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>12</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>15</b>
2.1.Типология организационных культур по национальным особенностям поведения.	6	1	1		4	6	-	1		5
2.2.Типология организационных культур в зависимости от специфики видов деятельности.	5	-	1		4	6	1	-		5
2.3.Типология организационных культур по признаку специфики гендерных отношений. Комплексные типологии организационных культур	7	1	2		4	5	-	-		5
<b>3Механизм взаимодействия важнейших элементов организационной культуры</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>12</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>20</b>
3.1.Элементы и характеристики организационной культуры	7	1	2		4	8	-	1		7
3.2.Миссии и девизы компании. Организационный климат. Имидж организации.	8	2	2		4	7	1	-		6
3.3.Репутация компании. Символы, обряды, мифы и легенды в компании.	7	1	2		4	8	-	1		7
<b>4. Цели и ценности организационной</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>12</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>20</b>



Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атг.	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атг.	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>культуры. Корпоративный кодекс компании.</i>										
4.1.Цели и целеполагание различных типов организационных культур	7	1	2		4	8	-	1		7
4.2.Ценности и нормы культуры как критериальная основа поведения персонала.	7	1	2		4	8	1	-		7
4.3.Корпоративный кодекс компании. Организационная культура и удовлетворенность трудом.	8	2	2		4	8	1	1		6
<b>5. Отбор и набор персонала, соответствующего важнейшим критериям организационной культуры.</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>6</b>		<b>12</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>20</b>
5.1.Определение типа сотрудника, идеального для культуры компании.	7	1	2		4	7	1	-		6
5.2.Проблемы и сложности отбора персонала, соответствующего культуре компании.	7	1	2		4	9	1	1		7
5.3.Методы недирективного сокращения персонала.	6	-	2		4	8	-	1		7
<b>6. Мотивационный механизм развития и укрепления культуры компании.</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>12</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>15</b>
6.1.Мотивация персонала как элемент культуры компании.	6	1	1		4	6	1	-		5
6.2.Мотивация персонала различных организационных культурах.	5	-	1		4	6	-	1		5
6.3.Нетрадиционные методы мотивации.	7	1	2		4	6	-	1		5
<i>Итоговое занятие по модулю2</i>	<i>24</i>	<i>-</i>	<i>2</i>		<i>22</i>	<i>14</i>	<i>-</i>	<i>-</i>		<i>14</i>
<b>Подготовка реферата в форме презентации (контрольной работы)</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20</b>
<b>Экзамен</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>16</b>

## V. ОЦЕНКА ЗНАНИЙ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТ-ТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 5.1. Формы контроля знаний, рейтинговая оценка и формируемые компетенции (дневная форма обучения)

Наименование блоков и модулей дисциплины	Формируемые компетенции	Объем учебной работы, час					Форма контроля знаний	Максимальное количество баллов
		Общая трудоемкость	Лекции	Лаб.-практ. занятия	Внеаудиторн. раб. и промежут. аттест.	Самост. работа		
<b>Всего по дисциплине</b>	ОК-6 ОПК-7 ПК-23 ПК-28 ПК-32	<b>324</b>	<b>32</b>	<b>64</b>	<b>28</b>	<b>200</b>	<b>Экзамен</b>	<b>100</b>
<b>1. Входной рейтинг</b>							<b>Устный опрос</b>	<b>5</b>
<b>2. Рубежный рейтинг</b>	ОК-6 ОПК-7 ПК-23 ПК-28 ПК-32						<b>Результаты сдачи модулей</b>	<b>60</b>
<b>Модуль 1 «Основы организационного поведения»</b>	ОК-6 ОПК-7 ПК-23 ПК-28 ПК-32	<b>136</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>80</b>		<b>28</b>
1. Организационное поведение и организационная культура как наука и учебная дисциплина. Поведение человека в группе.		20	2	6		12	Решение ситуационных задач. Устный опрос	4
2. Виды организационного поведения и процесс принятия решения.		22	4	6		12	Решение ситуационных задач. Устный опрос	4
3. Психологический аспект конфликтов в группах. Лидерство в организации		20	2	6		12	Решение ситуационных задач. Устный опрос	4
4. Организационная среда бизнеса. Организационный дизайн.		22	4	6		12	Решение ситуационных задач. Устный опрос	4
5. Перемены в организации и управление ими. Поведенческий маркетинг.		22	4	6		12	Решение ситуационных задач. Устный опрос	4
Итоговое занятие по темам модуля 1	ОК-6 ОПК-7	22	-	2		20	Тестовый контроль	8

	ПК-23 ПК-28 ПК-32								
<b>Модуль 2 «Основы организационной культуры»</b>	ОК-6 ОПК-7 ПК-23 ПК-28 ПК-32	<b>152</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>94</b>			<b>32</b>
1. Организационная культура как социально-экономическое явление.		18	2	4		12	Решение ситуационных задач. Устный опрос		4
2. Типология организационных культур.		18	2	4		12	Решение ситуационных задач. Устный опрос		4
3. Механизм взаимодействия важнейших элементов организационной культуры		22	4	6		12	Решение ситуационных задач. Устный опрос		4
4. Цели и ценности организационной культуры. Корпоративный кодекс компании.		22	4	6		12	Решение ситуационных задач. Устный опрос		4
5. Отбор и набор персонала, соответствующего важнейшим критериям организационной культуры.		20	2	6		12	Решение ситуационных задач. Устный опрос		4
6. Мотивационный механизм развития и укрепления культуры компании.		18	2	4		12	Решение ситуационных задач. Устный опрос		4
Итоговое занятие по темам модуля 2	ОК-6 ОПК-7 ПК-23 ПК-28 ПК-32	24	-	2		22	Тестовый контроль		8
<b>Подготовка реферата в форме презентации (контрольной работы)</b>	ОК-6 ОПК-7 ПК-23 ПК-28 ПК-32	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>Участие в конференциях, конкурсах, выставках, написание курсовой работы</b>		<b>5</b>
<b>Экзамен</b>	ОК-6 ОПК-7 ПК-23 ПК-28 ПК-32	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>экзамен</b>		<b>30</b>

## 5.2. Оценка знаний студента

### 5.2.1. Основные принципы рейтинговой оценки знаний

Оценка знаний по дисциплине осуществляется согласно положению «О единых требованиях к контролю и оценке результатов обучения: Методические

рекомендации по практическому применению модульно-рейтинговой системы обучения».

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

Рейтинги	Характеристика рейтингов	Максимум баллов
Входной	Отражает степень подготовленности студента к изучению дисциплины. Определяется по итогам входного контроля знаний на первом практическом занятии	5
Рубежный	Отражает работу студента на протяжении всего периода изучения дисциплины. Определяется суммой баллов, которые студент получит по результатам изучения каждого модуля	60
Творческий	Результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности, в том числе, участие в различных конференциях и конкурсах на протяжении всего курса изучения дисциплины	5
Выходной	Является результатом аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи экзамена. Отражает уровень освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности	30
Общий рейтинг	Определяется путём суммирования всех рейтингов	100

Итоговая оценка компетенций студента осуществляется путём автоматического перевода баллов общего рейтинга в стандартные оценки.

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
менее 51 балла	51-67 баллов	68-85 баллов	86-100 баллов

### 5.2.3. Критерии оценки знаний студента на экзамене

На экзамене студент отвечает в письменно-устной форме на вопросы экзаменационного билета (2 вопроса и задача).

Количественная оценка на экзамене определяется на основании следующих критериев:

- оценку «отлично» заслуживает студент, показавший всестороннее систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой; как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины и их значение для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;
- оценку «хорошо» заслуживает студент, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе; как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоя-

тельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

- оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой; как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, обнаружившему проблемы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжать обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

**5.3. Фонд оценочных средств. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки формируемых компетенций по дисциплине** (приложение 2)

## **VI. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Основная учебная литература**

1. Литвинюк А.А. Организационное поведение: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2013. - 505с.

2. Яковенко Н.Ю. Организационная культура: учебное пособие / Н.Ю. Яковенко. - Белгород: Изд-во БелГСХА, 2009. - 135с.

3. Организационное поведение и организационная культура [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов экономического факультета направления 38.03.03 Управление персоналом / Белгородский ГАУ; сост.: Е.В. Нежелъченко, Н.Ю. Яковенко. - Белгород: Белгородский ГАУ, 2017. – 190 с. – Режим дост. к изд.: [http://lib.belgau.edu.ru/cgi-bin/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOKS\\_READER&P21DBN=BOOKS&Z21ID=192216205850532317&Image\\_file\\_name=OnlyEC%5COrganizatsionnoe\\_povedenie\\_organizatsionnaya\\_kultura%2EUcheb%2Eposobie\\_38%2E03%2E03\\_Upravlenie\\_personalom%2Epdf&mfn=52970&FT\\_REQUEST=организационное%20поведение%20и%20организационная%20культура&CODE=190&PAGE=1](http://lib.belgau.edu.ru/cgi-bin/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOKS_READER&P21DBN=BOOKS&Z21ID=192216205850532317&Image_file_name=OnlyEC%5COrganizatsionnoe_povedenie_organizatsionnaya_kultura%2EUcheb%2Eposobie_38%2E03%2E03_Upravlenie_personalom%2Epdf&mfn=52970&FT_REQUEST=организационное%20поведение%20и%20организационная%20культура&CODE=190&PAGE=1)

## 6.2. Дополнительная литература

1. Организационное поведение и организационная культура [Электронный ресурс]: методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной подготовки студентов по направлению 38.03.03 Управление персоналом / Белгородский ГАУ; сост.: Е. В. Нежелъченко, Ю. Ю. Ващейкина. - Белгород :Белгородский ГАУ, 2017. - 53 с. - Б. ц. [http://lib.belgau.edu.ru/cgi-bin/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOKS\\_READER&P21DBN=BOOKS&Z21ID=192216205850532317&Image\\_file\\_name=OnlyEC%5COrganizatsionnoe\\_povedenie-organizatsionnaya\\_kultura%2EMetodich%2Eukazaniya\\_38%2E03%2E03\\_Upravleni\\_e\\_personalom%2Epdf&mfn=52973&FT\\_REQUEST=организационное%20поведение%20и%20организационная%20культура&CODE=53&PAGE=1](http://lib.belgau.edu.ru/cgi-bin/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOKS_READER&P21DBN=BOOKS&Z21ID=192216205850532317&Image_file_name=OnlyEC%5COrganizatsionnoe_povedenie-organizatsionnaya_kultura%2EMetodich%2Eukazaniya_38%2E03%2E03_Upravleni_e_personalom%2Epdf&mfn=52973&FT_REQUEST=организационное%20поведение%20и%20организационная%20культура&CODE=53&PAGE=1)

2. Организационное поведение и организационная культура [Электронный ресурс]: методические указания и тематика курсовых работ для студентов, обучающихся по направлению 38.03.03 - Управление персоналом (уровень бакалавриата) / Белгородский ГАУ; сост.: Е. В. Нежелъченко, Ю. Ю. Ващейкина. - Белгород :Белгородский ГАУ, 2017. - 37 с. [http://lib.belgau.edu.ru/cgi-bin/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOKS\\_READER&P21DBN=BOOKS&Z21ID=192216205850532317&Image\\_file\\_name=Only\\_in\\_EC%5COrganizatsionnoe\\_povedenie\\_organizatsionnaya\\_kultura%2Epdf&mfn=52698&FT\\_REQUEST=организационное%20поведение%20и%20организационная%20культура&CODE=37&PAGE=1](http://lib.belgau.edu.ru/cgi-bin/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOKS_READER&P21DBN=BOOKS&Z21ID=192216205850532317&Image_file_name=Only_in_EC%5COrganizatsionnoe_povedenie_organizatsionnaya_kultura%2Epdf&mfn=52698&FT_REQUEST=организационное%20поведение%20и%20организационная%20культура&CODE=37&PAGE=1)

3. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: Инфра-М, 2011. – 151с.

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа студентов заключается в инициативном поиске информации о наиболее актуальных проблемах, которые имеют большое практическое значение и являются предметом научных дискуссий в рамках изучаемой дисциплины.

Самостоятельная работа планируется в соответствии с календарными планами рабочей программы по дисциплине и в методическом единстве с тематикой учебных аудиторных занятий.

#### 6.3.1. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на

	консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Решение расчетно-графических заданий, решение задач и др.
Самостоятельная работа	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующих для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

Приступая к изучению дисциплины, обучающимся необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы.

Преподавание дисциплины предусматривает: лекции, практические занятия, самостоятельную работу (изучение теоретического материала; подготовка к практическим занятиям; выполнение домашних заданий, в т.ч. рефераты, доклады; индивидуальные расчеты по методическим указаниям к изучению дисциплины, решение задач, выполнение тестовых заданий, устным опросам, экзамену), консультации преподавателя.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее главных положений. На первой лекции доводится до внимания студентов структура курса и его разделы, а также рекомендуемая литература. Каждая лекция охватывает определенную тему курса и представляет собой логически вполне законченную работу. Лекционный материал снабжен конкретными примерами. Целями проведения практических занятий являются: установление связей теории с практикой в форме экспериментального подтверждения положений теории; развитие логического мышления; умение выбирать оптимальный метод решения; обучение студентов умению анализировать полученные результаты; контроль самостоятельной работы обучающихся по освоению курса.

В ходе подготовки к практическому занятию обучающимся следует внимательно ознакомиться с планом, вопросами, вынесенными на обсуждение, изучить соответствующий лекционный материал, предлагаемую литературу. Нельзя ограничиваться только имеющейся учебной литературой (учебниками и учебными пособиями). Обращение к монографиям, статьям из специальных журналов, хрестоматийным выдержкам, а также к материалам средств массовой информации позволит в значительной мере углубить проблему, что разнообразит процесс ее обсуждения. С другой стороны, обучающимся следует помнить, что они должны не просто воспроизводить сумму полученных знаний по заданной теме, но и творчески переосмыслить существующие в современной науке подходы к пониманию тех или иных проблем, явлений, событий, продемонстрировать и убедительно аргументировать собственную позицию.

Теоретический материал по тем темам, которые вынесены на самостоятельное изучение, обучающийся прорабатывает в соответствии с вопросами для

подготовки к зачету. Пакет заданий для самостоятельной работы выдается в начале семестра, определяются конкретные сроки их выполнения и сдачи. Результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем и учитываются при аттестации обучающегося.

Для закрепления теоретического материала обучающиеся выполняют различные задания (тестовые задания, рефераты, задачи, и проч.). Их выполнение призвано обратить внимание обучающихся на наиболее сложные, ключевые и дискуссионные аспекты изучаемой темы, помочь систематизировать и лучше усвоить пройденный материал.

При самостоятельном выполнении заданий обучающиеся могут выявить тот круг вопросов, который усвоили слабо, и в дальнейшем обратить на них особое внимание. Контроль самостоятельной работы обучающихся по выполнению заданий осуществляется преподавателем с помощью выборочной и фронтальной проверок на практических занятиях.

Консультации преподавателя проводятся в соответствии с графиком, утвержденным на кафедре. Обучающийся может ознакомиться с ним на информационном стенде. При необходимости дополнительные консультации могут быть назначены по согласованию с преподавателем в индивидуальном порядке.

Примерный курс лекций, содержание и методика выполнения практических заданий, методические рекомендации для самостоятельной работы содержатся в УМК дисциплины.

