

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (МАДИ)»  
ВОЛЖСКИЙ ФИЛИАЛ

УТВЕРЖДАЮ

Доцент, к.п.н., зав. кафедрой  
ЭиТТП

 Петрова А.В.  
«2» марта 2020 г

**Рабочая программа дисциплины (модуля)**

**Б1.В.ДВ.01.02 Организационное поведение**

Направление подготовки

***38.03.03 Управление персоналом***

Направленность (профиль)

***Управление персоналом организации***

Квалификация

***Бакалавр***

Форма обучения

***Заочная***

Кафедра: Экономика и технология транспортных процессов

Чебоксары 2020 г.

## 1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-7	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	<b>знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала.</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала</li></ul>
ПК-11	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)	<b>знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом, методы построения системы управления персоналом)</li></ul> <b>уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• применять теоретические положения в практике управления персоналом организации</li></ul> <b>владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• навыками формирования и использования методов управления персонала</li></ul>

Трудоёмкость дисциплины (модуля) 6 З.Е.

Форма промежуточной аттестации: экзамен (1 курс).

Формы текущего контроля успеваемости: устный и/или письменный опрос, деловые игры, ситуационный анализ

Разделы дисциплины (модуля), виды занятий и формируемые компетенции по разделам дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела	Л	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов (без контроля)	Формируемые компетенции
1.	Введение в организационное поведение	0,5			12	12,5	ПК-7,11
2.	Личностные черты работников и организация	0,5			12	12,5	ПК-7,11
3.	Эффективность руководства	0,5			12	12,5	ПК-7,11
4.	Мотивация трудовой деятельности	0,5			12	12,5	ПК-7,11
5.	Выбор карьеры и профессиональный рост	0,5			12	12,5	ПК-7,11
6.	Групповая динамика и формирование команды	0,5			12	12,5	ПК-7,11
7.	Коммуникативное поведение в организации	0,5			12	12,5	ПК-7,11
8.	Межличностное поведение	0,5			12	12,5	ПК-7,11
9.	Принятие управленческих решений			0,5	12	12,5	ПК-7,11
10.	Влияние, власть и политика в организации			0,5	12	12,5	ПК-7,11
11.	Организация как система			0,5	13	13,5	ПК-7,11
12.	Управление развитием и изменениями в организации			0,5	13	13,5	ПК-7,11
13.	Корпоративная культура в организации			0,5	13	13,5	ПК-7,11
14.	Поведенческий маркетинг			0,5	13	13,5	ПК-7,11

15.	Взаимодействие личностей, групп и организаций в условиях глобализации			0,5	13	13,5	ПК-7,11
16.	Деятельность менеджера в условиях глобализации			0,5	13,5	14	ПК-7,11
Всего часов:		4		4	198,5	206,5	

## 2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Целью освоения дисциплины является формирование у обучающихся компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО и образовательной программы.

Задачами освоения дисциплины являются:

- приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса;
- оценка достижения обучающимися планируемых результатов обучения как этапа формирования соответствующих компетенций.

## 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина (модуль) реализуется в рамках вариативной части Блока «Дисциплины по выбору» учебного плана.

Результаты обучения, достигнутые по итогам освоения данной дисциплины (модуля) являются необходимым условием для успешного обучения по следующим дисциплинам (модулям), практикам: Б1.Б.21 Основы теории управления, Б1.В.ДВ.08.01 Оценка персонала, Б1.В.ДВ.08.02 Технология оценки компетенций персонала, Б1.Б.22 Основы управления персоналом, Б1.В.ДВ.06.01 Регламентация и нормирование труда, Б1.В.ДВ.06.02 Организация труда.

## 4. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-7	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p>

	технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала</li> </ul>
ПК-11	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом, методы построения системы управления персоналом)</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• применять теоретические положения в практике управления персоналом организации</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <p>навыками формирования и использования методов управления персонала</p>

## 5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 5.1. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы.

Общий объем (трудоемкость) дисциплины (модуля) составляет 6 зачетных единиц (З.Е.).

Вид учебной работы		Трудоемкость дисциплины, академ. часов:		курс		
				1		
		Всего	В том числе в интерактивной форме	всего	Контактная работа	Самостоятельная работа
<b>Учебная работа (без контроля), всего:</b>		<b>206,5</b>	<b>4</b>	<b>206,5</b>	<b>8</b>	<b>198,5</b>
в том числе:	Лекции (Л)	4	2	4	4	
	Практические занятия (ПЗ)	4	2	4	4	
	Лабораторные работы (ЛР)	-				
	Курсовой проект (КП)	-				
	Курсовая работа (КР)	-				
	Расчетно-графические работы (РГР)	-				
	Реферат	-				
	Контрольная работа	-				
	Другие виды работы	<b>198,5</b>		<b>198,5</b>		198,5
<b>Контактная работа</b>		<b>2</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	
Контактная работа в семестре (КС)		<b>0,5</b>		<b>0,5</b>	0,5	

Контактная работа в экзаменационную сессию (КА)		1,5		1,5	1,5	
<b>Контроль, всего:</b>		<b>7,5</b>		<b>7,5</b>		
в том числе:	Экзамен	7,5		7,5		
	Зачёт					
	Зачёт с оценкой					
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		<b>Экз</b>		<b>Экз</b>		
<b>Общая трудоемкость, ч.</b>		<b>216</b>		<b>216</b>		
<b>Общая трудоемкость, З.Е.</b>		<b>6</b>		<b>6</b>		