### **6.3.2 Видеоматериалы**

1. Каталог учебных видеоматериалов на официальном сайте ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ – Режим доступа: <http://bsaa.edu.ru/InfResource/library/video>

### **6.3.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы**

1. Российское образование. Федеральный портал. - <http://www.edu.ru>
2. Центральная научная сельскохозяйственная библиотека. - <http://www.cnshb.ru/>
3. Российская государственная библиотека. - <http://www.rsl.ru>
4. Официальный сайт федеральных органов исполнительной власти РФ. - <http://www.gov.ru>.
5. Официальный сайт Министерства экономического развития и торговли РФ. - <http://www.economy.gov.ru>
6. Официальный сайт издательского дома Эксперт. - <http://www.expert.ru>
7. ЭБС «Знаниум» – <http://znanium.com>
8. ЭБС «Лань» – <http://e.lanbook.com>
9. ЭБС «AgriLib» – <http://ebs.rgazu.ru>
10. Справочно – правовая система КонсультантПлюс/ <http://www.consultant.ru/>
11. Справочно – правовая система Гарант/ <http://www.garant.ru/>



## VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Специальные помещения, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа № 3**	Специализированная мебель, трибуна, мультимедийный проектор EPSONEB-X11 LCD/2600 Lm/1024*768/300, экран проектора, аудиосистема (колонки MicrolabElectronicsCo, Ltd), ноутбук
Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации № 233**	Столы, стулья, доска настенная, кафедра, мультимедийный проектор EPSON, экран проектора, аудио-система.
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования №214**	Специализированная мебель: 3 стола, 2 полумягких стула, 3 тумбочки, 2 книжных шкафа, 1 шкаф платяной двухстворчатый, 1 сейф. Рабочее место лаборанта: компьютер (системный блок, монитор клавиатура мышь), МФУ BROTHER (принтер, сканер, ксерокс).
Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ (читальные залы библиотеки)***	Специализированная мебель; комплект компьютерной техники в сборе (системный блок: Asus P4BGL-MX\Intel Celeron, 1715 MHz\256 Мб PC2700 DDR SDRAM\ST320014A (20 Гб, 5400 RPM, Ultra-ATA/100)\ NEC CD-ROM CD-3002A\Intel(R) 82845G/GL/GE/PE/GV Graphics Controller, монитор: Proview 777(N) / 786(N) [17" CRT], клавиатура, мышь.); Foxconn G31MVP/G31MXP\DualCore Intel Pentium E2200\1 ГБ DDR2-800 DDR2 SDRAM\MAXTOR STM3160215A (160 ГБ, 7200 RPM, Ultra-ATA/100)\Optiarc DVD RW AD-7243S\Intel GMA 3100 монитор: acer v193w [19"], клавиатура, мышь.) с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечения доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ; настенный плазменный телевизор SAMSUNG PS50C450B1 Black HD (диагональ 127 см); аудио-видео кабель HDMI

### 7.2. Комплект лицензионного программного обеспечения

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа № 3**	MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №28 от 08.11.2018) - 522 лицензия. Срок действия лицензии с 08.11.2018 по 08.11.2019
Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежу-	Операционная система Windows ПО MS Windows WinSTDR 7 Acdmc Legalization RUS OLP NL (GJC-00377) Акт на передачу прав №1553 от 18.05.11; Пакет программ Microsoft Office ПО MS Office Std 2010 Rus OLP NL Acdmc (021-09683) Акт на передачу прав №1553 от

точной аттестации № 233**	18.05.11; Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №28 от 08.11.2018) - 522 лицензия. Срок действия лицензии с 08.11.2018 по 08.11.2019
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования №214**	MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно. MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно. Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №28 от 08.11.2018) - Срок действия лицензии с 08.11.2018 по 08.11.2019
Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ (читальные залы библиотеки)***	Microsoft Imagine Premium Electronic Software Delivery. Сублицензионный договор №937/18 на передачу неисключительных прав от 16.11.2018. Срок действия лицензии- бессрочно. MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно. Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №28 от 08.11.2018).Срок действия лицензии с 08.11.2018 по 08.11.2019 Информационно правовое обеспечение "Гарант" (для учебного процесса). Договор №ЭПС-12-119 от 01.09.2012. Срок действия - бессрочно. СПС КонсультантПлюс: Версия Проф. Консультант Финансист. КонсультантПлюс: Консультации для бюджетных организаций. Договор от 01.01.2017. Срок действия - бессрочно. RNVoice-v0.4-a2 синтезатор речи Программа Valabolka (portable) для чтения вслух текстовых файлов . Программа экранного доступа NDVA

7.3. Электронно-библиотечные системы и электронная информационно-образовательная среда обеспечивающие одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся по программе бакалавриата:

– ЭБС «ZNANIUM.COM», договор на оказание услуг № 0326100001918000018 с Обществом с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ» от 25.12.2018

– ЭБС «AgriLib», лицензионный договор №ПДД 3/15 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе ФГБОУ ВПО РГАЗУ от 15.01.2015

– ЭБС «Лань», договор №14 с Обществом с ограниченной ответственностью «ЭБС Лань» от 16.10.2018

– ЭБС «Рукопт», договор №ДС-284 от 15.01.2016 с открытым акционерным обществом «ЦКБ»БИБКОМ», с обществом с ограниченной ответственностью «Агентство «Книга-Сервис»;

7.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

– БД информационно-правового обеспечения "Гарант". Договор №ЭПС-12-119 с ООО «Гарант-Сервис-Белгород» от 01.09.2012. Срок действия с 01.09.2012 - бессрочно..

– БД нормативно-правовой информации Консультант-Плюс. Договор об информационной поддержке с ООО «Веда-Консультант» от 01.01.2017. Срок действия с 01.01.2017 - бессрочно.;

– Российская наукометрическая БД ScienceIndex на платформе elibrary.ru. Лицензионный договор №SIO-1279/2018-31806198874 от 13.03.2018 г. ООО «Научная электронная библиотека". Срок действия – с 13.03.2018 г. до 13.03.2019 г.

## **VIII. ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1 к рабочей программе дисциплины

**СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ  
НА 20\_\_ / 20\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД**

Организационное поведение и организационная культура

дисциплина (модуль)

38.03.03. Управление персоналом

направление подготовки/специальность

<b>ДОПОЛНЕНО</b> (с указанием раздела РПД)
<b>ИЗМЕНЕНО</b> (с указанием раздела РПД)
<b>УДАЛЕНО</b> (с указанием раздела РПД)

Реквизиты протоколов заседаний кафедр, на которых пересматривалась программа

Кафедра _____ _____	Кафедра _____ _____
от _____ № _____ Дата	от _____ № _____ дата

Методическая комиссия экономического факультета

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года, протокол № \_\_\_\_\_

Председатель методкомиссии \_\_\_\_\_ Черных А.И.

Декан экономического факультета \_\_\_\_\_ Наседкина Т.И.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

по дисциплине «Организационное поведение и организационная культура»

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность (профиль) – Управление персоналом

Квалификация – бакалавр (программа прикладного бакалавриата)

Год начала подготовки – 2019

# 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства		
					Текущий контроль	Промежуточная аттестация	
ОК-6	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Первый этап (пороговой уровень)	<b>Знать:</b> особенности работы коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену	
					тестовый контроль		
		Второй этап (продвинутый уровень)	<b>Уметь:</b> работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Модуль 2 «Основы организационной культуры»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену	
					тестовый контроль		
		Третий этап (высокий уровень)	<b>Владеть:</b> навыками работы в коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	Модуль 1 «Основы организационного поведения»	Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену
						решение задач	
				Модуль 2 «Основы организационной культуры»	Модуль 2 «Основы организационной культуры»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену
						решение задач	
				Модуль 1 «Основы организационного поведения»	Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену
	решение задач						
	Модуль 2 «Основы организационной культуры»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену				
	тестовый контроль						
ОПК-7	готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности	Первый этап (пороговой уровень)	<b>Знать:</b> методы организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других	Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену	
					тестовый контроль		
		Второй этап (продвинутый уровень)	<b>Уметь:</b> кооперировать свои усилия с коллегами для достижения постав-	Модуль 2 «Основы организационной культуры»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену	
					тестовый контроль		
				Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос		
		решение задач	Курсовая работа, вопросы к экзамену				
		тестовый контроль					

	других	вень)	ленных целей; осуществлять организацию и координацию взаимодействия между людьми, проводить контроль и оценку эффективности деятельности других	Модуль 2 «Основы организационной культуры»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену		
					решение задач			
					тестовый контроль			
		Третий этап (высокий уровень)	<b>Владеть:</b> навыками кооперации с коллегами; навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности	Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену		
					решение задач			
		Модуль 2 «Основы организационной культуры»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену				
решение задач								
тестовый контроль	Курсовая работа, вопросы к экзамену							
		тестовый контроль						
<b>ПК-23</b>	знание основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их на практике	Первый этап (пороговой уровень)	<b>Знать:</b> основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации	Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену		
					тестовый контроль			
					Модуль 2 «Основы организационной культуры»		устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену
		тестовый контроль						
		Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену				
			решение задач					
			тестовый контроль					
		Второй этап (продвинутый уровень)	<b>Уметь:</b> организовывать и проводить исследования удовлетворенности персонала работой в организации и использовать их на практике	Модуль 2 «Основы организационной культуры»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену		
					решение задач			
тестовый контроль								
Третий этап (высокий уровень)	<b>Владеть:</b> навыками подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и их практического использования	Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену				
			решение задач					
			тестовый контроль					
Модуль 2 «Основы организационной культуры»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену						
			решение задач					
			тестовый контроль					
<b>ПК-28</b>	знание корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, владение навыками информа-	Первый этап (пороговой уровень)	<b>Знать:</b> корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации	Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену		
					тестовый контроль			
					Модуль 2 «Основы организационной культуры»		устный опрос	Курсовая работа, вопросы к
							тестовый контроль	

	ционного обеспечения процессов внутренних коммуникаций	Второй этап (продвину-тый уро-вень)	<b>Уметь:</b> использовать на практике корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации, осуществлять информационное обеспечение процессов внутренних коммуникаций	культуры»	экзамену	
				Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену
					решение задач	
				Модуль 2 «Основы организационной культуры»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену
					решение задач	
				Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену
решение задач						
Модуль 2 «Основы организационной культуры»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену				
	решение задач					
<b>ПК-32</b>	Владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	Первый этап (пороговой уровень)	<b>Знать:</b> этические нормы взаимоотношений в организации; способы диагностики организационной культуры	Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену
				Модуль 2 «Основы организационной культуры»	устный опрос	
				Модуль 1 «Основы организационного поведения»	решение задач	Курсовая работа, вопросы к экзамену
					тестовый контроль	
				Модуль 2 «Основы организационной культуры»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену
					решение задач	
		Модуль 1 «Основы организационного поведения»	устный опрос	Курсовая работа, вопросы к экзамену		
			решение задач			
		Модуль 2 «Основы организационной культуры»	решение задач	Курсовая работа, вопросы к экзамену		
			тестовый контроль			



## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Компетенция	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня компетенции)	Уровни и критерии оценивания результатов обучения, шкалы оценивания			
		<i>Компетентность не сформирована</i>	<i>Пороговый уровень компетентности</i>	<i>Продвинутый уровень компетентности</i>	<i>Высокий уровень</i>
		<i>не зачтено</i>	<i>зачтено</i>	<i>зачтено</i>	<i>Зачтено</i>
<b>ОК-6</b>	<i>Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</i>	<i>Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия не сформирована</i>	<i>Частично владеет способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</i>	<i>Владеет способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</i>	<i>Свободно владеет способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</i>
	<b>Знать:</b> особенности работы коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	Не знает особенности работы коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	Частично особенности работы коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	Знает особенности работы коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	Имеет систематические знания особенностей работы коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий
	<b>Уметь:</b> работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Не умеет работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Частично умеет работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	В целом, способен работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Умеет работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
	<b>Владеть:</b> навыками работы в коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	Не владеет навыками работы в коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	Частично владеет навыками работы в коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	Владеет навыками работы в коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	Свободно владеет навыками работы в коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий
<b>ОПК-7</b>	<i>Готовность к кооперации с коллегами, к работе на</i>	<i>Способность к кооперации с коллегами, к работе</i>	<i>Частично владеет способностью к кооперации с</i>	<i>Владеет способностью к кооперации с коллегами, к</i>	<i>Свободно владеет способностью к кооперации с колле-</i>





	<i>сов внутренних коммуникаций</i>	<i>сов внутренних коммуникаций</i>	<i>навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций</i>	<i>сов внутренних коммуникаций</i>	<i>обеспечения процессов внутренних коммуникаций</i>
	<b>Знать:</b> корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации	Не знает корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации	Частично знает корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации	Знает, но с определенными ошибками, корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации	Знает корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации
	<b>Уметь:</b> использовать на практике корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации, осуществлять информационное обеспечение процессов внутренних коммуникаций	Не умеет использовать на практике корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации, осуществлять информационное обеспечение процессов внутренних коммуникаций	Частично умеет использовать на практике корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации, осуществлять информационное обеспечение процессов внутренних коммуникаций	Умеет использовать на практике корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации, осуществлять информационное обеспечение процессов внутренних коммуникаций, но допускает определенные ошибки	Умеет использовать на практике корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации, осуществлять информационное обеспечение процессов внутренних коммуникаций
	<b>Владеть:</b> навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций	Владеть: навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций	Владеть: навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций	Владеть: навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций	Владеть: навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций
<b>ПК-32</b>	<b>Владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации.</b>	<b>Способность владения навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации не сформирована.</b>	<b>Частично владеет навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации</b>	<b>Владеет навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации.</b>	<b>Свободно владеет навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации.</b>
	<b>Знать:</b>	Не знает этические нормы	Частично знает этические	Знает, но с некоторыми	Знает этические нормы взаи-

	этические нормы взаимоотношений в организации; способы диагностики организационной культуры	взаимоотношений в организации; способы диагностики организационной культуры	нормы взаимоотношений в организации; способы диагностики организационной культуры	ошибками, этические нормы взаимоотношений в организации; способы диагностики организационной культуры	отношений в организации; способы диагностики организационной культуры
	<b>Уметь:</b> проводить диагностику организационной культуры; обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	Не умеет проводить диагностику организационной культуры; обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	Частично умеет проводить диагностику организационной культуры; обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	Умеет проводить диагностику организационной культуры; обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	Умеет самостоятельно проводить диагностику организационной культуры; обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации
	<b>Владеть:</b> навыками диагностики организационной культуры	Не владеет навыками диагностики организационной культуры	Частично владеет навыками диагностики организационной культуры	Владеет навыками диагностики организационной культуры	Свободно владеет навыками диагностики организационной культуры

### **3. Фонд оценочных средств. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки формируемых компетенций по дисциплине**

#### *Перечень вопросов для определения входного рейтинга*

1. Управленческие революции.
2. Возникновение управления. Исторические этапы и формы власти.
3. Теория управления: цели, функции, объекты.
4. Противоречия и парадоксы теории управления.
5. Объект, предмет и задачи дисциплины «Социология и психология управления».
6. Становление и развитие управленческой мысли.
7. Основные школы управленческой мысли.
8. Управленческие подходы: ситуационный, процессный, системный.
9. Развитие управленческой мысли в России.
10. Понятие, признаки и сущность социальных организаций.
11. Миссия и цели организации.
12. Иерархия в организациях.
13. Управление организациями: подходы, функции, задачи.
14. Личность в организации. Основные черты личности и способы их оценки.
15. Рабочие группы, их основные признаки.
16. Основные типы социометрических структур.
17. Формирование рабочей группы.
18. Цикл развития рабочей группы.
19. Поддержание продуктивной среды групповой деятельности.
20. Руководство и лидерство. Их трактовка в различных социологических теориях.
21. Стиль руководства. «Решетка менеджера».
22. Личностные характеристики управленца.
23. Сущность власти. Власть как свойство личности.
24. Власть как особый тип межличностных отношений.
25. Определение оснований власти.
26. Власть и делегирование полномочий в организации.
27. Авторитет и власть в системном подходе.
28. Социальный контроль в организации через групповое давление
29. Социальный контроль в организации через принуждение.
30. Ролевой социальный контроль. Проблемы организации социального контроля.
31. Понятие и сущность организационной культуры.
32. Основные характеристики и составные части организационной культуры.
33. Значение организационной культуры.
34. Основные компоненты организационной культуры.
35. Иерархия уровней организационной культуры.
36. Поддержание и развитие организационной культуры.
37. Причины и стадии изменения культуры организации.
38. Организационное поведение.
39. Понятие и типы социальных технологий.

40. Понятие и значение социальных коммуникаций.
41. Модели социальных коммуникаций.
42. Роль коммуникаций в трактовке различных научных школ.
43. Виды коммуникаций внутри организации.
44. Коммуникационные стили.
45. Проблемы повышения эффективности организационных коммуникаций.
46. Социологические методы выработки управленческих решений.
47. Сущность управленческого воздействия с точки зрения социологии и психологии.
48. Методы воздействия на личность.
49. Манипулирование как особый прием управленческого воздействия.
50. Сущность, значение и виды делового общения. Культура делового общения, ее содержание.
51. Принципы этики делового общения. Законы управленческого общения.
52. Факторы, определяющие экономическое поведение человека и организации.
53. Мотивы накопления, инвестирования, труда и потребления.
54. Объективные предпосылки и факторы развития предпринимательства.
55. Социально-психологические черты и качества руководителя и предпринимателя.
56. Условия и факторы, определяющие поведение потребителя. Потребительский выбор и формы потребительского поведения
57. Сущность и виды ответственности. Факторы, формирующие ответственность.
58. Виды ответственности руководителя. Групповые нормы и их роль в формировании ответственности.
59. Социальные роли руководителя. Основные стили решения управленческих задач.
60. Основные типы и классификация управленческих задач. Социально-психологические проблемы принятия управленческих решений.
61. Сущность мотивации и потребности ее определяющие.
62. Мотивы трудовой деятельности, их соотношение.
63. Принципы трудовой мотивации.
64. Методы воздействия на мотивацию работников.
65. Меры дисциплинарного воздействия в системе мотивации.

### **Критерии оценивания:**

1) *от 3 до 5 баллов или «зачтено»:* выставляется при условии, если студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт;

2) *от 0 до 2 баллов или «не зачтено»:* выставляется при наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений или присутствии большого количе-

ства ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные вопросы; при условии отсутствия ответа на вопросы.

### ***Первый этап (пороговой уровень)***

**ЗНАТЬ:** особенности работы коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; методы организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других; основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации; корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации; этические нормы взаимоотношений в организации; способы диагностики организационной культуры.

#### ***Перечень вопросов устного опроса по темам занятий***

1. Место и роль организационного поведения в системе наук об управлении и в практике работы менеджера.
2. Основные концепции и исторические этапы в развитии организационного поведения.
3. Общие закономерности и специфические особенности российского орг. поведения.
4. Социально-психологические отношения в коллективе.
5. Межгрупповые конфликты в организациях.
6. Упражнение «объективность межличностного восприятия».
7. Самопрезентация, или управление впечатлением.
8. Межгрупповое общение.
9. Коммуникативные действия.
10. Развитие, цели и этапы карьеры.
11. Основные особенности группового принятия решения.
12. Характеристики внешней среды организации.
13. Действия регламентирующих органов.
14. Системы оплаты и вознаграждения.
15. Подходы к объяснению лидерства.
16. Трансформирующее лидерство.
17. Внешние и внутренние источники изменений.
18. Понятие и основные свойства организационной культуры.
19. Процесс формирования организационной культуры.
20. Субкультуры в организациях.
21. Миссии и девизы компании.
22. Репутация компании.
23. Ценности и нормы культуры как критериальная основа поведения персонала.
24. Определение типа сотрудника, идеального для культуры компании.
25. Мотивация персонала различных организационных культурах.
26. Системы оценки результативности персонала.



27. Навыки и компетенции лидеров различных организационных культур.
28. Типология М. Бурке.
29. Типология культур К. Камерона и Р. Куинна.
30. Организационная культура и система управления знаниями в компании.
31. Лояльность в понимании различных культур.

### **Критерии оценивания.**

*4 балла и/или «отлично»:* ставится студенту за правильный, полный и развернутый ответ, он должен продемонстрировать отличное знание студентом материала лекций, основной и дополнительной литературы;

*3 балла и/или «хорошо»:* ставится студенту за правильный ответ на вопрос, который должен быть полным и продемонстрировать достаточное знание студентом материала лекций, основной и дополнительной литературы; допускается неполный ответ по одному из дополнительных вопросов;

*2 балла и/или «удовлетворительно»:* ставится студенту за не совсем правильный или не полный ответ на вопрос; изложение теоретического материала приводится с ошибками, неточно или схематично; появляются затруднения при ответе на дополнительные вопросы;

*0 – 1 балл и/или «неудовлетворительно»:* ставится студенту за отказ от ответа; отсутствие минимальных знаний по вопросу; присутствуют грубые ошибки в ответе, которые студент не способен исправить даже с помощью рекомендаций преподавателя.

### **Тесты**

1. Организационная культура - это:
  - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
  - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
  - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.
2. Уровни изучения культуры:
  - поверхностный
  - познавательный
  - ценностеобразующий
  - подповерхностный
  - глубинный
3. Какое из перечисленных словосочетаний близко по смыслу к понятию «Корпоративная культура»?
  - организационная культура
  - корпоративный дух
  - философия организации
  - социокультура организации

- организационно-развитие
  - социально-психологический климат
4. Имиджевая структура организационной культуры включает в себя:
- внешний вид офиса компании
  - язык компании
  - компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании
  - официальная атрибутика
  - корпоративная культура
5. В культуре организации можно выделить:
- Доминирующую культуру
  - Локальную культуру
  - Субкультуру
  - Контркультуру
  - Местную культуру
  - Положительную культуру
6. Организационная культура – это:
- совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности.
  - комплекс базовых предположений, изобретенный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции; это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения.
  - методы управления, стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, восприятие персонала как достоинства фирмы, профессионализм управленцев, в том числе, коммуникативная компетентность, применяемые методы стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т.п.
7. Культура организации, ориентированная на творческий подход и предпринимательство, стремящаяся к производству уникальных товаров и услуг – это:
- рыночная культура
  - адхократическая культура
  - клановая культура
  - иерархическая культура
8. Клановая культура характеризуется:
- как место работы, напоминающее большую семью, лидеры организации мыслят патерналистически, придавая большое значение высокой сплоченности коллектива;
  - как динамичное, предпринимательское и творческое место работы; отличительными чертами лидеров организации являются умение предвидеть, новаторство, ориентация на риск;
  - как место работы, ориентированной на результаты, лидеры организации являются жесткими руководителями внутри коллектива и жесткими конкурентами во внешней среде;

- как формализованное и структурированное место работы; лидеры организации — хорошие координаторы и организаторы; в основе деятельности коллектива лежат формальные правила и процедуры, поддерживающие заданный плавный темп деятельности.

9. Имиджорганизации – это:

- образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности; сформулированное представление о деятельности и успехах компании, укрепляющее взаимоотношения с клиентами, конкурентоспособность, способствующая успешному дальнейшему развитию;
- цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу;
- соблюдение правил, норм, целей и ценностей данной организации, следование ее требованиям и регламентам

10. Стратегия, которая предполагает использование опросов, анкетирования, интервьюирования и др. методов, дающих количественную оценку конкретным проявлениям культуры, называется:

- количественная стратегия
- метафорическая или языковая стратегия
- холистическая стратегия

11. Субкультура – это

- локальная культура внутри оргкультуры, отражающая дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п.;
- совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения;
- культура, которая отвергает общую оргкультуру, либо какой-либо из ее элементов; может находиться в прямой оппозиции доминирующей культуре, в оппозиции структуры власти и органов управления либо в оппозиции к определенным элементам общей оргкультуры, ее структурным составляющим, нормам взаимоотношений, ценностям и т.п.

12. Доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия – это:

- благонадежность персонала
- лояльность персонала
- культура персонала

13. Главное предназначение организации в обществе, та основная существенная причина, которая раскрывает смысл ее функционирования и в которой проявляются ее мировоззрение, философия и специфика – это:

- Кредо компании

- Лозунг компании
  - Миссия компании
14. Совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой реально функционирующей общностью и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения членов группы, характера их взаимодействия, взаимоотношений и общения- это:
- установки
  - ценности
  - нормы
15. Психологический климат – это:
- устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности;
  - степень, в которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива;
  - некоторый динамический процесс, изменяющийся во времени под влиянием внешних и внутренних причин.
16. Иерархическая культура предполагает:
- ориентацию на достижение конкурентных преимуществ, достижение целей, решение задач бизнеса;
  - ориентацию на соблюдение правил и инструкций, выполнение предписаний и регламентов;
  - глубокое проникновение компании в личную жизнь работника, направлена на заботу о персонале, доверие, поддержание хорошего морально-психологического климата.
17. Такие типы культуры, как культура власти, роли, задачи и личности, выделяет в своей типологии:
- М. Бурке;
  - С. Ханди;
  - Р. Акофф
18. Персонал, идеальный для клановой культуры, обладает следующими характеристиками:
- предпочитает стабильность, предсказуемость, постоянную занятость;
  - нацелен на достижение цели, победу, вынослив, требователен;
  - доверяет людям, не приемлет агрессии, несправедливости, стремление работать в бригаде.
19. Такие характеристики оргкультуры как идентификация и цель, коммуникации и язык, одежда и внешний вид, пища, время, взаимоотношения, ценности и нормы, убеждения и отношения, ментальные привычки и обучение, особенности и методы работы, выделяет в своем подходе:
- Погорадзе А.А.
  - Харрис Ф.
  - Шейн Э.
20. Какой из перечисленных является уровнем изучения организационной культуры:

- поверхностный
- бессознательный
- ценностный

21. Укрепление финансовой устойчивости предприятия - это...

- Технологическая цель
- Экономическая цель
- Административная цель
- Социальная цель

22. Управление маркетингом включает:

- Анализ, планирование, проведение рыночных операций с товарами
- Анализ, организацию, планирование, учет и контроль рыночных операций
- Анализ, планирование, регулирование, проведение рыночных операций

23. Чем лидерство кардинально отличается от управления?

- Лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных.
- Это схожие понятия, практически различий нет.
- Управление не может существовать без лидерства.

24. Карьера – это:

- Способность быстро находить верное решение задачи и ориентироваться в сложных жизненных ситуациях, а также предвидеть ход событий.
- Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.
- Сознательное или бессознательное поведение человека, направленное на воспроизведение поступков и действий других людей.

25. Инфантилизм – это:

- Способность быстро находить верное решение задачи и ориентироваться в сложных жизненных ситуациях, а также предвидеть ход событий.
- Совокупность движений частей лица человека, выражающих его состояние или отношение к тому, что он воспринимает.
- Проявление детских черт в поведении взрослого человека.

26. Интуиция – это:

- Способность быстро находить верное решение задачи и ориентироваться в сложных жизненных ситуациях, а также предвидеть ход событий.
- Совокупность движений частей лица человека, выражающих его состояние или отношение к тому, что он воспринимает.
- Проявление детских черт в поведении взрослого человека.

27. К программируемым решениям относятся:

- А. рутинные, повторяющиеся, каждодневные решения.
- Б. нестандартные решения.

28. Вербальное общение – это:

- общение, опосредованное речью.
- общение, опосредованное тоном голоса, интонацией, выражением глаз.

29. Невербальное общение – это:

- общение, опосредованное речью.

- общение, опосредованное тоном голоса, интонацией, выражением глаз.

30. Статус – это:

- это социальное положение человека, определяющее его поведение в группе.
- исторически сложившиеся или установленные стандарты поведения и деятельности, соблюдение которых выступает для индивида или группы необходимым условием их включения в определенное социальное целое.
- место личности в группе, связанное с определенными правилами и обязанностями.

31. Виды психологической совместимости:

- психофизиологическая.
- производственная.
- социально-психологическая.

32. По уровню сплоченности выделяют группы:

- номинальные и команды.
- целевые группы; функциональные, ориентированные на долговременное выполнение определенной работы; группы по интересам.
- производственные, управленческие, учебные, спортивные.
- временные и постоянные.

33. Какие группы в организации можно классифицировать на командные и целевые:

- первичные.
- вторичные.
- формальные.
- неформальные.
- референтные.

34. Индивидуальные особенности - это:

- глубинный уровень коллективного и индивидуального сознания, включающий и бессознательное, совокупность готовностей, установок и предрасположений индивида или социальной группы действовать, мыслить, чувствовать и воспринимать мир определенным образом.
- совокупность ресурсов и явлений природы, вовлеченных в процесс общественного производства и составляющих необходимое условие существования общества и формирования и функционирования организаций.
- своеобразие психики и личности человека, ее неповторимость, проявляющиеся в особенностях темперамента и характера, интеллекта, потребностей и способностей.

### **Критерии оценивания тестового задания:**

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

<b>Процент правильных</b>	<b>Оценка</b>
---------------------------	---------------

<b>ОТВЕТОВ</b>	
90 – 100 %	<i>От 7 до 8 баллов и/или «отлично»</i>
70 – 89 %	<i>От 5 до 6 баллов и/или «хорошо»</i>
50 – 69 %	<i>От 3 до 4 баллов и/или «удовлетворительно»</i>
менее 50 %	<i>От 0 до 2 баллов и/или «неудовлетворительно»</i>

### ***Второй этап (продвинутый уровень)***

**УМЕТЬ:** работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; кооперировать свои усилия с коллегами для достижения поставленных целей; осуществлять организацию и координацию взаимодействия между людьми, проводить контроль и оценку эффективности деятельности других; организовывать и проводить исследования удовлетворенности персонала работой в организации и использовать их на практике; использовать на практике корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации, осуществлять информационное обеспечение процессов внутренних коммуникаций; проводить диагностику организационной культуры; обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации.

#### ***Перечень вопросов для устного опроса по темам занятий***

1. Основные понятия и категории организационного поведения.
2. Основоположники организационного поведения: организационные принципы А. Файоля.
3. Проявление индивидуальных особенностей личности в поведении, деятельности и общении.
4. Структура и последствия конфликтов.
5. Пути предупреждения и устранения конфликтов.
6. Феномены и закономерности восприятия. Эффект ореола.
7. Виды коммуникаций в организации.
8. Упражнение «какой я коммуникатор».
9. Отношения коммуникации.
10. Важность процесса принятия решения в организациях.
11. Характеристика методов стимулирования принятия эффективного решения
12. Характеристики среды бизнеса.
13. Методология дизайна.
14. Качество трудовой жизни
15. Понятие «власть» и ее источники.
16. Воспитай своего лидера: как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей.
17. Жизненный цикл и стратегии выживания организации.
18. Понятие и функции организационной культуры
19. Уровни изучения организационной культуры

20. Роль и место оргкультуры в системе управления человеческими ресурсами
21. Организационный климат
22. Символы, обряды, мифы и легенды в компании
23. Корпоративный кодекс компании
24. Методы недирективного сокращения персонала
25. Понятие коммуникации. Общие требования к эффективным коммуникациям
26. Аттестация персонала
27. Основные особенности российского лидерства
28. Типы культуры организации по С. Ханди
29. Приобщение персонала к оргкультуре компании
30. Сопротивление работника оргкультуре компании.
31. Особенности и перспективы развития банковской корпоративной культуры.

### **Критерии оценивания.**

*4 балла и/или «отлично»:* ставится студенту за правильный, полный и развернутый ответ, он должен продемонстрировать отличное знание студентом материала лекций, основной и дополнительной литературы;

*3 балла и/или «хорошо»:* ставится студенту за правильный ответ на вопрос, который должен быть полным и продемонстрировать достаточное знание студентом материала лекций, основной и дополнительной литературы; допускается неполный ответ по одному из дополнительных вопросов;

*2 балла и/или «удовлетворительно»:* ставится студенту за не совсем правильный или не полный ответ на вопрос; изложение теоретического материала приводится с ошибками, неточно или схематично; появляются затруднения при ответе на дополнительные вопросы;

*0 – 1 балл и/или «неудовлетворительно»:* ставится студенту за отказ от ответа; отсутствие минимальных знаний по вопросу; присутствуют грубые ошибки в ответе, которые студент не способен исправить даже с помощью рекомендаций преподавателя.

### ***Тесты***

1. Функция, которая позволяет работнику реализовать в рамках оргкультуры такие личные мотивы, как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны и т.п., называется:
  - ценностно-образующая
  - мотивирующая
  - познавательная.
2. Типология К. Камерона и Р. Куинна строится на измерениях:
  - гибкость- стабильность, интеграция – дифференциация;
  - индивидуализм – коллективизм, дистанция власти;



- взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала.
3. Что из перечисленного не является свойством оргкультуры:
    - динамичность
    - системность
    - открытость
  4. Подход к формированию оргкультуры, предполагающий ориентацию на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы предложений по усовершенствованию деятельности организации и каждого ее члена, на стратегическую направленность, неформальные модели лидерств, называется:
    - символическим подходом
    - когнитивным подходом
    - побуждающим подходом
  5. Ценности—это:
    - относительно устойчивое и социально обусловленное избирательное отношение личности к материальным, социальным и духовным благам, это набор стандартов и критериев, которым мы следуем в жизни;
    - совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой реально функционирующей общностью и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения членов группы, характера их взаимодействия, взаимоотношений и общения;
    - психологическая готовность человека реагировать определенным образом в определенных условиях, это преобладание вероятности одного набора действий (поступков, мнений, решений) при данных обстоятельствах над другими.
  6. Лидерство – это:
    - поведение, обусловленное официальной ролью человека, на которого возложены функции управления коллективом;
    - поведение человека, обусловленное наличием способностей, качеств, которые обеспечивают ведущее положение в группе;
    - мера общественной значимости конкретной личности и мера ее влияния на людей определенной группы.
  7. Типология организационных культур по М. Бурке основана:
    - морально-психологическом климате в коллективе;
    - особенностях взаимодействия организации с внешней средой, ее размеров, структуры, мотивации персонала;
    - в зависимости от того, на что в первую очередь ориентируется культура;
    - в зависимости от риска, который берут на себя менеджеры.
  8. К факторам внешней среды косвенного действия не относятся:
    - технология;
    - состояние экономики;
    - политический фактор;
    - законы

9. Внутренний подход в процессе формирования организационной культуры:
- ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы предложений по усовершенствованию деятельности организации и каждого ее члена, на стратегическую направленность, неформальные модели лидерств;
  - выбор миссии, связанной с производством или обслуживанием, определение социальной миссии, принципов подбора персонала, направленности внутренней культуры организации на удовлетворение потребностей ее членов;
  - предполагает наличие в организации особого языка, символических действий, специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и т.п.;
  - привлекает особое внимание организаций к системе мотивирования работников.
10. Какие из нижеперечисленных принципов не являются принципами формирования организационной культуры:
- Принцип историчности;
  - Принцип отрицания силового воздействия;
  - Принцип научности;
  - Принцип непрерывности;
  - Принцип комплексности оценок;
  - Принцип нормативности.
11. Управление человеческими ресурсами представляет собой:
- это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на его объект для достижения определенных результатов;
  - построение структуры управления маркетингом, подбор специалистов надлежащей квалификации, распределение задач, прав и ответственности между сотрудниками службы, создание условий эффективной работы и взаимодействия с другими службами предприятия;
  - особый вид деятельности, заключающийся в обеспечении достижения организацией своих целей за счет регулирования и развития организационного поведения персонала в направлении его максимального соответствия миссии компании и стратегии ее социально-экономического развития;
  - сознательное регулирование процесса производства в целях повышения его эффективности, роста производительности труда, улучшения качества продукции.
  - сочетание различных функций (маркетинг, планирование, организация, контроль), каждая из которых направлена на решение специфических и разнообразных вопросов.
12. В соответствии с иерархией целей стратегии организации разделяют на:
- корпоративную
  - стратегию диверсификации

- стратегии бизнес-единиц
- продуктовую
- стратегию развития товара
- инновационную
- стратегию проникновения на рынки
- маркетинговую
- стратегию развития рынка
- социальную

13. Девиз компании – это:

- манипулятивный, привлекательный психический образ, воздействующий на эмоциональную сферу человека;
- средства объективного позиционирования компании на рынке;
- устойчивое мнение о качествах и достоинствах;
- краткая формулировка миссии, сжато выражающая ключевые критерии ценностей;
- система идей фирмы, ее взглядов на окружающую среду и на свое место в ней с преобладанием факторов внешней адаптации.