## 5.2. Разделы дисциплины (модуля), виды занятий и формируемые компетенции по разделам дисциплины (модуля).

№ п/п	Наименование раздела	Л	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов (без контроля)	Формируемые компетенции
1.	Введение в организационное поведение	0,5			12	12,5	ПК-7,11
2.	Личностные черты работников и организация	0,5			12	12,5	ПК-7,11
3.	Эффективность руководства	0,5			12	12,5	ПК-7,11
4.	Мотивация трудовой деятельности	0,5			12	12,5	ПК-7,11
5.	Выбор карьеры и профессиональный рост	0,5			12	12,5	ПК-7,11
6.	Групповая динамика и формирование команды	0,5			12	12,5	ПК-7,11
7.	Коммуникативное поведение в организации	0,5			12	12,5	ПК-7,11
8.	Межличностное поведение	0,5			12	12,5	ПК-7,11
9.	Принятие управленческих решений			0,5	12	12,5	ПК-7,11
10.	Влияние, власть и политика в организации			0,5	12	12,5	ПК-7,11

11.	Организация как система			0,5	13	13,5	ПК-7,11
12.	Управление развитием и изменениями в организации			0,5	13	13,5	ПК-7,11
13.	Корпоративная культура в организации			0,5	13	13,5	ПК-7,11
14.	Поведенческий маркетинг			0,5	13	13,5	ПК-7,11
15.	Взаимодействие личностей, групп и организаций в условиях глобализации			0,5	13	13,5	ПК-7,11
16.	Деятельность менеджера в условиях глобализации			0,5	13,5	14	ПК-7,11
Всего часов:		4		4	198,5	206,5	

### 5.3. Содержание дисциплины.

#### 1. Введение в организационное поведение

Понятие организационного поведения. Исторические основы современного организационного поведения. Связь организационного поведения с другими дисциплинами. Основное содержание организационного поведения. Теоретические основы организационного поведения: когнитивный, бихевиористский подходы и теория социального научения. Системный подход к организационному поведению. Модели организационного поведения. Современные проблемы: диверсификация рабочей силы и этика. Природа диверсификации рабочей силы. Управление диверсификацией. Этика и этическое поведение в организации.

#### 2. Личностные черты работников и организация

Основы представления о личности. Понятие личности. Структура личности (личные цели, компетенции, убеждения, ценности, рационализация). Типы личности. Представление личности о себе: самоуважение, самооффективность. Поведение личности. Личность в структуре организации. Преданность организации. Этапы развития личности и процессы организационной социализации.

#### 3. Эффективность руководства

Сущность руководства в организации. Понятие руководства. Типы руководителей. Подходы к руководству: на основе характерных особенностей, поведенческий, теория пути и цели, теория обмена между руководителем и подчиненным. Новые теории руководства: трансформирующее и харизматическое руководство.

#### 4. Мотивация трудовой деятельности

Понятие о мотивации. Мотивы и их виды: общие, первичные и вторичные. Общая характеристика мотивационного процесса. Побуждения (мотивы), потребности, вознаграждения. Трудовая мотивация. Теории мотивации. Содержательные теории. Процессуальные теории. Современные теории мотивации. Принципы построения системы мотивации персонала. Управление процессом мотивации. Трудовая мотивация посредством проектирования рабочего места.

#### 5. Выбор карьеры и профессиональный рост

Организационная социализация. Профессиональная социализация. Процесс адаптации к жизни в организации. Обучение и научение. Понятие карьеры. Факторы, определяющие успех карьеры. Карьера и структура жизни. Виды деловой карьеры. Характеристика этапов карьеры. Планирование карьеры. Развитие карьеры.

#### **6. Групповая динамика и формирование команды**

Типология групп. Характеристики групп (структура, статусная иерархия, роли, сплоченность). Факторы, влияющие на формирование групп. Взаимодействие индивида и группы. Формальные и неформальные группы в организации. Групповое единomyслие. Влияние и подчинение в группе. Роль большинства и меньшинства в достижении социального консенсуса. Понятие о групповой динамике. Понятие команды. Команда и группа. Условия формирования эффективной команды. Этапы развития команды. Солидарное поведение. Виды солидарного поведения. Факторы, влияющие на солидарное поведение.

#### **7. Коммуникативное поведение в организации**

Теоретические основы изучения коммуникаций в организации. Основные элементы процесса коммуникаций. Типы коммуникаций. Психология общения и эффективные коммуникации. Информационная структура организации. Коммуникативные каналы и коммуникативные сети. Этапы коммуникативного процесса. Коммуникативные барьеры и помехи. Методы их преодоления. Вербальные и невербальные формы межличностного взаимодействия. Нисходящие и восходящие коммуникации. Коммуникативная функция руководства. Поведенческий маркетинг.

#### **8. Межличностное поведение**

Движущие силы межличностных взаимоотношений. Психологические контракты. Доверие. Просоциальное поведение. Сотрудничество и соперничество. Определяющие факторы сотрудничества. Конфликт в организации. Причины конфликта. Последствия конфликта. Урегулирование организационного конфликта. Девиантное организационное поведение. Виды девиантного организационного поведения.

#### **9. Принятие управленческих решений**

Спектр организационных решений. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Уверенные и неуверенные решения. Факторы, влияющие на принятие решений в организациях. Стиль принятия решений, как личностный фактор. Групповой фактор принятия решений. Организационные барьеры при принятии решений. Принятие индивидуальных и групповых решений.

#### **10. Влияние, власть и политика в организации**

Влияние и подчинение в группе. Разновидности подчинения. Социальное влияние. Принципы, которые лежат в основе тактик социального влияния. Власть в организации. Каналы власти. Власть принуждения. Власть влияния. Власть компетенции. Власть должностного положения. Власть авторитета. Власть награждать. Власть группы в организации. Политика в организации. Политические тактики. Этика организационной политики.