14. Организационный климат – это:

- ее образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности; своего рода лицо организации в «зеркале общественного мнения»;
- набор устойчивых характеристик, которые описывают конкретную организацию и существенным образом влияют на поведение и эмоциональное состояние ее членов;
- отражение тесного соответствия между имиджем компании и собственной системой ценностей индивидуума;
- основа внутренних коммуникаций компании, призванных создавать яркое и притягательное поле взаимодействия единомышленников, связанных особыми тайнами и знаниями.

15. По своему содержанию корпоративные кодексы компании являются:

- результатом восприятия самими работниками того, насколько хорошо их работа обеспечивает удовлетворение важных, с их точки зрения, потребностей;
- локальными нормативными правовыми актами, содержащими важнейшие информационно-нормативные положения, принятые в компании;
- относительно устойчивым и социально обусловленным избирательным восприятием личностью материальных, социальных и духовных благ, это набор стандартов и критериев, которым она следует.

16. Ценностеобразующая функция организационной культуры предполагает:

- установление и использование через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности;

- формирование у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильного понимания тех ценностей, которые предлагает окружающая среда;
- установление и использование через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности; развитие системы социальной стабильности в организации, достижение общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива.

17. Коммуникационная функция организационной культуры позволяет:

- реализовать в рамках оргкультуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе людей, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны и т.п.;
- установить и использовать через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности;
- ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая это поведение предсказуемым и управляемым;
- развивать систему социальной стабильности в организации, достигать общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, повышать сплоченность коллектива.

18. Проблемы внешней адаптации и выживание включают следующее:

- миссию и стратегию;
- общий язык и концептуальные категории;
- власть и статус;
- цели;
- личностные отношения;
- идеологию и религию;
- контроль;
- средства;
- награждения и наказания;
- коррекцию;
- границы групп и критерии вхождения и выхода из групп

19. Проблемы внутренней интеграции включают в себя:

- миссию и стратегию;
- общий язык и концептуальные категории;
- власть и статус;
- цели;
- личностные отношения;

- идеологию и религию;
- контроль;
- средства;
- награждения и наказания.
- границы групп и критерии вхождения и выхода из групп;
- коррекцию.

20. Стратегия изучения организационной культуры, которая предполагает глубокое погружение исследователя в культуру и действие его в этой культуре по меньшей мере как глубоко сопричастного наблюдателя, а в лучшем варианте — как члена коллектива, называется:

- количественная стратегия
- метафорическая или языковая стратегия
- холистическая стратегия

21. По целям существования выделяют группы:

- номинальные и команды.
- целевые группы; функциональные, ориентированные на долговременное выполнение определенной работы; группы по интересам.
- производственные, управленческие, учебные, спортивные.
- временные и постоянные.

22. По виду совместной деятельности выделяют группы:

- номинальные и команды.
- целевые группы; функциональные, ориентированные на долговременное выполнение определенной работы; группы по интересам.
- производственные, управленческие, учебные, спортивные.
- временные и постоянные.

23. Производственный коллектив – это:

- группа людей, объединенных единой производственной целью.
- группа людей, обладающая высоким уровнем сплоченности, имеющая общую цель, разделяемую каждым членом команды, групповые нормы и традиции.

24. Руководитель может использовать:

- только законную власть, предоставленную ему в соответствии с занимаемой должностью.
- законную и экспертную власть, которая дает возможность влиять на людей благодаря его компетентности.
- законную и харизматическую власть, которая определяется его стилем руководства и внешними данными.
- законную, экспертную и харизматическую власть.

25. Групповые нормы – это:

- это социальное положение человека, определяющее его поведение в группе.
- исторически сложившиеся или установленные стандарты поведения и деятельности, соблюдение которых выступает для индивида или группы необходимым условием их включения в определенное социальное целое.

- место личности в группе, связанное с определенными правилами и обязанностями.

26. Межличностное общение - это

- обмен предметной и психологической информацией, а также вещами, услугами в интересах всех участников общения.
- взаимодействие людей в организации, отражающее определенные закономерности в отношениях между людьми.
- организованная индивидуальная или групповая активность людей, мотивируемая неудовлетворенностью потребностей.

27. Коммуникативное поведение называется конгруэнтным тогда, когда:

- сигналы тела опережают словесную информацию.
- по обоим, вербальным и невербальным, каналам поступает одна и та же информация.

28. Виды организационного поведения менеджеров:

А. «Мастера», «Борцы с джунглями», «Люди компании», «Игроки».

Б. «Деспот», «Патриарх», «Борец-одиночка», «Дилетант», «Старшая сестра», «Железная леди».

В. «Одержимый» работник, «Паникер», «Пугач», «Пацифист», «Отшельник», «Дилетант».

Г. А и Б.

Д. А и В.

Е. Б и В.

И. А, Б, В.

29. Виды организационного поведения исполнителей:

А. «Мастера», «Борцы с джунглями», «Люди компании», «Игроки».

Б. «Деспот», «Патриарх», «Борец-одиночка», «Дилетант», «Старшая сестра», «Железная леди».

В. «Одержимый» работник, «Паникер», «Пугач», «Пацифист», «Отшельник», «Дилетант».

Г. А и Б.

Д. А и В.

Е. Б и В.

И. А, Б, В.

30. Виды организационного поведения российских предпринимателей:

А. бывшая партийная, комсомольская и государственная номенклатура.

Б. руководители государственных предприятий и их заместители.

В. специалисты с высшим образованием.

Г. дельцы «теневой экономики».

Д. А, Б, Г.

Е. А, Б, В, Г.

И. А и Б.

31. Конформность означает:

- Процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций.

- Сознательное или бессознательное поведение человека, направленное на воспроизведение поступков и действий других людей.
- В. Некритическое принятие человеком чужого неправильного мнения, сопровождаемое неискренним отказом от собственного мнения, в правильности которого человек внутренне не сомневается.

32. Персонализация означает:

- Совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.
- Процесс обретения субъектом общечеловеческих, общественно-значимых, индивидуально-неповторимых свойств и качеств, позволяющих оригинально выполнять определенную социальную роль, творчески строить общение с другими людьми, активно влиять на их восприятие и оценки собственной личности и деятельности.
- Процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

33. Профессиональная этика означает:

- Информационная деятельность субъекта, направленная на создание движения его сторонников, через обеспечение собственного приоритета в диалоге с общественностью, предполагающая при необходимости сокрытие фактов и прямую дезинформацию.
- Труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки.
- Совокупность принципов, объединяющая ряд исполнителей общей деятельности.

### Критерии оценивания тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов	Оценка
90 – 100 %	От 7 до 8 баллов и/или «отлично»
70 – 89 %	От 5 до 6 баллов и/или «хорошо»
50 – 69 %	От 3 до 4 баллов и/или «удовлетворительно»
менее 50 %	От 0 до 2 баллов и/или «неудовлетворительно»

### Ситуационные задачи

#### Задача 1. Дневник молодого специалиста

Летом 2015 года выпускница УлГТУ, Егорова Олеся, получила диплом по специальности «Управление персоналом». Полная надежд и ожиданий, с большим багажом знаний, она решила устроиться на большое предприятие, чтобы

набраться опыта. После непродолжительных поисков она нашла подходящий вариант. Она устроилась специалистом по кадрам на крупное предприятие с численностью около 10 тысяч работников. И хотя заработная плата была маленькая (оклад 7800 р.), но зато имелись перспективы карьерного роста.

Столкнувшись с реальным положением дел на предприятии, она была удивлена и для того, чтобы как-то разобраться в ситуации, она решила вести дневник. Вот некоторые заметки из ее дневника.

2 августа. Начальник отдела по работе с персоналом, Иванов Сергей Викторович, разрешил мне присутствовать на приеме в любое время. И сегодня я решила воспользоваться этой возможностью.

Заходит женщина: «У вас есть какие-нибудь вакансии?»

Иванов (обычным голосом): «Нет, ничего нет».

Женщина: «Что, совсем никаких вакансий?»

Иванов (срываясь на крик): «Я же сказал, нет, у нас прием закрыт! Сколько раз надо повторить?»

Затем заходит девушка (с двумя дипломами): «Здравствуйте, а у вас есть вакансии?»

Иванов: «Нет, к сожалению, ничего нет».

Девушка: «Ну ладно, очень жаль. До свидания».

Иванов: «Сейчас прием закрыт, но вы приходите после Нового года. Может что-нибудь найдем».

3 августа. Сегодня я изучала организационную структуру предприятия. И очень удивилась тому, что в подчинении у генерального директора находится 12 замов. И это при условии того, что ему больше 70 лет, и он постоянно болеет и лежит в больнице.

9 августа. Сегодня я наконец-то получила свое первое рабочее задание. Я должна разработать положение об адаптации. Решила собрать информацию, которая у них есть на предприятии по адаптации, и обратилась к Татьяне Владимировне. Она дала мне имеющиеся у них документы. Я их стала смотреть и обнаружила там «Памятку вновь принятого сотрудника». А так как я сама только что устроилась, то я попросила дать мне ее. Она с недоумением и недовольством выхватила эту памятку у меня из рук. Я поинтересовалась,

чем вызвана такая реакция. Она очень нервно ответила:

– Зачем она тебе? У тебя высшее образование – сама адаптируешься! Это для тех, кто закончил 9–11 классов, они глупые, приходят на завод и не могут ничего сообразить и поэтому их надо адаптировать.

И только я начала рассказывать ей, кого надо адаптировать, как меня грубо перебила Светлана Анатольевна (которая, обычно, добрая):

– Олеся, ты что бубнишь? Радуйся, что тебя вообще сюда взяли!

И я в шоке ушла.

10 августа. Я все еще в шоке.

12 августа. Зная о том, что отдельно от отдела управления персоналом существует отдел социальной адаптации, я пошла туда с целью сбора информации. Оказалось, что там есть почти все необходимые документы по адаптации.



Я пошла обратно в свой отдел и спросила у начальников, зачем они дали мне это задание. На что они ответили:

– Ну, вы понимаете, они в том отделе разрабатывают положение об адаптации, но чтобы не ходить и не выпрашивать у них это положение, к тому же, неизвестно когда они его напишут, лучше мы напишем свое.

16 августа. Сегодня ко мне подходил начальник военно-учетного бюро. Мы с ним разговаривали о том, как тут работать, когда такие условия: компьютеров нет, зарплата низкая, информации нет, документы лежат неизвестно где и т. д. И он «по секрету» сообщил мне, что «низам» (рядовым работникам) не нравится, что начальники работают здесь на контрактной основе и получают гораздо больше их, не понятно за что, чем они лучше?

17 августа. Сегодня около 9 часов ко мне подошла Алла Геннадьевна и говорит:

– Знаете, сегодня у нашей сотрудницы день рождения...

– И что?

– Как что?! Сюда люди придут, а тут Вы...

– И...? – спросила я удивленно.

– Что и? Не могли бы Вы уйти отсюда на часик-другой?

Но так как я сегодня с утра была добрая и скандалить мне было лень, то я кивнула и стала собираться. А она, видя такую мягкость, решила совсем обнаглеть и говорит:

– И еще мы планировали собраться в обед. Поэтому может Вас и в обед здесь не будет? – но, видя как я изменилась в лице, поспешно добавила – но Вы можете воспользоваться нашей печкой и разогреть себе обед, но только поешьте в другой комнате, пожалуйста.

Но так как мне совсем не хотелось смотреть на то, как они будут праздновать, я собралась и пошла домой.

19 августа. Сегодня я работала в бюро внутреннего подбора. После обеда зашел молодой человек. И, как я поняла, он был знаком с некоторыми сотрудницами (все они предпенсионного возраста). Во время разговора он поинтересовался, как дела на заводе.

На что они ему ответили:

– Леш, ты что, откуда мы знаем, как дела на заводе?

В конце рабочего дня я зашла к Сергею Викторовичу поговорить о том, что я не согласна с теми заданиями, которые мне дают, так как они не логичны, не структурированные, не правильно определены во времени, и вообще, некоторые задания просто глупые. Он ответил:

– Да, такие проблемы не только у тебя. Мне не приходится выполнять такие же глупые задания. Но, дело в том, что кто не выполняет указы генерального директора, тот здесь не работает.

25 августа. С начальником отдела кадровой документации обсуждала положение о приеме и увольнении. Зашел начальник другого отдела, и, пока я записывала то, что мы с ней обговорили, стал рассказывать:

– Генеральный директор орет на своего заместителя. Тот из-за этого хочет перевестись на ступень ниже, то есть у него есть желание работать на предприятии, помочь предприятию, но нет сил терпеть его оскорбления и унижения.

30 августа. Меня пригласили присутствовать на собрании наставников.

Там выступала женщина, которая, кстати говоря, не представилась. Она рассказала о том, что на предприятии с 2014 года введено Положение «О наставничестве». «Но, – обратилась она к наставникам, – Вы, наверное, о нем не знаете, т. к. не все начальники цехов рассказывают о нем. Поэтому я вам его зачитаю...». Неприятно удивленная таким положением дел, я решила вернуться в свой отдел. Подойдя к проходной в 16:15, я с ужасом увидела, что около проходной уже толпится большое число рабочих, которые ждут окончания рабочего дня, чтобы выйти с предприятия. Хотя рабочий день заканчивается в 17:00, а пропускать через проходную их начнут в 17:10.

Вопросы:

1. Какова организационная структура данного предприятия?
2. Опишите уровень коммуникаций на предприятии.
3. Опишите отношения между подчиненными и руководителями.
4. Какова на Ваш взгляд степень лояльности сотрудников к организации?
5. Каково отношение на предприятии к вновь принятым сотрудникам?
6. Какие проблемы, на Ваш взгляд, существуют на данном предприятии?

## **Задача 2. Летнее кафе**

Однажды, летним вечером, когда я гуляла со своей подругой, к нам подошел наш очень хороший знакомый Лёшка Б. и предложил работу в летнем кафе. Сначала мы восприняли это без энтузиазма (незнакомое место, чужие люди, было страшновато), но он нас убедил. Оказалось, что все работники этого кафе наши друзья, с которыми мы знакомы много лет, а Лёшка будет нашим начальником и ему хотелось, чтобы у него работали его знакомые, которым он смог бы доверять. Узнав это, мы воодушевились и согласились, весь страх ушел, ведь мы будем в кругу друзей. Через два дня он устроил нам собеседование у владельца кафе. Это был приятный мужчина лет 40. У нас был недолгий разговор (он спрашивал о нашем образовании, умениях и т. д.), Владимир Анатольевич сказал, что он хочет расширить свой бизнес, и открыть новое кафе на центральном пляже, и ему требуются молодые и энергичные люди для работы барменами и официантками. Со мной все прошло гладко, и он сразу согласился, с Алисой было сложнее, т. к. она неординарно выглядела, но Лёша Б. его уговорил и его рекомендации сработали, только Алисе пришлось снять весь пирсинг, и немного сменить имидж, т. к. работники кафе должны были выглядеть внешне подобающим образом. Он взял нас барменами. Также он обещал заключить с нами временный трудовой договор. Мы расспросили Лешу о том, какой бизнес у Владимира Анатольевича помимо этого кафе. Леша сказал, что у него еще три кафе, около кафе «Колизей», на Свяжском пляже и в центре. Помимо этого у него несколько точек на вещевом рынке (там продают шаурму, хот-доги и т. д.), которые работают круглый год, где он тоже проработал год и теперь Владимир Анатольевич поставил его менеджером нового кафе.

Через несколько дней мы приступили к работе. В первый день мы все вместе ставили палатку, было очень весело, пацаны косили траву вокруг, ставили палатку, разгружали товар, мы с Алиской командовали, расставляли товар, постоянно прикалывались, и смех не затихал ни на минуту. Мы даже смогли в этом беспорядке что-то продать. Мы очень этим гордились. Нам выдали футболки и бейсболки как униформу. Так началась наша рабочая жизнь. Мы с Алисой работали барменами, Наташа была официанткой (очень приятная девочка, которая быстро влилась в наш коллектив), Лёша Б. – управляющий, Лёша Ф. – шашлычник. Первое время было очень тяжело, мы сильно уставали: клиентов было очень много, мы не успевали. Так как мы с Алисой работали барменами, то мы работали сутками, а это тяжело: сутки ты работаешь, а на следующий день спишь, потом снова на работу, ни на что другое времени не хватало. Если у кого-то что-то случалось, мы друг друга подменяли, прикрывали опоздания, Лёшка всегда нас поддерживал. Владелец был нами доволен, он приезжал в течение рабочего дня, узнавал, что нам нужно. Привозил какую-нибудь еду, необходимые вещи. Мы два дня просили привести его нам мыло, и через два дня он привез нам стиральный порошок, но мы народ не прихотливый и мыли руки стиральным порошком. Долго выпрашивали у него аптечку, но ее так и не получили.

Так мы проработали неделю, и все это время просили начальника найти еще одного бармена, т. к. мы сильно уставали. Владимир Анатольевич сказал, чтобы мы сами подыскали кого-нибудь из друзей, он не хотел брать кого-то с улицы. Тогда Лёша Б. привел Олю, нам стало намного легче, появилось свободное время. Мы постоянно приезжали друг к другу, помогали, у нас были шумные компании (это все было в отсутствии начальника).

Но это было недолго, через некоторое время погода ухудшилась, клиентов было мало (соответственно выручка тоже была очень низкой), друзья перестали приезжать к нам в гости, да и мы тоже перестали приезжать друг к другу (не хотелось ездить в такую погоду), работы было мало, мы в основном просто сидели и играли в шахматы, карты и т. д. Мы надеялись, что погода наладится, но этого не происходило.

Через пару дней к нам подошел Лёшка и сказал, что В. А. урезал нам зарплату вдвое, мы были в шоке. Тогда я сразу подумала об увольнении. Посоветовавшись с Алисой, мы решили поработать еще даже за такую зарплату, но предупредили Лёшу, чтобы он искал нам потихонечку замену.

Проработав еще неделю в таких условиях, Лёша подошел к нам и сказал, что его тоже не устраивает такое положение дел, и он тоже будет увольняться. Узнав это, я и Алиса твердо решили увольняться и через два дня уволились. Лёша Б. ушел через неделю.

Позже мы узнали, что это кафе проработало еще неделю и закрылось. Все оставшиеся работники были переведены в другое кафе, т. к. там тоже почти все уволились.

Вопросы:

1. Какой стиль руководства у владельца кафе?
2. Какая организационная культура начинала складываться в этом кафе?

3. Какие ценности у владельца кафе?

4. Перечислите, какие ошибки совершил владелец кафе?

### **Задача 3. «Подводник»**

Однажды, совсем случайно, мне на глаза попала интересная статья в Народной газете под названием «42 дня под водой или человек-амфибия». В ней рассказывалось о редкой профессии водолаза, о том, как она опасна, но очень полезна для общества. И мне стало интересно узнать, что же это за предприятие, на котором работают такие отважные ребята. Это оказалось Общество с ограниченной ответственностью «Подводник 95». Общество является единственным и уникальным предприятием, занимающимся обследованием и техническим обслуживанием подводных переходов и водозаборных сооружений, а также подводной видеосъемкой объектов гидротехнических сооружений с записью на видеопленку.

Я позвонила по телефону в ООО «Подводник», трубку взял директор предприятия, представившись, я спросила у него, сможет ли он со мной встретиться и рассказать мне про свою организацию. На что он ответил, что у него свободно время в пятницу в 15 часов, и он с удовольствием расскажет о «Подводнике».

В назначенное время я приехала на предприятие и была удивлена обстановкой внутри него. Это была небольшая конторка, состоящая из трех комнат, двери которых были открыты и, почти никого не было на работе. Пригласив в свой кабинет, директор «Подводника» рассказал мне, что на предприятии работают всего 10 человек, 6 из которых сейчас находятся на объекте, на р. Свияга. А именно: 3 водолаза, которые прошли обучение в специальной школе, береговой рабочий, главный инженер и водитель. Коллектив «Подводника» очень дружный и сплоченный, конфликты возникают редко, но если и случаются, то быстро находится компромисс и в конце рабочего дня, когда все члены коллектива пьют чай за одним столом, обсуждая прошедший день, уже никто ни на кого не держит обиду. Общение между руководством и подчиненными открыто и насыщено. «Часто мы всем коллективом выезжаем на природу, устраиваем корпоративные вечеринки. ООО «Подводник» проводит работы не только в г. Ульяновске и по области, но и имеются заказчики по России. А это приводит к многочисленным командировкам почти всем коллективом, где мы проводим все время вместе. В Ульяновске остается лишь небольшая группа людей, которой полностью доверяется руководство компанией. Средняя заработная плата в нашей организации составляет 10-15 тысяч рублей. Молодые сотрудники проходят обучение в высших учебных заведениях. На них мы возлагаем большие надежды.

Исключительно все сотрудники нашего предприятия заслуживают добрых, похвальных слов в свой адрес за многолетний бескорыстный, честный и добросовестный труд». Такие слова, сказанные в адрес своих сотрудников директором предприятия, задела

меня до глубины души, и я не удержалась и задала вопрос: «А не нужны ли вам новые сотрудники?» На что мне ответили, что нужное количество пер-

сонала уже имеется, да и набор мы проводим среди своих знакомых, так как сколотить такую слаженную, дружную и целеустремленную команду очень трудно.

Попрощавшись с директором, я покинула ООО «Подводник» с чувством зависти к сотрудникам такого коллектива. Ведь от того, насколько благоприятна атмосфера, в которой ты работаешь, зависит очень многое.

Вопросы:

1. Как вы считаете, к какому типу организационной культуры можно отнести ООО «Подводник»?
2. Назовите, какие ценности являются наиболее важными для ООО «Подводник»?
3. Какой стиль управления используется в данной организации?
4. По вашему мнению, культура ООО «Подводник» ориентирована больше: на индивидуализм или коллективизм?
5. Есть ли в этой организации субкультуры?
6. Скажите, существующий социально-психологический климат в данной организации способствует ее дальнейшему развитию?
7. Как вы считаете, какая организационная культура нужна ООО «Подводник»? Предложите пути ее создания (пути изменения старой).

#### **Задача 4. Частная столовая**

В ноябре 2016 года, одна из маминых знакомых устроилась на работу, на швейную фабрику, на должность кондитера в местной столовой. Она была очень рада этой находке, т. к. в нашем городе проблематично найти работу хорошо оплачиваемую, тем более по профессии кондитер. Накануне ее прихода в организацию столовая фабрики, где питаются около 1000 человек, работающих там же, перешла в руки частного предпринимателя, а точнее предпринимательницы Елены Николаевны. Ранее столовая принадлежала государству и заведующая столовой была Ирина Алексеевна Петрова. По отзыву работников, она – хороший руководитель. Держала своих работников в строгости, но в справедливости, в общем, придерживалась авторитарного стиля руководства. После того как столовая перешла в руки Елены, состав работающих в столовой остался прежним, и она с оптимизмом принялась за работу, «за работу» в прямом смысле слова. Елена совмещала работу повара, администратора, кассира и помощника кондитера. Так как столовая стала частная, цены на обеды Елене Николаевне пришлось поднять и с целью привлечения работников фабрики, ей приходилось придумывать новые блюда, печь выпечку, менять интерьер столовой. Все вроде бы пошло хорошо: хороший руководитель, который вроде как бы и не руководитель, а член коллектива, никогда не повысит голоса, сама все расскажет и покажет, что надо сделать, но персонал со временем стал каким-то разболтанным и вялым.

Все почему-то забыли свои обязанности и стали каждый раз звать на помощь своего руководителя. Каждый стал подзывать ее из-за каждой мелочи. Елена Николаевна крутилась «как белка в колесе». От демократического стиля руководства получилась полная неразбериха. Напрашивается вывод: Елене Ни-

колаевне срочно надо сменить персонал, так как ее цели и цели персонала не совпадают, а люди предпенсионного возраста не могут переключиться от руководителя-автократа к руководителю демократу.

### **Задача 5. USC Labs**

Молодой парень – Михаил, выпускник Ульяновского Политеха с опытом работы программиста в сфере сотовой связи был приглашен на работу в Юсиэслабс в Москву. Юсиэслабс к этому времени была известна во всем мире и занималась разработкой и поддержкой программ по автоматизации отельного (Shelter) и ресторанного (R-Kipper) бизнеса уже 14 лет (с 1990). Прибыль фирмы оценивалась примерно в 200 тыс. \$ в месяц.

Михаила заинтересовала зарплата, которая составляла примерно 800 \$, что являлось вполне нормальным для данной сферы деятельности по Москве. Так же Михаила привлекала возможность командировок в разные города, в том числе и за рубеж, связанных с установкой данного программного обеспечения в отели и рестораны.

Из собеседования Михаил не узнал ничего нового о компании, только те сведения, которые были доступны на сайте компании. Удалось только выяснить более точную информацию о численности персонала, которая составляла около 130 человек, 15 % из которых постоянно находились в командировках. От него же при собеседовании потребовалось подтвердить свои профессиональные навыки, личными качествами и интересами никто не интересовался. При собеседовании был сделан акцент на клиентов и на совершенствования программных продуктов из-за развития технологий и конкуренции.

Сразу после поступления на работу пришлось немного подучиться, а также изучить Shelter и Kipper (программные продукты фирмы). К этому Михаил был готов, так как это обычная практика. Но вот к тому, что ему никто не помогал в этом деле, он готов не был.

Перед ним уже тогда стали ставить полноценные задачи, которые было достаточно сложно выполнить для недавно устроившегося сотрудника. После достаточно сложного процесса адаптации работа стала доставлять удовольствие, так как от него требовалось только то, что было записано в его должностной инструкции. Начальники подразделений сами подчеркивали это и не выходили за рамки, оговоренные в должностной инструкции. С другой стороны, Михаил не чувствовал себя членом этого большого коллектива. Корпоративные вечеринки были достаточно редки. В основном все досуговые мероприятия организовывались самими сотрудниками внутри своих отделов. Взаимопомощь и взаимовыручка никак не отмечалась и не позиционировалась лидерами компании и существовали только среди хороших друзей. Люди работали вместе, только когда их совместный вклад был необходим для достижения цели. Поэтому обычно Михаил контактировал только с людьми, которые были непосредственно связаны с выполняемой им работой. Но это не сильно его расстраивало, так как он практически всегда был в командировках с одними и теми же людьми, с которыми он работал и, по возможности, отмечал какие-то праздники. Через полгода работы он так и не ощутил принадлежности к фирме. Ни

разу не слышал какие-то устоявшиеся мифы и легенды о фирме и ее лидерах. Ни разу не видел, чтобы кого-то наградили за вклад в достижение целей организации. Так же Михаилу хотелось бы повысить свои профессиональные навыки, но лидеры компании никак на это не реагировали.

В фирме вообще отсутствовала программа повышения квалификации. Так же не было возможности и для карьерного роста. Еще при организации фирмы все должности начальников были распределены: 1 директор, 6 начальников отделов, дальше шли сотрудники. Максимум чего можно было добиться это должности ответственного за проект, который так же подчинялся директору фирмы. Но и эта должность доставалась не по профессиональным навыкам, а, скорее, через знакомства или интриги.

Все это и привело к началу поиска другой работы. Большой проблемы это не составило, так как многим клиентским организациям хотелось иметь в своем штате специалиста по установленным программам. Как он узнал в процессе работы, в Юсиэслабс, это было обычным явлением – рядовые сотрудники редко задерживались в компании больше, чем на 2–3 года.

Вопросы:

1. Назовите тип организационной культуры Юсиэслабс.
2. На какие ценности ориентирована компания?
3. Есть ли в этой компании субкультуры?
4. Какой стиль руководства используют руководители в Юсиэслабс?
5. Оцените приверженность сотрудников компании?
6. Какие нормы существуют в этой компании?
7. Как вы считаете, какая организационная культура нужна Юсиэслабс?

Предложите пути ее создания (пути изменения старой).

### **Задача 6. Полномочия и ответственность**

Г-н Уваров, начальник вновь созданного отдела маркетинга строительной фирмы «Импульс», обязан подготовить и осуществить рекламную кампанию: городские власти значительно уменьшили заказы по строительству дорог, поэтому надо искать заказы на других сегментах рынка. Уваров подготовил проект плана маркетинга и для подстраховки через секретаря фирмы передал его директору. Через неделю Уваров попросил секретаря начальника поинтересоваться, где находится его разработка, и вернуть ее, если шеф ее рассмотрел и одобрил. Секретарь в тот же день передала ему подписанный директором план по рекламе, и он немедленно начал реализацию этого плана. Однако ожидаемых результатов достичь не удалось, рекламная кампания оказалась неудачной. Директор выразил недовольство, однако начальник отдела маркетинга не согласился с критикой: «Не понимаю ваших упреков! Вы ведь сами утвердили план рекламы. Провал с рекламой — наша общая неудача». Выберите правильный вариант ответа директора

1. «Теперь мне ясно, почему начальник отдела маркетинга Уваров направил мне проект плана. Конечно, теперь я несу ответственность за план вместе с ним и должен по возможности исправить ситуацию. Правда, я выражу ему неудовлетворение его поведением и в будущем буду вести себя осторожнее».

2.«Ну да, Уваров в принципе прав. В конце концов, я весьма тщательно просмотрел его проект и не нашел серьезных недостатков. Заказчик ведь непредсказуем, да и реклама сопряжена с риском. При усилении конкуренции мы должны держаться вместе. Нам следовало совместно обсудить план по рекламе. В следующий раз я должен уделить больше внимания г-ну Уварову и его работе».

3.«Ну, это уж слишком! Зачем мне держать у себя на фирме начальника отдела маркетинга, если я сам должен заниматься рекламой! Правда, я подписал представленный план, но ведь это не значит, что я тем самым беру на себя ответственность за его содержание. Конечно, мне следовало быть более осторожным. Меня ведь удивило, что секретарь торопила меня вернуть план. Я совершенно определенно скажу Уварову, что так у нас дела не пойдут. Нельзя перекладывать свои полномочия и ответственность на других».

4.«В соответствии с описанием рабочего места начальник отдела однозначно отвечает за рекламу, и то, что я завизировал план, ничего не может изменить. Но, несмотря на это, я чувствую себя неловко. Как руководитель я должен был заметить, что Уваров пытался перестраховаться. Я должен был вызвать его для беседы, объяснить его полномочия и степень ответственности. Правда, напрашивается вопрос: а подходит ли нам такой начальник отдела, который боится брать на себя ответственность? Я усилю контроль за его работой, чтобы принять окончательное решение о его соответствии занимаемой должности».

### **Задача 7. Делегирование полномочий**

Начальник отдела логистики компании «Алмаз» г-н Зайкин имеет полномочия самостоятельно принимать решение при закупках оборудования и материалов стоимостью до 900 тыс. руб. Кроме этого, заместитель директора по экономике предоставил ему право делать покупки, если имеются предложения не менее чем от трех компаний — продавцов оборудования. При отсутствии существенных отличий в качестве и технических характеристиках заказ получает фирма, предлагающая более низкую цену.

Для приобретения нового станка Зайкин получил следующие предложения: ОАО «Тульские станки» — 750 тыс. руб., ООО «Станкин» — 850 тыс. руб., компания «Шульц» — 990 тыс. руб.

Так как инженер компании оценил все три типа машин как технически равноценные, более выгодным представлялось предложение ОАО «Тульские станки». Но Зайкин знает, что ООО «Станкин» регулярно покупает у компании «Алмаз» продукцию специального назначения, т.е., можно сказать, является ее деловым партнером; станки компании «Шульц» оказались неконкурентоспособными в силу высокой цены.

В телефонном разговоре с начальником службы сбыта ООО «Станкин» Зайкин попытался снизить цену до 800 тыс. руб., но получил такой ответ: «Наше предложение и так выгодное, учитывая наше долгое деловое сотрудничество. Наша калькуляция не допускает дальнейшего снижения цены. Если вы сорвете сделку из-за цены, мы также будем проводить тендеры и покупать про-



дукцию у тех, кто предложит более низкую цену. Деловые связи с вашей компанией отойдут в этом случае на второй план».

Г-н Зайкин оказался в сложной ситуации: угроза «Станкина» пересмотреть бизнес-связи является большой проблемой для компании «Алмаз».

Выберите правильный вариант решения Зайкина:

1.«Ситуация ясна как день. Здесь я могу действовать в соответствии с директивами. В обычной ситуации я бы отдал заказ "Тульским станкам", у них лучшее коммерческое предложение. Но с фирмой "Станкин" у нас весьма значительный бизнес, и я не хочу подвергать опасности наши отношения. Я не могу себе представить, что начальник будет иного мнения, поэтому разговор с ним излишен. Заказ разместим у "Станкина"».

2.«Из моих полномочий следует, что я должен отдать заказ фирме, запрашивающей самую низкую цену, поэтому я отдаю предпочтение "Тульским станкам". У меня нет желания нарушать распоряжения, получать взыскания или беспокоить начальство».

3.«Сложилась неприятная ситуация, однако я позволю себе некую свободу и попытаюсь достичь компромисса. "Станкин" получит заказ, но по цене в 800 тыс. руб. В противном случае придется лишь констатировать факт отказа от сделки со стороны поставщика. Стало быть, не удалось достичь взаимопонимания. Я надеюсь, что это не бросится в глаза и не будет вызывать подозрения в моей некомпетентности».

4.«У меня практически связаны руки. Я не могу принять решение самостоятельно. Мне следует обратиться к своему начальнику и предложить разместить заказ в "Станкине". Даже если он упрекнет меня в том, что я не хочу принимать самостоятельного решения, мои действия будут правильными. Бережного бог бережет».

### **Критерии оценивания.**

*4 балла и/или «отлично»:* ставится студенту в случае полной проработки описанной управленческой ситуации и полного выполнения поставленных заданий. Студент дает правильный, полный и развернутый ответ. При этом студент свободно владеет профессиональной терминологией, умеет аргументировано обосновать выбранный вариант решения, демонстрирует умение увязать теоретический материал с практической ситуацией.

*3 балла и/или «хорошо»:* ставится студенту за правильный ответ на поставленные задания. Могут быть допущены незначительные неточности, или ответ недостаточно полный. При этом студент владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса.

*2 балла и/или «удовлетворительно»:* ставится студенту за не совсем правильный или не полный ответ на поставленные в задании вопросы. Студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может аргументированно обосновать свои решения.

*0 - 1 балла и/или «неудовлетворительно»:* ставится студенту за отказ от выполнения заданий кейса; при наличии грубых ошибок в решении поставлен-

ных задач, в случае отсутствия минимальных знаний по изучаемой проблемной ситуации или неспособности применить теоретические знания для решения кейса.