#### **11. Организация как система**

Понятие организации. Типы организаций. Классификация организационных структур. Типы организаций по взаимодействию подразделений. Модель "организация/внешняя среда". Типы организаций по взаимодействию с внешней средой. Современный подход к управлению организацией. Характеристика основных этапов жизненного цикла организации.

#### **12. Управление развитием и изменениями в организации**

Организационное развитие. Модель проведения организационного развития. Программы организационного развития. Организационные изменения: типы, характеристика. Политические, экономические, технологические, социальные и психологические источники организационных изменений. Двигатели преобразований в организации, барьеры на пути



нововведений. Основные стадии успешных преобразований. Методы изменений индивидуумов и групп. Методы индивидуальных преобразований. Подходы к групповым преобразованиям. Управление организационной культурой. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры. Методы изменения организационной культуры. Создание организационной культуры в новой организации. Сопротивление изменениям. Управление сопротивлением в организации. Функциональное и дисфункциональное поведение сотрудников. Методы управления сопротивлением изменениям.

### **13. Корпоративная культура в организации**

Исторические основы исследования корпоративной культуры. Понятие корпоративной культуры. Основные модели корпоративной культуры. Функции культуры. Субкультуры и контркультуры. Сильные и слабые культуры. Диагностика корпоративной культуры. Организационная идентичность и организационный климат. Формирование корпоративной культуры. Проблема соответствия корпоративной культуры миссии и стратегии организации. Влияние корпоративной культуры на поведение индивидуума и групп в организации.

### **14. Поведенческий маркетинг**

Функции маркетинга. Поведенческие стратегии по отношению к потребителям: производственная ориентация, сбытовая ориентация, конъюнктурная ориентация, маркетинговая ориентация. Типы поведения персонала в организации: антиклиентурный, псевдоклиентурный, клиентурный.

### **15. Взаимодействие личностей, групп и организаций в условиях глобализации**

Национальные различия и глобализация. Многоактивные, полиактивные и реактивные культуры. Организационная культура транснациональной компании. Составляющие национальной культуры. Учет национального аспекта в организационной культуре. Групповая динамика в международном аспекте. Создание многонациональных команд. Барьеры, препятствующие культурной адаптации и их преодоление.

### **16. Деятельность менеджера в условиях глобализации**

Управление межкультурными различиями. Учет национального фактора в международном бизнесе. Классификация отношений между материнской и дочерними компаниями. Стратегии управления межкультурными различиями: игнорирование, минимизация, максимальное использование. Формирование глобальной корпоративной культуры. Культурная сегрегация. Превращение межкультурных особенностей в конкурентное преимущество компании. Преимущества культурной диверсификации.

#### **5.4. Тематический план практических (семинарских) занятий.**

<b>№ п/п</b>	<b>№ раздела</b>	<b>Темы практических (семинарских) занятий</b>	<b>Трудоемкость, академ. часов</b>	<b>Формы текущего контроля успеваемости</b>
1	9	Принятие управленческих решений	0,5	Устный и/или письменный опрос

2	10	Влияние, власть и политика в организации	0,5	Устный и/или письменный опрос
3	11	Организация как система	0,5	Устный и/или письменный опрос
4	12	Управление развитием и изменениями в организации	0,5	Устный и/или письменный опрос
5	13	Корпоративная культура в организации	0,5	Устный и/или письменный опрос
6	14	Поведенческий маркетинг	0,5	Устный и/или письменный опрос
7	15	Взаимодействие личностей, групп и организаций в условиях глобализации	0,5	Устный и/или письменный опрос
8	16	Деятельность менеджера в условиях глобализации	0,5	Устный и/или письменный опрос, деловые игры, ситуационный анализ

5.5. Тематический план лабораторных работ. Лабораторные работы не предусмотрены

## **6. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля) и организуется в соответствии с порядком, определяемым локальными нормативными актами МАДИ. Порядок проведения и система оценок результатов текущего контроля успеваемости установлена локальным нормативным актом МАДИ.

В качестве форм текущего контроля успеваемости по дисциплине (модулю) используются:

- Устный и/или письменный опрос
- деловые игры,
- ситуационный анализ

### **6.1. Материалы устного и/или письменного опроса**

1. Понятие организационного поведения.
2. Исторические основы современного организационного поведения.
3. Теоретические основы организационного поведения: когнитивный, бихевиористский подходы и теория социального научения.
4. Системный подход к организационному поведению.
5. Модели организационного поведения.

6. Понятие личности. Структура личности (личные цели, компетенции, убеждения, ценности, рационализация).
7. Личность в структуре организации.
8. Сущность руководства в организации.
9. Подходы к руководству: на основе характерных особенностей, поведенческий, теория пути и цели, теория обмена между руководителем и подчиненным.
10. Понятие мотивации.
11. Мотивы и их виды: общие, первичные и вторичные.
12. Общая характеристика мотивационного процесса.
13. Теории мотивации. Содержательные теории. Процессуальные теории. Современные теории мотивации.
14. Принципы построения системы мотивации персонала. Управление процессом мотивации.
15. Понятие карьеры. Факторы, определяющие успех карьеры.
16. Виды деловой карьеры. Характеристика этапов карьеры.
17. Планирование карьеры. Развитие карьеры.
18. Типология групп. Характеристики групп (структура, статусная иерархия, роли, сплоченность).
19. Факторы, влияющие на формирование групп.
20. Формальные и неформальные группы в организации.
21. Понятие команды. Команда и группа. Условия формирования эффективной команды.
22. Солидарное поведение. Виды солидарного поведения. Факторы, влияющие на солидарное поведение.
23. Власть в организации. Каналы власти.
24. Понятие лидерства. Лидерство и руководство. Подходы к лидерству: личностный, поведенческий, процессный и ситуационный.
25. Понятие и сущность конфликта. Виды конфликтов.
26. Методы урегулирования конфликта.
27. Понятие организации. Типы организаций.
28. Классификация организационных структур.
29. Типы организаций по взаимодействию подразделений.
30. Современный подход к управлению организацией.
31. Понятие корпоративной культуры. Основные модели корпоративной культуры. Функции культуры.
32. Субкультуры и контркультуры. Сильные и слабые культуры.
33. Формирование корпоративной культуры. Проблема соответствия корпоративной культуры миссии и стратегии организации.
34. Влияние корпоративной культуры на поведение индивидуума и групп в организации.
35. Теоретические основы изучения коммуникаций в организации.
36. Основные элементы процесса коммуникаций.
37. Типы коммуникаций.
38. Организационное развитие. Модель проведения организационного развития.
39. Организационные изменения: типы, характеристика. Политические, экономические, технологические, социальные и психологические источники организационных изменений.
40. Методы изменений индивидуумов и групп. Методы индивидуальных преобразований. Подходы к групповым преобразованиям.
41. Сопротивление изменениям. Управление сопротивлением в организации.
42. Национальные различия и глобализация.
43. Организационная культура транснациональной компании.
44. Групповая динамика в международном аспекте. Создание многонациональных команд.
45. Учет национального фактора в международном бизнесе.
46. Формирование глобальной корпоративной культуры.

47. Превращение межкультурных особенностей в конкурентное преимущество компании.

## **6.2. Материалы для проведения деловых игр, ситуационного анализа**

### "Мотивация трудовой деятельности"

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 75 тыс. руб. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 15 тыс. на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Как вы разделили бы эту сумму и какие еще применили бы методы стимулирования, учитывая состав бригады?

1. Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры еще не определился. Порученную работу старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2. Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя

работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель — стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе — бригадиром.

3. Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4. Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб, в партийных собраниях, туристических поездках.

5. Пожилой работник, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

### "Коммуникативное поведение в организации"

Аристократ. Такие люди обычно не подбирают слова, а сразу открыто высказывают свое мнение. Аристократы немногословны. Они мгновенно подводят итоговую черту под разговором.

Оратор. Это люди, которые верят в необходимость тщательного обсуждения вещей перед принятием решения. Ораторы наслаждаются процессом доказательства своей точки зрения и не боятся вступать в нескончаемые дискуссии. Они проявляют склонность к деталям и зачастую говорят, используя различные цитаты и ссылки.

Мыслитель. Эти люди уделяют огромное внимание межличностному аспекту отношений. Они не хотят обидеть других и являются хорошими слушателями. Рефлексивный человек скорее всего не скажет ничего или скажет то, что вы хотите услышать (даже если это маленькая невинная ложь), чем скажет то, что может спровоцировать конфликт.

Судья. Стиль коммуникации такого человека представляет собой смесь Аристократа и Оратора. Судьи точно скажут вам, что они думают, углубляясь при этом в детальные объяснения. Эти люди часто окутывают себя пеленой превосходства и имеют тенденцию к доминированию в процессе коммуникации.

Кандидат. Таким людям присущ смешанный стиль коммуникации Оратора и Мыслителя. Поэтому они склонны проявлять тепло и поддержку, будучи при этом разговорчивыми и склонными к анализу. Они основывают свои взаимоотношения на огромном количестве информации и делают это в очень приятной манере.

Сенатор. Это человек, который овладел в равной степени стилями Аристократа и Оратора. Он не смешивает эти два стиля, но скорее использует их в зависимости от интуиции.

Оценка вашего стиля межличностной коммуникации

Указания

Прочитайте следующие 18 утверждений. Подумайте, как вы действительно ведете себя в следующих ситуациях (а не то, как вы полагаете, следует поступать). Если, по вашему мнению, утверждение описывает вашу обычную манеру общения, то поставьте слева от него пометку «Д», то есть «да». Если вы думаете, что утверждение не описывает ваше обычное поведение, — пометку «Н», то есть «нет».

- \_\_\_\_\_ 1. Когда я разговариваю с другими, я высказываюсь прямо и открыто.
- \_\_\_\_\_ 2. Я отношусь к тем людям, которые говорят то, что есть на самом деле.
- \_\_\_\_\_ 3. Я легко делюсь своим мнением с окружающими.
- \_\_\_\_\_ 4. Я обычно говорю первое, что приходит в голову.
- \_\_\_\_\_ 5. Я склонен проявлять нетерпение, когда говорят другие.
- \_\_\_\_\_ 6. Я стремлюсь избегать длинных, подробных дискуссий.
- \_\_\_\_\_ 7. Я очень люблю поболтать с другими людьми.
- \_\_\_\_\_ 8. Я склонен давать долгие, подробные указания другим.
- \_\_\_\_\_ 9. Иногда меня упрекают в многословии.
- \_\_\_\_\_ 10. Мне свойственно давать объяснения, используя анекдоты и примеры.
- \_\_\_\_\_ 11. Я люблю подискутировать с другими.
- \_\_\_\_\_ 12. Бывает, что люди не обращают внимания на то, что я говорю.
- \_\_\_\_\_ 13. Люди склонны рассказывать мне о своих проблемах.
- \_\_\_\_\_ 14. Я обычно игнорирую людей, проявляющих озлобленность.
- \_\_\_\_\_ 15. Я склонен быть учтивым.
- \_\_\_\_\_ 16. Я могу сказать человеку, что я с ним или с ней согласен, даже если это не так.
- \_\_\_\_\_ 17. Люди обычно перебивают меня, когда я с ними говорю.
- \_\_\_\_\_ 18. Я склонен проявлять вежливость и поддержку в разговоре с людьми.