### ***Третий этап (высокий уровень)***

**ВЛАДЕТЬ:** навыками работы в коллективе с учетом толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; навыками кооперации с коллегами; навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности; навыками подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и их практического использования; навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций; навыками диагностики организационной культуры

#### ***Перечень вопросов для устного опроса по темам занятий***

1. Основоположники, этапы становления и развития организационного поведения.
2. Основоположники организационного поведения: М. Вебер и принципы бюрократии.
3. Правила и условия формирования рабочих групп и поддержания их работоспособности.
4. Стратегии поведения в межличностном конфликте.
5. Управление конфликтами.
6. Фундаментальная ошибка атрибуции.
7. Межличностное общение
8. Коммуникативные качества.
9. Преданность организации и карьера.
10. Процесс рационального принятия решения.
11. Факторы среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на поведение и деятельность людей в организации.
12. Среда прямого воздействия.
13. Модификация поведения.
14. Социотехническое проектирование
15. Ситуативные теории лидерства и их роли.
16. Эффективность управленческого лидерства.
17. Упадок и деградация организации
18. Принципы организационно культуры
19. Стратегии изучения организационной культуры
20. Элементы и характеристики организационной культуры
21. Имидж организации и его формирование
22. Цели и целеполагание различных типов организационных культур
23. Организационная культура и удовлетворенность трудом
24. Мотивация персонала как элемент культуры компании
25. Виды коммуникаций, предпочитаемые культурами

26. Эффективные лидерские компетенции
27. Типология М.К. де Врие и Д. Миллер
28. Типология оргкультур по признаку взаимоотношений полов
29. Обучение персонала различных организационных культур
30. Диагностика степени приверженности работника культуре.
31. Особенности культуры организаций социальной сферы.

### **Критерии оценивания.**

*4 балла и/или «отлично»:* ставится студенту за правильный, полный и развернутый ответ, он должен продемонстрировать отличное знание студентом материала лекций, основной и дополнительной литературы;

*3 балла и/или «хорошо»:* ставится студенту за правильный ответ на вопрос, который должен быть полным и продемонстрировать достаточное знание студентом материала лекций, основной и дополнительной литературы; допускается неполный ответ по одному из дополнительных вопросов;

*2 балла и/или «удовлетворительно»:* ставится студенту за не совсем правильный или не полный ответ на вопрос; изложение теоретического материала приводится с ошибками, неточно или схематично; появляются затруднения при ответе на дополнительные вопросы;

*0 – 1 балл и/или «неудовлетворительно»:* ставится студенту за отказ от ответа; отсутствие минимальных знаний по вопросу; присутствуют грубые ошибки в ответе, которые студент не способен исправить даже с помощью рекомендаций преподавателя.

### **Тесты**

1. Организационное поведение - это наука:
  - изучающая внутреннюю регуляцию поведения и деятельности людей.
  - о поведении субъектов организации – людей, групп, коллектива в целом.
  - изучающая поведение и деятельность людей, включенных в определенную группу.
2. Определите соответствие между понятиями определениями.
 

Вариантов ответов:

  - 1) социокультурные особенности организационного поведения
  - 2) особенности организаций организационного поведения
  - 3) особенности менеджмента организационного поведения

Вариантов соответствий:

  - А. специфика поведения человека в организации и проблемы, характерные для деятельности организации.
  - В. традиция осуществления управленческой деятельности, которая сложилась в нашей стране.
  - С. особенности людей, их менталитета, своеобразие общественных норм, целей и ценностей.
3. Определите, верны или неверны выражения:
  - 1) Статус – это положение человека в системе внутригрупповых отношений, определяющее степень его авторитета в глазах остальных

- участников группы.
- 2) Стереотип – понятие, отражающее тенденцию воспринимать другого человека через его принадлежность к определённому классу или категории.
  - 3) Стремление - способность людей работать вместе, успешно решать задачи, требующие от них согласованности действий и хорошего взаимопонимания.

Вариантов соответствий:

- A. Верно
- B. Неверно

4. Какая из моделей относится к ситуационному лидерству:
    - Превосходящие интеллектуальные дарования предоставляют личности выдающееся положение, рано или поздно приводящее к лидерству.
    - Подход, согласно которому воздействие на группу осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы ценностей лидера благодаря притягательности этого человека, его харизме.
    - «Лидер – функция ситуации».
  5. Какими приемами возможно стимулировать работу команды с целью достижения требуемых результатов?
    - Развивать конкуренцию среди сотрудников подразделения.
    - Выяснить причины неудовлетворительных результатов и выносить административные наказания.
    - Применять принципы материального и морального вознаграждения за достигнутые результаты; но при оценке индивидуального вклада учитывать командные результаты.
  6. Может ли лидерство нанести ущерб организации?
    - Если в организации отсутствует лидер, это негативно сказывается на результатах работы коллектива.
    - Может, если речь идет о деструктивном лидерстве, когда деятельность лидера расходится с целями организации.
    - В случае, если неформальный лидер и менеджер (руководитель подразделения) – конфликтующие стороны, следует своевременно сделать выбор.
  7. Основные причины, побуждающие организацию к переменам:
    - A. Это причины, связанные с событиями, происходящими во внешней среде, прямо побуждающими к переменам, например, вследствие изменения законов, ситуации на рынке и т.д.
    - B. необходимость перемен может быть вызвана изменением целей деятельности организации.
    - B. Логика развития самой организации может вызывать необходимость перемен.
- Г. А и B  
Д. Б и B  
E. A, B, B.
8. Виды организационных структур управления маркетингом
    - Товарная

- Региональная
- Территориальная
- Сегментная
- Функциональная
- Отраслевая
- Комбинированная

9. Укажите типы стратегий, используемых предприятиями

- Эволюционная
- Наступательная
- Наступательно-рисковая
- Отступательная
- Пошаговая

10. Укажите основные направления разработки нововведений

- Выпуск принципиально новой продукции, не имеющей на рынке аналогов по назначению
- Выпуск новых для данной фирмы видов продукции, имеющих аналоги и коммерческий успех на рынке
- Выпуск расширенного ассортимента товаров
- Ориентация производства на техническое обновление выпускаемой продукции
- Ориентация производства на выпуск традиционных товаров, явно устаревших, но пользующихся спросом на отдельных рынках
- Ориентация производства на изменение имиджа фирмы

11. Деловое общение означает:

- Неосознанное влияние одного человека на другого, вызывающее определенные изменения в его психологии и поведении.
- Процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.
- Некритическое принятие человеком чужого неправильного мнения, сопровождаемое неискренним отказом от собственного мнения, в правильности которого человек внутренне не сомневается.

12. Интерактивность – это:

- Подход к организации обучения, при котором движение информации и сам процесс обучения носит многосторонний характер и предполагает активное участие обучаемых.
- Врожденная, малоизменяемая форма поведения, обеспечивающая приспособление организма к типичным условиям его жизни.
- Своеобразное сочетание индивидуальных свойств человека, отличающее его от других людей.

13. Индивидуальность – это:

- Подход к организации обучения, при котором движение информации и сам процесс обучения носит многосторонний характер и предполагает ак-

тивное участие обучаемых.

- Врожденная, малоизменяемая форма поведения, обеспечивающая приспособление организма к типичным условиям его жизни.
- Своеобразное сочетание индивидуальных свойств человека, отличающее его от других людей.

14. Сила культуры является функцией от следующих параметров:

- разделяемость
- эффективность
- объемность
- научность
- гибкость
- системность

15. Кадровая политика:

- целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей компании в трудовых ресурсах необходимого количества и качества;
- нацелена на повышение конкурентоспособности человека в борьбе за рабочее место путем обучения, переподготовки, содействия самозанятости, индивидуальной трудовой деятельности и исходит из того, что здоровый человек должен самостоятельно заработать средства для обеспечения своей семьи;
- набор и отбор персонала любой организации с целью найти людей любой профессии и квалификации.

16. В типологии организационных культур по М. Бурке нет следующих:

- культура «оранжереи»
- культура «грядки»
- культура «огорода»
- культура «французско госада»
- культура «газона»
- культура «кочующей орхидеи»
- культура «клумбы»

17. Компетентность персонала подразделяется на следующие виды:

- функциональная
- экономическая
- интеллектуальная
- аналитическая
- ситуативная
- организационная
- социальная
- капитальная
- управленческая

18. Компенсационная политика – это:

- система внешних вознаграждений наемного работника за результаты его труда в организации;
- целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей компании в трудовых ресурсах необходимого количества и качества;
- система действий нацеленная на повышение конкурентоспособности человека в борьбе за рабочее место путем обучения, переподготовки, содействия самозанятости, индивидуальной трудовой деятельности и исходит из того, что здоровый человек должен самостоятельно заработать средства для обеспечения своей семьи
- необходимая информация и процедуры, посредством которых служба адаптации или ответственный сотрудник обеспечивают скорейшее освоение новичком незнакомой ему компании.

19. Социализация персонала представляет собой:

- процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды;
- процесс введения человека в организацию, становление личности при помощи общения и усвоения норм, ценностей, установок, присущих данному коллективу;
- необходимая информация и процедуры, посредством которых служба адаптации или ответственный сотрудник обеспечивают скорейшее освоение новичком незнакомой ему компании.

20. Система оценки результативности персонала – это:

- процесс введения человека в организацию, становление личности при помощи общения и усвоения норм, ценностей, установок, присущих данному коллективу;
- постоянный процесс изучения, анализа эффективности деятельности сотрудников и принятия решений по установлению единых стандартов «успешности», управлению развитием персонала;
- необходимая информация и процедуры, посредством которых служба адаптации или ответственный сотрудник обеспечивают скорейшее освоение новичком незнакомой ему компании.

21. Типология культур по Ф.Тромпенаарсу включает следующие типы организационных культур (укажите 4 верных ответа):

- «Семья»
- «Династия»
- «Инкубатор»
- «Реактивный самолет»
- «Управляемая ракета»
- «Телевышка»
- «Эйфелева башня»

22. Типы организационной культуры по Т.Дилу – А. Кеннеди включают:

- Культуру «крутых парней»
- Культуру «аукциона»
- Культуру «крупных ставок»
- Культуру «рулетки»
- Культуру «усердной работы»
- Культуру «действия»
- Культуру «процесса»

23. Типология организационных культур по признаку специфики гендерных отношений включает в себя следующие культуры (6 правильный ответов):

- «Джентльменский клуб»
- «Дамский салон»
- «Казарма»
- «Смышленный мачо»
- «Спортзал»
- «Слепота к фактору пола»
- «Эмансипация»
- «Лжеподдержка»
- «Спортивная раздевалка»

24. Репутация компании – это:

- твердая убежденность в преимуществах данной компании, твердое желание использовать товары только данной компании и рекомендовать данную компанию своим друзьям и знакомым;
- образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности; сформулированное представление о деятельности и успехах компании, укрепляющее взаимоотношения с клиентами, конкурентоспособность, способствующая успешному дальнейшему развитию;
- цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу;
- соблюдение правил, норм, целей и ценностей данной организации, следование ее требованиям и регламентам

25. Гудвилл – это:

- Деловая репутация компании;
- Репутация компании;
- Имидж компании

26. Положительный гудвилл означает:

- что стоимость предприятия превышает совокупную стоимость его активов и пассивов, что предприятию присуще нечто такое, что не определяется стоимостью его активов и пассивов;
- что компания продается за цену ниже рыночной стоимости;
- что компания оценивается на уровне рыночной стоимости.

27. Основные элементы системы управления по целям:

- постановка руководителем индивидуальных целей для подчиненных



- постановка руководителем индивидуальных целей для себя
- текущая обратная связь
- прямая связь
- промежуточная оценка
- отбор и подбор персонала
- итоговая оценка

28. Удовлетворенность трудом – это:

- образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности; сформулированное представление о деятельности и успехах компании, укрепляющее взаимоотношения с клиентами, конкурентоспособность, способствующая успешному дальнейшему развитию;
- расположение человека к своей работе, приятное позитивное эмоциональное состояние, проистекающее из оценки или опыта своей работы, результат восприятия работниками того, насколько хорошо их работа обеспечивает удовлетворение потребностей;
- развитие системы социальной стабильности в организации, достижение общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива.

29. При высокой удовлетворенности трудом текучесть кадров:

- увеличивается;
- снижается;
- не изменяется.

30. Бенчмаркинг – это:

- метод расчета нормы текучести кадров;
- организационный климат;
- стратегия

31. Наиболее распространенными видами работников в зависимости от их поведения в коллективе и степени влияния на внутриорганизационную жизнь являются следующие (выберите 4 неправильных ответа):

- романтик
- весельчак
- профессионал
- классик
- новатор
- наставник
- добытчик
- летун
- монополист
- собственник
- попутчик

32. Социализация – это:

- степень удовлетворения личных потребностей и интересов работника посредством труда в данной организации;

- процесс введения человека в организацию, становление личности при помощи общения и усвоения норм, ценностей, установок, присущих данному коллективу;
- некоторый динамический процесс, изменяющийся во времени под влиянием внешних и внутренних причин.

33. Индивидуализация – это:

- построение структуры управления маркетингом, подбор специалистов надлежащей квалификации, распределение задач, прав и ответственности между сотрудниками службы, создание условий эффективной работы и взаимодействия с другими службами предприятия;
- активные действия сотрудников, направленные на изменение культуры организации;
- совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности

### Критерии оценивания тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов	Оценка
90 – 100 %	От 7 до 8 баллов и/или «отлично»
70 – 89 %	От 5 до 6 баллов и/или «хорошо»
50 – 69 %	От 3 до 4 баллов и/или «удовлетворительно»
менее 50 %	От 0 до 2 баллов и/или «неудовлетворительно»

### Ситуационные задачи

#### Задача 1. Делегирование полномочий

Начальник кузнечно-прессового цеха Дубов возглавляет данный цех уже шесть лет. Около года назад у него появился новый ассистент Мальцев — молодой, эрудированный человек. Дубов доволен работой своего сотрудника и прочит ему большие успехи. Текущая работа Мальцева ограничивается выполнением штабных и сервисных функций, но иногда Дубов поручает ему и специальные задания. В цехе работают два опытных мастера, которые несколько скептически относятся к ассистенту. По их мнению, он пока не обладает достаточным опытом, специальными знаниями и навыками общения с людьми. Однако Мальцев дает им понять, что он занимает по отношению к ним вышестоящее положение.

Вернувшись с двухмесячных курсов по изучению новых методов обработки металлов, Мальцев привез несколько интересных предложений, внедрить которые самостоятельно ему поручает Дубов, не владеющий глубокими знаниями в области новых технологий. Мальцев активно приступает к реализа-

ции проекта. Разрабатывая план, он частенько заглядывает на участки мастеров, не говоря им о причинах своих визитов и не замечая недоверчивых взглядов. Но вот, наконец, наступает день, когда Мальцев объявляет обоим мастерам: «Завтра мы начинаем большую реконструкцию». Он берет па себя функцию распределения сотрудников, которые должны будут выполнять определенные работы в ходе реконструкции, и ласт необходимые указания мастерам.

Однако мастера яростно сопротивляются такому «волюнтаристскому» поведению. Они заявляют, что выполняют указания только Дубова. Кроме того, они утверждают, что предложения Мальцева вообще невозможно осуществить, и прежде чем принимать решения, следовало бы вначале спросить их — технику придется «расхлебывать» последствия таких нововведений. Мальцев рассержен реакцией и поведением мастеров и идет жаловаться к начальнику цеха.

Выберите правильный вариант решения начальника цеха Дубова

1.«Да, это типичный случай! Молодежи, особенно талантливой, всегда кто-то осложняет жизнь. Я доволен работой Мальцева. Он напоминает мне себя в молодости. Он может принести много пользы и существенно разгрузить меня. Конечно, мастерам непривычно, что молодой ассистент дает им указания, но они должны к этому привыкнуть. Мальцев показал, что в области новых технологий понимает больше мастеров, и они поймут это и признают его авторитет, во всяком случае, когда речь идет о работах, согласованных со мной. Я с ними поговорю».

2.«Жаль, что такие молодые люди, как Мальцев, не могут правильно самоутвердиться, даже если имеют хорошую профессиональную квалификацию. Он неправильно повел себя с мастерами, нельзя разговаривать с ними с позиций доминирования в познаниях. В результате мы имеем конфликт. Мальцев потерял свой авторитет. Было бы проще, если бы он рассказал мастерам о моем поручении и передаче полномочий по проведению реконструкции. Я дам ему несколько советов по нормализации отношений и попытаюсь добиться согласия между сторонами. Я должен опередить поступление официальных жалоб».

3.«Возникла неприятная ситуация. Если быть честным, то надо признаться, что и я виноват в возникновении конфликта. Ведь это я поручил Мальцеву подготовить нововведения и не подумал о том, что отдавать указания мастерам не относится к его непосредственным обязанностям. Мне следовало заранее ввести в курс дела мастеров, я допустил управленческую ошибку, открыто признаюсь в этом и выясню ситуацию у мастеров, чтобы не возникло отрицательных последствий для реализации программы».