Подсчет баллов

1. Посчитайте количество знаков «Д» в ответах с 1 по 6. Это ваши очки Аристократа.
2. Посчитайте количество знаков «Д» в ответах с 7 по 12. Это ваши очки Оратора.
3. Посчитайте количество знаков «Д» в ответах с 13 по 18. Это ваши очки Мыслителя.
4. Чтобы определить ваш стиль, сравните полученные результаты.

А. Если вы набрали больше очков Аристократа, то вы Аристократ. Если вы набрали больше очков Оратора, чем по двум другим стилям, то вы Оратор. Если же вы набрали намного больше очков Мыслителя в сравнении с двумя другими, то вы Мыслитель. Это три доминирующих стиля.

Б. Если количество очков Аристократа и Оратора близки друг к другу, но далеки от вашего счета Мыслителя, то вы Судья. Если очки Оратора и Мыслителя почти равны, но превышают значительно очки Аристократа, то вы Кандидат. Если очки Аристократа и Мыслителя стоят близко друг от друга и ушли далеко от очков Оратора, то вы Сенатор.

В. Если очки по всем трем позициям почти равны, то вы не можете судить о вашем коммуникационном стиле. Пройдите тест заново, концентрируясь на ваших реальных поступках, а не на том, как, по вашему мнению, следует поступать.

"Межличностное поведение"

ООО «Лана» занимается оптовой и розничной продажей спортивной одежды и является молодой, стремительно развивающейся организацией. Как и большинство отечественных малых предприятий, компания прошла все стадии формирования коллектива: от приема на работу друзей, знакомых и людей по чьей-либо рекомендации до подбора профессиональных кадров, не только эффективно и добросовестно выполняющих свои обязанности, но и понимающих, что коллектив - совокупность личностей с индивидуальными взглядами и различными подходами к решению проблем, что с мнением каждого надо считаться и

уважать его. Поскольку руководители компании не имели специального образования в области управления персоналом, искусству работы с людьми они учились на собственном опыте, вырабатывая определенные правила поведения и подходы к решению возникающих проблем.

Одной из проблем, с которыми столкнулась компания «Лана», явился конфликт во взаимоотношениях менеджеров с работниками склада. Три года назад при переходе на учетную систему «1С Склад» возникли постоянные расхождения учетных остатков с реальными остатками на складе. При учете остатков было очень важно достичь соответствия артикулов не только количеству, но размерам и цветам моделей. Однако приобретенная стандартная версия программы не позволяла вести отдельный учет одного артикула, например по цвету одежды. Кроме того, в компании стала нормой ситуация, когда менеджеры выписывали накладные, а при отгрузке выяснялось, что нужных размеров на складе нет из-за пересортицы. Необходимо было переоформлять накладные, что приводило к задержкам в отгрузке и влекло за собой огромные убытки, так как в сезон продаж важен каждый день. Склад каждый месяц осуществлял переучет, а менеджеры корректировали компьютерные данные в соответствии с реальным количеством остатков. Но через неделю снова появлялись расхождения в данных.

Так продолжалось около года. Менеджеры обвиняли работников склада в плохой работе и даже намекали на воровство. А кладовщики в свою очередь вину во всем менеджеров, говоря об ошибках в корректировке остатков и в оформлении заказов. Кроме того, работники склада были недовольны проходившими по инициативе менеджеров так называемыми срочными отгрузками в те дни, когда склад закрывался на переучет. Руководство считало, что менеджеры правы, и, наказав работников склада рублем, можно стимулировать их к более ответственным действиям. Кладовщикам начали давать сверхурочную работу и штрафовать их за постоянные ошибки в работе. Однако данные меры, как и увольнение заведующего складом, не улучшили сложившуюся ситуацию. Фирма недополучала прибыль, взаимоотношения между некоторыми сотрудниками стали агрессивными и враждебными.

Обстановка существенным образом изменилась, когда на работу приняли штатного программиста для адаптации существующего программного обеспечения системы «1С Склад» к нуждам компании.

В процессе корректировки программы выяснилось, что менеджеры часто проводили документы по возврату товара и иногородним отгрузкам задним числом, что незамедлительно сказывалось на учетных остатках. Получив данную информацию, руководство компании под угрозой штрафных санкций запретило несвоевременное проведение документов, а также практиковавшиеся срочные отгрузки в дни переучета на складе. Кроме того, созданная новая версия учетной системы, позволила идентифицировать модель одежды по трем критериям: артикулу, цвету, размеру. Все это привело к тому, что враждебные ранее стороны начали взаимодействовать как единое целое. Переучет осуществляется в настоящее время не раз в месяц, а раз в квартал и сводится к сравнению остатков, а не их корректировке. Конечно, при больших объемах ежедневных отгрузок ошибки неминуемы, но теперь, когда расхождения исчисляются не десятками, а единицами, нетрудно выявить причину; недостачи и виновного. Кроме того, существенно возросла эффективность продаж, увеличилась скорость отгрузки товара, уменьшился показатель простоя склада.

#### ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

Каковы причины конфликта, возникшего в компании «Лана»?

Каков характер возникшего конфликта?

Почему руководство компании «Лана» поддержало в конфликтной ситуации менеджеров?

Как вы оцениваете их позицию?

Какие меры по урегулированию конфликтной ситуации были предприняты компанией? Как вы поступили бы в аналогичной ситуации на месте одной из конфликтующих сторон?

## "Влияние, власть и политика в организации"

Хороший способ понять смысл теории выдающейся личности — определить людей, которых можно расценивать как выдающихся лидеров, и затем рассмотреть, что именно делает их великими. Это упражнение предназначено специально для того, чтобы научить этому группу.

Указания

1. Разделите класс на четыре равные группы, расставив их на два полукруга.
2. В открытой части полукруга у доски встает один человек, который записывает ответы группы.
3. Члены каждой группы называют имена 10 наиболее эффективных лидеров, которых они могут вспомнить — живых или умерших, реальных или вымышленных — в одной из сфер деятельности: бизнес, спорт, политика/правительство, гуманитарные акции. Каждая группа должна охватить все эти области. Если будет предложено более 10 имен, то группа должна проголосовать за 10 самых лучших ответов. Человек, стоящий у доски, должен записать все предложенные ответы.
4. Анализируя список имен, группа определяет черты и характеристики, которые схожи или отличаются от характеристик людей, не вошедших в список. Другими словами, то что делает этих людей столь особенными? Человек у доски записывает все ответы.
5. Один человек от каждой группы должен представить ответы своей группы всему классу. Ответ должен включать в себя как имена лидеров, так и их особые характеристики.

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

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

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ПК-7	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала
ПК-11	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса в следующем порядке:

**ПК-7 знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и**

**владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала**

Дисциплины (модули), практики	Курсы					Форма промеж. аттестации
	1	2	3	4	5	
Б1.В.ДВ.01.01      Организационная культура	+					экзамен
Б1.В.ДВ.01.02      Организационное поведение	+					экзамен
Б1.Б.21      Основы теории управления		++				экзамен, экзамен
Б1.В.ДВ.08.01      Оценка персонала			+			экзамен
Б1.В.ДВ.08.02      Технология оценки компетенций персонала			+			экзамен
Б2.В.02(П)      Практика по получению профессиональных умений и опыта производственной деятельности			+			Зачет с оценкой
Б3.Б.01      Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты						

**ПК-11 владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)**

Дисциплины (модули), практики	Курсы					Форма промеж. аттестации
	1	2	3	4	5	
Б1.В.ДВ.01.01      Организационная культура	+					экзамен
Б1.В.ДВ.01.02      Организационное поведение	+					экзамен
Б1.Б.22      Основы управления персоналом		+	+			Зачет, экзамен,



						курсовая работа
Б1.В.ДВ.06.01	Регламентация и нормирование труда		+			экзамен
Б1.В.ДВ.06.02	Организация труда		+			экзамен
Б2.В.04(Пд)	Преддипломная практика				+	Зачет с оценкой
Б3.Б.01	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты					

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

<b>ПК-7 знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала</b>				
<b>Показатель</b>	<b>Критерии оценивания</b>			
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</li> </ul>	Обучающийся демонстрирует полное или недостаточное соответствие следующих знаний: целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, свободно оперирует приобретенными знаниями.

<p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала.</li> </ul>	<p>Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.</p>
<p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала.</li> </ul>	<p>Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала.</p>	<p>Обучающийся владеет навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.</p>	<p>Обучающийся частично владеет навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала, навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.</p>	<p>Обучающийся в полном объеме владеет навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.</p>

**ПК-11 - владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)**

Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом, методы построения системы управления персоналом)</li> </ul>	<p>Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: основ современных концепций, сущности, задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: основ современных концепций, сущности, задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом . Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: основ современных концепций, сущности, задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом , но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: основ современных концепций, сущности, задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом , свободно оперирует приобретенными знаниями.</p>
<p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>применять теоретические положения в практике управления персоналом организации</li> </ul>	<p>Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет применять теоретические и методологические положения в практической</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: применять теоретические и методологические</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: применять теоретические и методологические</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: применять теоретические и методологические</p>

	деятельности управления персоналом организации	положения в практической деятельности управления персоналом организации . Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	положения в практической деятельности управления персоналом организации . Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	положения в практической деятельности управления персоналом организации . Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
<b>владеть:</b> • навыками формирования и использования методов управления персонала	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками анализа, формирования и использования методов управления персонала	Обучающийся владеет навыками анализа, формирования и использования методов управления персонала в неполном объеме, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет навыками анализа, формирования и использования методов управления персонала , навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет навыками анализа, формирования и использования методов управления персонала , свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

**Форма промежуточной аттестации: экзамен.**

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится в период экзаменационной сессии согласно расписанию экзаменов, утверждённому в установленном порядке. Экзамен проводится по экзаменационным билетам, включающим в себя теоретические вопросы, а также практические задания. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

Шкала оценивания	Балл	Описание
Отлично	5	Студент демонстрирует полное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, свободно применяет их в ситуациях повышенной сложности.
Хорошо	4	Студент демонстрирует частичное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей: знания, умения и навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Удовлетворительно	3	Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
Неудовлетворительно	2	Студент демонстрирует полное отсутствие или явную недостаточность знаний, умений, навыков в соответствие с приведенными показателями.

7.3. Типовые контрольные задания промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

**Экзаменационные вопросы (задания)**

*Задания для проверки результатов обучения «знать».*

1. Развитие концепций управления и организационного поведения.
2. Понятие организационного поведения, его сущность и содержание.
3. Взаимосвязь организационного поведения с поведенческими науками.
4. Принципы построения системы организационного поведения.
5. Когнитивный подход к изучению организационного поведения.
6. Бихевиористский подход к изучению организационного поведения.
7. Подход социального научения в организационном поведении.
8. Модели организационного поведения.
9. Основные представления о личности в организационном поведении.
10. Основные типологии личности.
11. Понятие установки личности в организационном поведении. Виды установок личности.
12. Компоненты установок личности.
13. Функции установок личности.
14. Изменения установок личности.