4.«Ох уж эти технари, забыли добрые взаимоотношения! Мальцеву следовало знать, что он не может давать мастерам никаких указаний, даже если я в данном случае несколько неточно выразился. Я имел в виду, что он должен подготовить план работы. В иной ситуации я обязан был бы ввести в курс дела мастеров. Если бы я забыл проинформировать мастеров, то Мальцев должен был бы обратиться на это мое внимание. Я однозначно скажу Мальцеву, что он превысил свои полномочия, в следующий раз он должен быть внимательнее и осторожнее. Конечно, я скажу и мастерам, что они должны не делать из мухи слона, а исходить из того, что все хотят только лучшего и хорошее коллегиальное сотрудни-

чество должно быть превыше всего».

### **Задача 2. Тип организационной культуры**

Определите тип организационной культуры, проявляющийся в следующей ситуации, характеризующей кадровую политику компании. Обоснуйте свой ответ.

На вновь открывшееся предприятие поступил высококвалифицированный специалист, имеющий опыт работы на аналогичном предприятии в другом городе. Через некоторое время он выразил желание получить новые знания, связанные с исследованием рынка, в связи с чем обратился в кадровую службу с просьбой направить его на семинар. Специалисту отказано в связи с отсутствием «средств».

В течение года он не раз выдвигал обоснованные предложения по повышению качества работы своего подразделения, к чему руководство не проявило ни малейшего интереса. Через год сотруднику, с которым он в одно и то же время пришел на предприятие и который не отличался высокой квалификацией и инициативностью, был повышен оклад, его же зарплата осталась на прежнем уровне.

Будучи неудовлетворенным сложившейся ситуацией, он попытался побеседовать с менеджером по персоналу. Но на вопрос о причинах этой ситуации получил равнодушный ответ: «Это ваши проблемы. Не нравится у нас работать — увольняйтесь».

Так фирма лишилась опытного профессионала, инициативного, думающего работника, которого по достоинству оценили в компании с другой организационной культурой.

### **Задача 3. Тип организационной культуры**

Определите тип организационной культуры, проявляющийся в следующей ситуации, характеризующей кадровую политику компании. Обоснуйте свой ответ.

В крупную организацию, имеющую известный бренд, пришла работать секретарь, женщина с высшим образованием, прекрасным знанием компьютера, свободно владеющая двумя иностранными языками. Предыдущий опыт работы — маленькая фирма с большой текучестью персонала, без традиций и установочных базовых ценностей, объединяющих коллектив. А здесь — сплоченная организация, нормы и ценности, разделяемые почти всем персоналом, сложившийся стиль общения между сотрудниками, развитое чувство сопричастности к успехам компании. Менеджер по персоналу ввел нового секретаря в курс дела, дал развернутую информацию о принятых стандартах организационных отношений. Ближайшие сотрудники оказали деловую и эмоциональную поддержку. В дальнейшем женщина сделала блестящую карьеру в данной компании и вполне удовлетворена работой и заработком.

### **Задача 4. Тип организационной культуры**

Определите тип организационной культуры, проявляющийся в следующей ситуации, характеризующей кадровую политику компании. Обоснуйте свой ответ.

Две конкурирующие между собой фирмы, выпускающие электротехническое оборудование (назовем их условно фирма А и фирма В), объявили конкурс на вакантную должность директора по продажам.

Фирма А работает на рынке 10 лет, конкурентоспособна, устойчива, рентабельна.

Фирма В — на рынке 2 года, но уже имеет определенные успехи, медленно, но неуклонно растет прибыль предприятия.

Квалифицированный специалист, имеющий значительный опыт работы, подал заявление в эти две компании в надежде получить должность в фирме А. Эта фирма представлялась ему более перспективной с точки зрения завоевания рынка и его собственного карьерного роста. Подав заявление в фирму В, он рассматривает ее как запасной вариант.

Фирма А отклонила его кандидатуру по двум причинам:

1) в ходе собеседования выяснилось, что он ничего не знает о традициях компании, не проявил интереса к ее истории, особенностям организационных норм, хотя и отметил, что работа службы продаж не соответствует современным требованиям и подлежит глубокому реформированию;

2) в послужном списке кандидата значилось пять предприятий при общем стаже его работы — 8 лет. Это обстоятельство оценено как неспособность претендента идентифицировать себя с организацией.

Фирма В предложила ему занять вакантную должность, отметив его два главных достоинства:

1) мобильность, способность осваивать новые сегменты рынка (сменил за 8 лет работы 5 предприятий, на каждом из которых успешно трудился);

2) стремление к инновациям.

При собеседовании кандидат заявил, что при предварительном знакомстве с предприятием он увидел много недостатков в сложившейся системе работы с клиентами и готов к кардинальному ее изменению.

### **Задача 5. Тип организационной культуры**

Какие ответы на приведенные ниже вопросы сотрудников должен дать менеджер, чтобы повысить их трудовую мотивацию?

1. Я несу ответственность за безопасность при найме сотрудников через внешние агентства по трудоустройству. Во время отпуска я получил подарок от одного из этих агентств. Могу ли я оставить его у себя?

2. В мой отдел недавно приняли на работу инженера одной из конкурирующих с нами компаний. Можно ли использовать его как источник информации о конкуренте, например о планах конкурента по созданию новой продукции?

3. У меня небольшое дело в области графического искусства, которое никак не связано с моей работой в нашей компании. Я уверен, что смогу поставлять компании превосходную продукцию по сниженной цене. Могу ли я одновременно быть сотрудником нашей компании и продавцом?

4. Могу ли я продавать продукцию или услуги, разработкой которых занимаюсь в свое свободное время?

5. Как я могу понять, что информация является конфиденциальной, если она не отмечена как таковая?

6. У меня дома произошел несчастный случай, могу ли я воспользоваться телефоном компании или должен найти платный телефон?

7. Могу ли я сообщить о предполагаемых или фактических нарушениях закона или других областей этики бизнеса, не называя себя?

### **Задача 6. Типография.**

Типографию научно-производственного объединения уже пять лет возглавляет г-жа Писарева. Она очень активна и все силы отдает работе. Вот что она говорит: «С утра до вечера я на ногах. Я все должна делать сама, потому что даже незначительная ошибка обходится нам дорого. Иногда я очень устаю, но ведь работа доставляет радость! Мои сотрудницы отзывчивы и исполнительны, прекрасно информируют меня обо всех проблемах. Чтобы не допускать ошибок, они показывают мне все материалы, прежде чем отдать в печать. Перед версткой я проверяю сигнальный экземпляр. Сотрудницы постоянно уточняют у меня отдельные детали задания. Оригиналы изданий они отдают мне на хранение, чтобы они не пропали. В конечном счете, я ведь несу ответственность за все, что происходит в типографии.

Мой начальник, заместитель директора объединения, может быть уверен в продуктивной работе типографии. Он по мерс возможностей заботится о нас, недавно приобрел новую печатную машинку, правда, гораздо важнее была бы покупка мощного ксерокса.

У него много работы, и мы здесь его не видим и не слышим. Раз в две недели он заглядывает и спрашивает, все ли в порядке, пьет с девочками чай с принесенными им конфетами и уходит. После таких встреч у меня и моих сотрудниц всегда поднимается настроение. Наш начальник очень обаятельный человек».

Вопросы для обсуждения

1. Что неправильно в действиях руководителя типографии г-жи Писаревой?

2. Действительно ли она должна отвечать за все, что происходит в типографии?

3. Как вы оцениваете покупку заместителем директора печатной машинки? Что вы скажете о его стиле руководства?

### **Задача 7. Стиль управления.**

Г-н Рыков в течение года руководит заводом, входящим в состав крупного акционерного общества и насчитывающим около 1000 человек.

Руководство считает его прекрасным специалистом, он успешно претворяет в жизнь принимаемые управленческие решения, несмотря на возражения и сопротивление сотрудников.

Частое возникновение конфликтных ситуаций на заводе г-н Рыков объяснил руководству следующим образом: «Я не люблю, когда люди бездельничают и курят в рабочее время. Моя цель — установить полным порядок на заводе, я

настаиваю на скором и неукоснительном исполнении моих указаний и приказов. Однако постоянно констатирую, что мастера не исполняют их должным образом. Я не оставляю это без внимания, ведь я сам работал мастером и досконально знаю эту работу. Я сам забочусь обо всем и все держу под контролем. Разве мои требования по укреплению дисциплины и порядка чрезмерны? Я думаю исключительно о благе наших сотрудников. Я не держусь за место управляющего и имею мужество, чтобы не поступиться долгосрочными интересами нашего акционерного общества ради дешевой популярности».

Сотрудникам завода правится готовность управляющего делиться своими знаниями и опытом. Однако они жалуются, что г-н Рыков буквально заваливает рабочие столы приказами и распоряжениями. Поэтому мастера не могут заняться конкретной работой, вынуждены постоянно перестраиваться, с ними не проводят совещаний, им не дают высказаться, даже когда речь идет о рационализаторских предложениях.

Начальник цеха говорит: «Г-н Рыков нас совершенно не слушает, и только благодаря нашему опыту нам в ряде случаев удалось избежать серьезных неприятностей и аварий. Многие люди ушли бы с завода, если бы он не проявлял личную заботу о сотрудниках. Он интересуется семейными делами, посещает тяжело больных, достает лекарства, беседует с врачами, обеспечивает финансирование праздничных массовых мероприятий на заводе»..

Вопросы для обсуждения

1. Как бы вы назвали стиль управления г-на Рыкова? Каковы преимущества и недостатки этого стиля?

2. Как вы оцениваете реакцию сотрудников на стиль поведения начальника? По каким пунктам, на ваш взгляд, эта критика оправдана?

3. Какие выводы необходимо сделать руководству фирмы, что оно должно потребовать от г-на Рыкова?

4. Каковы важнейшие предпосылки создания хорошей деловой атмосферы во взаимоотношениях между начальником и подчиненными?

**Задача 8. Тип организационной культуры.** Определите тип организационной культуры, проявляющийся в следующей ситуации, характеризующей кадровую политику компании. Обоснуйте свой ответ. Ситуация Предприятие подбирает специалиста на должность торгового представителя компании. Есть два претендента давно работающие в компании: 1) Иванов – инженер-конструктор, глубоко знает продукцию своего предприятия, умеет убедительно рассказывать о ее достоинствах, имеет несколько патентов на изобретения, предан своему предприятию и принял решение проявить себя в новом виде деятельности. 2) Васенин – имеет диплом менеджера, проработал в экономическом отделе предприятия три года, руководил группой, коммуникабелен, умеет расположить к себе. Основным его недостатком, который может помешать ему занять вакантную должность является недостаточное знание продукции. Предпочтение было отдано первому претенденту – Иванову.

## **Критерии оценивания.**

*4 балла и/или «отлично»:* ставится студенту в случае полной проработки описанной управленческой ситуации и полного выполнения поставленных заданий. Студент дает правильный, полный и развернутый ответ. При этом студент свободно владеет профессиональной терминологией, умеет аргументировано обосновать выбранный вариант решения, демонстрирует умение увязать теоретический материал с практической ситуацией.

*3 балла и/или «хорошо»:* ставится студенту за правильный ответ на поставленные задания. Могут быть допущены незначительные неточности, или ответ недостаточно полный. При этом студент владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса.

*2 балла и/или «удовлетворительно»:* ставится студенту за не совсем правильный или не полный ответ на поставленные в задании вопросы. Студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может аргументированно обосновать свои решения.

*0 - 1 балла и/или «неудовлетворительно»:* ставится студенту за отказ от выполнения заданий кейса; при наличии грубых ошибок в решении поставленных задач, в случае отсутствия минимальных знаний по изучаемой проблемной ситуации или неспособности применить теоретические знания для решения кейса.

### ***Перечень тем курсовых работ***

1. Организационное поведение персонала организации в системе эффективного управления.
2. Совершенствование корпоративной культуры на примере предприятия.
3. Внутрифирменная система информации: задачи, функции, организационная структура.
4. Роль инноваций в организационном поведении.
5. Японская модель управления на предприятии.
6. Формирование делового кредо в системе организационной культуры предприятия.
7. Управление численностью и структурой персонала в системе организационной культуры предприятия.
8. Взаимодействие элементов организационной культуры на примере конкретного предприятия.
9. Мотивация в системе управления персоналом и повышение эффективности организации.
10. Формирование индивидуальности личности в системе организационной культуры предприятия.
11. Конкурентоспособность, культура и этика предпринимательства.
12. Влияние корпоративной культуры на управление эффективностью бизнеса в глобальных информационных сетях.
13. Сущность, теория и содержание мотивации персонала.



14. Организационная культура в концепции кадровой политики предприятия.
15. ПрофорIENTATION и профессиональный отбор персонала.
16. Развитие персонала организации.
17. Стратегия и развитие организационной культуры и ее влияние на деятельность персонала.
18. Организационная культура в концепции кадровой политики предприятия.
19. Влияние внешней среды на эффективность деятельности предприятия.
20. Организация и построение системы коммуникаций на предприятии.
21. Формирование организационной культуры организации.
22. Учет индивидуальных особенностей личности в управлении организацией.
23. Развитие организационной культуры предприятия.

### **Критерии оценивания курсовой работы:**

*5 баллов и/или «отлично»:* глубокое и хорошо аргументированное обоснование темы; четкая формулировка и понимание изучаемой проблемы; широкое и правильное использование относящейся к теме литературы и примененных аналитических методов; содержание исследования и ход защиты указывают на наличие навыков работы студента в данной области; оформление работы хорошее с наличием расширенной библиографии; защита курсовой работы показала высокий уровень профессиональной подготовленности студента;

*4 балла и/или «хорошо»:* аргументированное обоснование темы; четкая формулировка и понимание изучаемой проблемы; использование ограниченного, но достаточного для проведения исследования количества источников; работа основана на среднем по глубине анализе изучаемой проблемы и при этом сделано незначительное число обобщений; содержание исследования и ход защиты курсовой работы указывают на наличие практических навыков работы студента в данной области; курсовая работа хорошо оформлена с наличием необходимой библиографии; ход защиты курсовой работы показал достаточную научную и профессиональную подготовку студента;

*От 2 до 3 баллов и/или «удовлетворительно»:* достаточное обоснование выбранной темы, но отсутствует глубокое понимание рассматриваемой проблемы; в библиографии преобладают ссылки на стандартные литературные источники; труды, необходимые для всестороннего изучения проблемы, использованы в ограниченном объеме; заметна нехватка компетентности студента в данной области знаний; оформление курсовой работы содержит небрежности; защита курсовой работы показала удовлетворительную профессиональную подготовку студента;

*От 0 до 1 балла и/или «неудовлетворительно»:* тема курсовой работы представлена в общем виде; ограниченное число использованных литературных источников; шаблонное изложение материала; суждения по исследуемой проблеме не всегда компетентны; неточности и неверные выводы по рассматриваемой литературе; оформление курсовой работы с элементами заметных отступ-

лений от общих требований; во время защиты курсовой работы студентом проявлена ограниченная профессиональная эрудиция. Курсовая работа не представлена.

### *Перечень вопросов к экзамену*

1. Место и роль организационного поведения в системе наук об управлении и в практике работы менеджера.
2. Основоположники, этапы становления и развития организационного поведения.
3. Основоположники организационного поведения: организационные принципы А. Файоля; М. Вебер и принципы бюрократии.
4. Проявление индивидуальных особенностей личности в поведении, деятельности и общении.
5. Социально-психологические отношения в коллективе.
6. Стратегии поведения в межличностном конфликте.
7. Пути предупреждения и устранения конфликтов.
8. Упражнение «объективность межличностного восприятия».
9. Фундаментальная ошибка атрибуции.
10. Виды коммуникаций в организации.
11. Межгрупповое общение.
12. Коммуникативные качества.
13. Отношения коммуникации.
14. Развитие, цели и этапы карьеры.
15. Процесс рационального принятия решения.
16. Характеристика методов стимулирования принятия эффективного решения.
17. Характеристики внешней среды организации.
18. Среда прямого воздействия.
19. Методология дизайна.
20. Системы оплаты и вознаграждения.
21. Социотехническое проектирование.
22. Понятие «власть» и ее источники.
23. Трансформирующее лидерство.
24. Эффективность управленческого лидерства.
25. Жизненный цикл и стратегии выживания организации.
26. Понятие и основные свойства организационной культуры.
27. Принципы организационно культуры.
28. Уровни изучения организационной культуры.
29. Субкультуры в организациях.
30. Элементы и характеристики организационной культуры.
31. Организационный климат.
32. Репутация компании.
33. Цели и целеполагание различных типов организационных культур.
34. Корпоративный кодекс компании.
35. Определение типа сотрудника, идеального для культуры компании.

36. Мотивация персонала как элемент культуры компании.
37. Понятие коммуникации. Общие требования к эффективным коммуникациям.
38. Системы оценки результативности персонала.
39. Эффективные лидерские компетенции.
40. Основные особенности российского лидерства.
41. Типология М. Бурке.
42. Типология оргкультур по признаку взаимоотношений полов.
43. Приобщение персонала к оргкультуре компании.
44. Организационная культура и система управления знаниями в компании.
45. Диагностика степени приверженности работника культуре.
46. Особенности и перспективы развития банковской корпоративной культуры.
47. Основные понятия и категории организационного поведения.
48. Основные концепции и исторические этапы в развитии организационного поведения.
49. Общие закономерности и специфические особенности российского орг. поведения.
50. Правила и условия формирования рабочих групп и поддержания их работоспособности.
51. Структура и последствия конфликтов.
52. Межгрупповые конфликты в организациях.
53. Управление конфликтами.
54. Феномены и закономерности восприятия. Эффект ореола.
55. Самопрезентация, или управление впечатлением.
56. Межличностное общение.
57. Упражнение «какой я коммуникатор».
58. Коммуникативные действия.
59. Преданность организации и карьера.
60. Важность процесса принятия решения в организациях.
61. Основные особенности группового принятия решения.
62. Факторы среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на поведение и деятельность людей в организации.
63. Характеристики среды бизнеса.
64. Действия регламентирующих органов.
65. Модификация поведения.
66. Качество трудовой жизни.
67. Подходы к объяснению лидерства.
68. Ситуативные теории лидерства и их роли.
69. Воспитай своего лидера: как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей.
70. Внешние и внутренние источники изменений.
71. Упадок и деградация организации.
72. Понятие и функции организационной культуры.
73. Процесс формирования организационной культуры.