15. Характеристика личности руководителя в организации. Функции руководителя в организации.
16. Общие управленческие требования к современному руководителю.
17. Стили работы руководителя.
18. Аналитическая модель процесса принятия управленческих решений.
19. Факторы, влияющие на процесс принятия решения в организации.
20. Понятие мотивации. Общая характеристика мотивационного процесса.
21. Содержательные теории мотивации.
22. Процессные теории мотивации.
23. Использование теорий мотивации для повышения эффективности работы организации.
24. Понятие карьеры. Различия между карьерой, профессией и работой.
25. Особенности современной карьеры.
26. Факторы, определяющие успех карьеры.
27. Виды деловой карьеры.
28. Факторы, влияющие на выбор карьеры.
29. Характеристика этапов карьеры.
30. Организационная социализация: характеристика основных этапов.
31. Понятие "группа". Классификация групп.
32. Факторы, влияющие на создание групп.
33. Основные модели формирования групп.
34. Нормы и контроль в группах.
35. Сплоченность группы. Факторы, содействующие сплоченности группы.
36. Солидарное поведение. Виды солидарного поведения.
37. Факторы, влияющие на солидарное поведение.
38. Сотрудничество и конкуренция в группах.
39. Понятие межличностного поведения. Движущие силы межличностных взаимоотношений.
40. Просоциальное поведение. Виды просоциального поведения.
41. Сотрудничество и соперничество. Факторы, определяющие сотрудничество.
42. Понятие конфликта. Причины конфликта.
43. Типы организационных конфликтов.
44. Урегулирование организационного конфликта и его последствий.
45. Девиантное организационное поведение. Виды девиантного организационного поведения.
46. Влияние и подчинение в группе. Разновидности подчинения.
47. Социальное влияние. Тактика социального влияния.
48. Власть в организации. Каналы власти.
49. Делегирование полномочий.
50. Природа лидерства. Менеджер и лидер. Подходы к изучению лидерства.
51. Понятие и типы организаций.
52. Типы новых организационных структур.
53. Современные подходы к управлению организацией.
54. Жизненный цикл организации.
55. Коммуникации в организации. Виды коммуникаций.
56. Коммуникационный процесс.
57. Базовая модель организационных преобразований.
58. Методы изменений индивидуумов и групп.
59. Организационное развитие. Модель проведения изменений в организации. Программа организационных изменений.
60. Управление сопротивлением в организации.

*Задания для проверки результатов обучения «уметь».*

Проанализировав следующие кейсы, определите ведущую мотивацию главных героев и продумайте методы стимулирования труда, которые следует индивидуально применять к каждому из этих работников.

Кейс 1. Работая инспектором по кадрам, Марина Сергеевна очень ценит возможность давать людям советы и делает это с удовольствием. Более лояльно относится к тем, кто признает ее авторитет и следует ее рекомендациям. Во время собеседования на последней аттестации персонала намекнула на то, что была бы не против переименования своей должности в «начальника отдела кадров», хотя она — единственный работник отдела. Отметила, что согласилась бы на это «повышение» даже без увеличения размера заработной платы и изменения полномочий.

Кейс 2. Петр Смоляров имеет репутацию неуживчивого человека. Он занимает должность начальника отдела продаж, причем был выдвинут на нее благодаря своему умению нестандартно мыслить и успешно работать с самыми трудными клиентами. Смоляров с большим энтузиазмом относился к возможности «покорить» нового клиента, заключал самые невероятные сделки и приносил компании максимальную прибыль, поэтому руководство посчитало его единственным кандидатом на пост начальника отдела. На данный момент атмосфера в отделе напряженная: Петр не может найти общий язык с подчиненными, стремится делать все сам, потому что «привык работать один и рассчитывает только на себя». Личные продажи Смолярова упали, результаты отдела тоже удручают. Смоляров решил отказаться от должности.

Кейс 3. Бухгалтер Нина Павловна много раз говорила, что ей предлагали работу в другой организации с большей зарплатой, но она отказывалась, мотивируя тем, что «жалко расставаться с коллективом». Сейчас написала заявление об увольнении. На собеседовании выяснилось: в отделе произошел конфликт.

Кейс 4. Начальник отдела развития Эдуард Вяземцев был назначен на эту должность восемь месяцев назад. Раньше он работал в компании начальником аналитического отдела, но очень стремился занять пост в отделе развития. «Такое подразделение в компании создано впервые. Было бы интересно раскрутить новое направление», - так комментировал Вяземцев свое желание сменить стабильную работу на неизведанное. За время работы в качестве начальника отдела развития Эдуард посетил все семинары и тренинги по своему профилю, начал внедрять новую технологию. Руководство ждет результатов работы нового отдела.

#### Ситуация 1

Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.

В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите:

#### Ситуация 2

Вы начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады № 3 с жалобой на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т.д.

Вы говорите:

#### Ситуация 3

Вы — начальник торговой компании. Бухгалтер компании пользуется авторитетом в коллективе (т.е. является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала главному бухгалтеру, а потом уже вам. Вам это не нравится.

Вы вызываете главного бухгалтера и говорите:

#### Ситуация 4

Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были названы. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

#### Ситуация 5

В вашей команде появился неформальный лидер, не согласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы



предотвратить негативные последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу.

Вы говорите:

Ситуация 6

На предприятие пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в современной рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель — человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), снискавший уважение работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры и принося тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

Ситуация 7

У вас дружная команда в организации, но вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития и которые оказываются непримиримыми друг к другу, начиная «делить власть». Коллектив распадается на ваших глазах.

Вы вызываете обоих и говорите:

Ситуация 8

Рабочий — активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по бригаде откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить ее на равные доли.

Как вы оцениваете ситуацию? Какие меры или действия предполагаете осуществить?

*Задания для проверки результатов обучения «владеть».*

Правы ли сотрудники отдела продаж?

ОАО «Балашихинский кислородный завод» является крупным поставщиком промышленных и медицинских газов на рынки Москвы и Московской области, а также производителем специальных газов, поставляемых во все регионы России и некоторые страны СНГ.