74. Стратегии изучения организационной культуры.
75. Роль и место оргкультуры в системе управления человеческими ресурсами
76. Миссии и девизы компании.
77. Имидж организации и его формирование.
78. Символы, обряды, мифы и легенды в компании.
79. Ценности и нормы культуры как критериальная основа поведения персонала.
80. Организационная культура и удовлетворенность трудом.
81. Методы недирективного сокращения персонала.
82. Мотивация персонала различных организационных культурах.
83. Виды коммуникаций, предпочитаемые культурами.
84. Аттестация персонала.
85. Навыки и компетенции лидеров различных организационных культур.
86. Типология М.К. де Врие и Д. Миллер.
87. Типы культуры организации по С. Ханди.
88. Типология культур К. Камерона и Р. Куинна.
89. Обучение персонала различных организационных культур.
90. Сопротивление работника оргкультуре компании.
91. Лояльность в понимании различных культур.
92. Особенности культуры организаций социальной сферы.
93. Проанализируйте ситуации с точки зрения их соответствия данному определению и ответьте на вопрос, почему что-то можно назвать организацией, а что-то нельзя?
  - а) муж и жена в супермаркете делают покупки;
  - б) жители многоэтажки делают покупки в супермаркете;
  - в) все покупатели и работники супермаркета в данный момент времени;
  - г) все они же вечером в своих домах;
  - д) все они же эвакуируются службой Гражданской обороны из своих домов за город по причине наводнения;
  - е) люди собрались на митинг;
  - ж) люди собрались на собрание своей партии.
94. Активная деятельность организации – условие, благодаря которому она выполняет свои социально-экономические задачи.
 

Рассмотрите две ситуации и определите в чем субъективно-объективные различия между ними.

Первая ситуация. Группа студентов ВУЗа, которые находятся на занятии в аудитории вместе с преподавателем, изучают растительный мир Среднего Урала.

Вторая ситуация. Та же группа студентов отправлена преподавателем (но без него) на учебную экскурсию в дендрологический парк по некоему маршруту с заданием подготовить отчет о растительном мире Среднего Урала.
95. Проанализируйте приведенные ниже примеры и определите, в каких случаях организация выступает как субъект, а в каких как – как объект управления:
  - собрание акционеров предприятия;

- работники предприятия, принимающие Кодекс организационной культуры;
- совет директоров в процессе управления предприятием;
- члены кружка качества, обсуждающие вопрос о повышении производительности труда;
- совет директоров в процессе его формирования советом акционеров;
- персонал предприятия в течение рабочего дня;
- профсоюзная конференция персонала предприятия.

96. Как вы понимаете выражение древнекитайского военного теоретика и полководца Сунь-цзы (VI-Vвв до н.э.): в целом искусство управления многими такое же, как и управления немногими. Это вопрос организации.

97. С чем связано многообразие подходов к определению сущности и содержания культуры? В каком соотношении находятся понятия «культура» и «организационная культура»?

98. Приведите некоторые из предлагаемых разными исследователями определений организационной культуры. В чем их сильные и слабые стороны? Как должно на Ваш взгляд, наиболее полное определение этого понятия.

99. Какова роль организационной культуры в управлении в управлении современной организацией? Как организационная культура влияет на производственное поведение сотрудников организации?

100. Какие уровни организационной культуры выделяет Э.Шейн? Согласны ли вы с тем, что процесс познания данного феномена идет именно таким образом?

101. Чем обусловлен интерес к феномену организационной культуры со стороны теоретиков и практиков менеджмента? Почему в России до недавнего времени этой проблемой не занимались?

102. Покажите на примере какой-либо фирмы роль организационной культуры в решении проблем внешней адаптации и внутренней интеграции.

103. Охарактеризуйте организационные ценности предприятия, на котором вы проходили практику. Сформулируйте миссию компании, девиз и составьте кодекс корпоративной культуры.

104. Назовите основные параметры национальной культуры, положенные Г.Хофштеде в основу многофакторной модели ценностей, и объясните их сущность.

105. Составьте субкультурный портрет: пьющего работника; наркомана, ленивого работника; нарушителя трудовой дисциплины, нарушителя технологической дисциплины.

106. Как вы понимаете высказывание французского писателя Жоржа Бернаноса (1888-1948) «Проси Бога благословить твой труд, но не требуй, чтобы он сделал его за тебя».

107. Как характеризует субкультуру высказывание английской писательницы Дороти Сейерз «Вероятно, лишь один человек из тысячи страстно поглощен своей работой как таковой. Разница только в том, что про мужчину скажут: «Он увлечен своим делом», а про женщину: «Она какая-то странная»

108. Покажите на конкретных примерах различия между руководством и лидерством. Какие положения необходимо предусмотреть при формулировании принципов организационной культуры предприятия для воспитания лидерских качеств руководителей?

109. Вспомните повесть А.С.Макаренко «Педагогическая поэма». Дайте характеристику организационной культуре коллектива, описанного в ней, и роли педагога-лидера в ее постепенном формировании.

110. Покажите на примере какого-либо предприятия роль стимулирования инновационных процессов в развитии его организационной культуры для ликвидации «узких мест».

111. Назовите задачи экологической культуры, раскройте ее структуру и укажите критерии экологической культуры личности. Прокомментируйте высказывание: «Человек из природы черпает нравственность».

112. Перечислите черты, характеризующие, на Ваш взгляд, ограниченную ответственность общества за сохранение окружающей среды. Почему ограниченная ответственность не способствует разрешению экологических проблем современности?

113. Опишите организационную культуру организации, где вы проходили практику, по модели Ф.Харриса и Р.Морана.

### **Критерии оценивания на экзамене:**

*От 22 до 30 баллов и/или «отлично»:* студент глубоко и полно владеет содержанием учебного материала и понятийным аппаратом; умеет связывать теорию с практикой, иллюстрировать примерами, фактами, данными научных исследований; осуществляет межпредметные связи, предложения, выводы; логично, четко и ясно излагает ответы на поставленные вопросы; умеет обосновывать свои суждения и профессионально-личностную позицию по излагаемому вопросу; ответ носит самостоятельный характер.

*От 14 до 21 баллов и/или «хорошо»:* ответ студента соответствует указанным выше критериям, но в содержании имеют место отдельные неточности (несущественные ошибки) при изложении теоретического и практического материала; ответ отличается меньшей обстоятельностью, глубиной, обоснованностью и полнотой; однако допущенные ошибки исправляются самим студентом после дополнительных вопросов экзаменатора.

*От 7 до 13 баллов и/или «удовлетворительно»:* студент обнаруживает знание и понимание основных положений учебного материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности и существенные ошибки в определении понятий, формулировке положений; при аргументации ответа студент не опирается на основные положения исследовательских документов; не применяет теоретические знания для объяснения эмпирических фактов и явлений, не обосновывает свои суждения; имеет место нарушение логики изложения; в целом ответ отличается низким уровнем самостоятельности, не содержит собственной профессионально-личностной позиции.

*От 0 до 6 баллов и/или «неудовлетворительно»:* студент имеет разрозненные, бессистемные знания; не умеет выделять главное и второстепенное; в

ответе допускаются ошибки в определении понятий, формулировке теоретических положений, искажающие их смысл; студент не ориентируется в нормативно-концептуальных, программно-методических, исследовательских материалах, беспорядочно и неуверенно излагает материал; не умеет соединять теоретические положения с педагогической практикой; не умеет применять знания для объяснения эмпирических фактов, не устанавливает межпредметные связи.

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

Процедура оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, производится преподавателем в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для повышения эффективности текущего контроля и последующей промежуточной аттестации студентов осуществляется структурирование дисциплины на модули. Каждый модуль учебной дисциплины включает в себя изучение законченного раздела, части дисциплины.

Основными видами текущего контроля знаний, умений и навыков в течение каждого модуля учебной дисциплины являются устный опрос, тестирование, ситуационные задачи, подготовка реферата с презентацией.

Студент должен выполнить все контрольные мероприятия, предусмотренные в модуле учебной дисциплины к указанному сроку, после чего преподаватель проставляет балльные оценки, набранные студентом по результатам текущего контроля модуля учебной дисциплины.

Контрольное мероприятие считается выполненным, если за него студент получил оценку в баллах, не ниже минимальной оценки, установленной программой дисциплины по данному мероприятию.

Курсовая работа представляет собой завершённое исследование, в котором анализируются проблемы в исследуемой области, и раскрывается содержание и технологии разрешения этих проблем не только в теоретическом, но и в практическом плане на местном, региональном или федеральном уровнях. Работа должна носить творческий характер, отвечать требованиям логичного и четкого изложения материала, доказательности и достоверности фактов, отражать умения студента пользоваться рациональными приемами поиска, отбора, обработки и систематизации информации и содержать теоретические выводы и практические рекомендации.

Оценивание результатов курсового проектирования проводится по следующим критериям:

1. Навыки самостоятельной работы с материалами, по их обработке, анализу и структурированию.
2. Умение правильно применять методы исследования.
3. Умение грамотно интерпретировать полученные результаты.
4. Способность осуществлять необходимые расчеты, получать результаты и грамотно излагать их в отчетной документации.
5. Умение выявить проблему, предложить способы ее разрешения, уме-

ние делать выводы.

6. Умение оформить итоговый отчет в соответствии со стандартными требованиями.

Пункты с 1 по 6 дают до 50% вклада в итоговую оценку студента.

7. Умение защищать результаты своей работы, грамотное построение речи, использование при выступлении специальных терминов.

8. Способность кратко и наглядно изложить результаты работы.

Пункты 7,8 дают до 35% вклада в итоговую оценку студента.

9. Уровень самостоятельности, творческой активности и оригинальности при выполнении работы.

10. Выступления на конференциях и подготовка к публикации тезисов для печати по итогам работы.

Пункты 9, 10 дают до 15 % вклада в итоговую оценку студента.

Оценка **«отлично»** ставится студенту, который в срок, в полном объеме и на высоком уровне выполнил курсовую работу (проект). Работа (проект) соответствует следующим требованиям:

1. Исследование выполнено самостоятельно, имеет научно-практический характер, содержит элементы новизны.

2. Студент показал знание теоретического материала по рассматриваемой проблеме, умение анализировать, аргументировать свою точку зрения, делать обобщение и выводы.

3. Материал излагается грамотно, логично, последовательно.

4. Отвечает требованиям написания курсовой работы.

5. Во время защиты студент показал умение кратко, доступно (ясно) представить результаты исследования, адекватно ответить на поставленные вопросы.

Оценка **«хорошо»** ставится студенту, который выполнил курсовую работу (проект), но с незначительными замечаниями, был менее самостоятелен и инициативен.

1. Исследование выполнено самостоятельно, имеет научно-практический характер, содержит элементы новизны.

2. Студент показал знание теоретического материала по рассматриваемой проблеме, однако умение анализировать, аргументировать свою точку зрения, делать обобщения и выводы вызывают у него затруднения.

3. Материал не всегда излагается логично, последовательно.

4. Имеются недочеты в оформлении курсовой работы.

5. Во время защиты студент показал умение кратко, доступно (ясно) представить результаты исследования, однако затруднялся отвечать на поставленные вопросы.

Оценка **«удовлетворительно»** ставится студенту, если

1. Исследование не содержит элементы новизны.

2. Студент не в полной мере владеет теоретическим материалом по рассматриваемой проблеме, умение анализировать, аргументировать свою точку зрения, делать обобщение и выводы вызывают у него затруднения.

3. Материал не всегда излагается логично, последовательно.



4. Имеются недочеты в оформлении курсовой работы.

5. Во время защиты студент затрудняется в представлении результатов исследования и ответах на поставленные вопросы.

Оценка **«неудовлетворительно»** ставится студенту, который не выполнил курсовую работу, либо выполнил с грубыми нарушениями требований, не раскрыл заявленную тему, не выполнил практической части работы.

Промежуточная аттестация обучающихся проводится в форме экзамена. Экзамен проводится в устной и письменной форме по утвержденным билетам. Каждый билет содержит три вопроса.

Первый вопрос в экзаменационном билете – вопрос для оценки порогового уровня обученности («знать»), в котором очевиден способ решения, усвоенный студентом при изучении дисциплины.

Второй вопрос для оценки продвинутого уровня обученности («уметь») позволяет оценить не только знания по дисциплине, но и умения ими пользоваться при решении стандартных типовых задач.

Третий вопрос (ситуационная задача/практическое задание) для оценки высокого уровня обученности («владеть»), содержание которого предполагает использование комплекса умений и навыков, для того, чтобы обучающийся мог самостоятельно сконструировать способ решения, комбинируя известные ему способы и привлекая имеющиеся знания.

По итогам сдачи экзамена выставляется оценка.

Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене:

- оценка «отлично» выставляется, если обучающийся обладает глубокими и прочными знаниями программного материала; при ответе на все вопросы билета продемонстрировал исчерпывающее, последовательное и логически стройное изложение; правильно сформулировал понятия и закономерности по вопросам; использовал примеры из дополнительной литературы и практики; сделал вывод по излагаемому материалу;

- оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся обладает достаточно полным знанием программного материала; его ответ представляет грамотное изложение учебного материала по существу; отсутствуют существенные неточности в формулировании понятий; правильно применены теоретические положения, подтвержденные примерами; сделан вывод; два первых вопроса билета освещены полностью, а третий доводится до логического завершения после наводящих вопросов преподавателя;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся имеет общие знания основного материала без усвоения некоторых существенных положений; формулирует основные понятия с некоторой неточностью; затрудняется в приведении примеров, подтверждающих теоретические положения; все вопросы билета начаты и при помощи наводящих вопросов преподавателя доводятся до конца;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся не знает значительную часть программного материала; допустил существенные ошибки в процессе изложения; не умеет выделить главное и сделать вывод; приводит ошибочные определения; ни один вопрос билета не рассмотрен до

конца, даже при помощи наводящих вопросов преподавателя.

Основным методом оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций является балльно-рейтинговая система, которая регламентируется положением «О балльно-рейтинговой системе оценки качества освоения образовательных программ в ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ».

Основными видами поэтапного контроля результатов обучения студентов являются: входной контроль, текущий контроль, рубежный (промежуточный) контроль, творческий контроль, выходной контроль (экзамен).

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

<b>Рейтинги</b>	<b>Характеристика рейтингов</b>	<b>Максимум баллов</b>
Входной	Отражает степень подготовленности студента к изучению дисциплины. Определяется по итогам входного контроля знаний на первом практическом занятии.	5
Рубежный	Отражает работу студента на протяжении всего периода изучения дисциплины. Определяется суммой баллов, которые студент получит по результатам изучения каждого модуля.	60
Творческий	Результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности, в том числе, участие в различных конференциях и конкурсах на протяжении всего курса изучения дисциплины.	5
Выходной	Является результатом аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи экзамена. Отражает уровень освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности.	30
Общий рейтинг	Определяется путём суммирования всех рейтингов	100

Общий рейтинг по дисциплине складывается из входного, рубежного, выходного (экзамена) и творческого рейтинга.

Входной (стартовый) рейтинг – результат входного контроля, проводимого с целью проверки исходного уровня подготовленности студента и оценки его соответствия предъявляемым требованиям для изучения данной дисциплины.

Он проводится на первом занятии при переходе к изучению дисциплины. Оптимальные формы и методы входного контроля: тестирование в т.ч. с применением ПЭВМ и ТСО, решение задач.

Рубежный рейтинг – результат рубежного (промежуточного) контроля по каждому модулю дисциплины, проводимого с целью оценки уровня знаний, умений и навыков студента по результатам изучения модуля. Оптимальные формы и методы рубежного контроля: устные собеседования, защита реферата, тестирование.

Выходной рейтинг – результат аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи экзамена, проводимого с целью проверки освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности. Оптимальные формы и методы выходного контроля: письменные экзаменационные или контрольные работы, индивиду-

альные собеседования.

Творческий рейтинг – составная часть общего рейтинга дисциплины, представляет собой результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности.

В рамках рейтинговой системы контроля успеваемости студентов, семестровая составляющая балльной оценки по дисциплине формируется при наборе заданной в программе дисциплины суммы баллов, получаемых студентом при текущем контроле в процессе освоения модулей учебной дисциплины в течение семестра.

Итоговая оценка компетенций студента осуществляется путём автоматического перевода баллов общего рейтинга в стандартные оценки.

Максимальная сумма рейтинговых баллов по учебной дисциплине составляет 100 баллов.

По дисциплине с экзаменом необходимо использовать следующую шкалу пересчета суммарного количества набранных баллов в четырехбалльную систему:

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
менее 51 балла	51-67 баллов	68-85 баллов	86-100 баллов