Свою первую продукцию завод начал выпускать еще в 1944 году. Работа в последующие годы была направлена на расширение объемов производства, номенклатуры газов и создание новых технологий для получения газов высокой степени чистоты.

В 1980 году предприятие представляло собой ведущий завод в области производства продуктов разделения воздуха и специальных газов. Клиентами завода являлись более 10 тыс. предприятий металлургической, электронной, медицинской, химической, нефте- и газоперерабатывающей, оборонной и других отраслей промышленности, а также больницы и лечебные учреждения Москвы и области.

До начала 90-х годов «Балашихинский кислородный завод» являлся монополистом в своей области. Заключение договоров и дальнейшим обслуживанием клиентов занимался отдел сбыта, многие сотрудники которого проработали там длительное время. В 1992 году по решению руководства на заводе был создан отдел продаж, которому были переданы все полномочия по формированию политики в отношении клиентов. Отдел сбыта сохранил за собой функции обслуживания клиентов. Между двумя отделами возникла определенная напряженность. Их сотрудники по-разному оценивали некоторые аспекты деятельности завода. Например, в представлении отдела продаж увеличение числа клиентов являлось благом для компании, а в представлении подразделения по обслуживанию клиентов - наоборот, так как приводило к увеличению объема работы и возникновению сложностей.

В своей деятельности каждое подразделение учитывало собственные интересы. В любом недоразумении, возникавшем при работе с клиентами (срыв поставки, несвоевременные платежи и т. д.), отдел продаж винил отдел по обслуживанию клиентов. Однако зачастую вина лежала на сотрудниках отдела продаж, которые не только заключали договора с клиентами, но и «вели» их на протяжении всего сотрудничества и порой не доводили своевременно информацию до отдела по обслуживанию клиентов. В других случаях подразделение по обслуживанию клиентов, получив информацию от клиента об изменении условий сотрудничества, не доводило ее до отдела продаж.

При этом ни одна из сторон не признавала своей вины и не пыталась понять причины, вызывавшие проблемы в работе с клиентами.

Руководители отделов не пытались вмешаться и урегулировать ситуацию на своем уровне.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

Охарактеризуйте конфликтную ситуацию, сложившуюся на «Балашихинском кислородном заводе» (участники конфликта, вид конфликта, тип реакции на конфликт).

Каковы возможные последствия конфликтной ситуации, возникшей между двумя отделами?

Как можно управлять данной конфликтной ситуацией?

Оцените позицию руководителей отделов по отношению к конфликтной ситуации.

Как найти выход из конфликтной ситуации?

ООО «Лана» занимается оптовой и розничной продажей спортивной одежды и является молодой, стремительно развивающейся организацией. Как и большинство отечественных малых предприятий, компания прошла все стадии формирования коллектива: от приема на работу друзей, знакомых и людей по чьей-либо рекомендации до подбора профессиональных кадров, не только эффективно и добросовестно выполняющих свои обязанности, но и понимающих, что коллектив - совокупность личностей с индивидуальными взглядами и различными подходами к решению проблем, что с мнением каждого надо считаться и уважать его. Поскольку руководители компании не имели специального образования в области управления персоналом, искусству работы с людьми они учились на собственном опыте, вырабатывая определенные правила поведения и подходы к решению возникающих проблем.

Одной из проблем, с которыми столкнулась компания «Лана», явился конфликт во взаимоотношениях менеджеров с работниками склада. Три года назад при переходе на учетную систему «1С Склад» возникли постоянные расхождения учетных остатков с реальными остатками на складе. При учете остатков было очень важно достичь соответствия артикулов не только количеству, но размерам и цветам моделей. Однако приобретенная стандартная версия программы не позволяла вести отдельный учет одного артикула, например по цвету одежды. Кроме того, в компании стала нормой ситуация, когда менеджеры выписывали накладные, а при отгрузке выяснялось, что нужных размеров на складе нет из-за пересортицы. Необходимо было переоформлять накладные, что приводило к задержкам в отгрузке и влекло за собой огромные убытки, так как в сезон продаж важен каждый день. Склад каждый месяц осуществлял переучет, а менеджеры корректировали компьютерные данные в соответствии с реальным количеством остатков. Но через неделю снова появлялись расхождения в данных.

Так продолжалось около года. Менеджеры обвиняли работников склада в плохой работе и даже намекали на воровство. А кладовщики в свою очередь винили во всем менеджеров, говоря об ошибках в корректировке остатков и в оформлении заказов. Кроме того, работники склада были недовольны проходившими по инициативе менеджеров так называемыми срочными отгрузками в те дни, когда склад закрывался на переучет. Руководство считало, что менеджеры правы, и, наказав работников склада рублем, можно стимулировать их к более ответственным действиям. Кладовщикам начали давать сверхурочную работу и штрафовать их за постоянные ошибки в работе. Однако данные меры, как и увольнение заведующего складом, не улучшили сложившуюся ситуацию. Фирма недополучала прибыль, взаимоотношения между некоторыми сотрудниками стали агрессивными и враждебными.

Обстановка существенным образом изменилась, когда на работу приняли штатного программиста для адаптации существующего программного обеспечения системы «1С Склад» к нуждам компании.

В процессе корректировки программы выяснилось, что менеджеры часто проводили документы по возврату товара и иногородним отгрузкам задним числом, что незамедлительно сказывалось на учетных остатках. Получив данную информацию, руководство компании под угрозой штрафных санкций запретило несвоевременное проведение документов, а также практиковавшиеся срочные отгрузки в дни переучета на складе. Кроме того, созданная новая версия учетной системы, позволила идентифицировать модель одежды по трем критериям: артикулу, цвету, размеру. Все

это привело к тому, что враждебные ранее стороны начали взаимодействовать как единое целое. Переучет осуществляется в настоящее время не раз в месяц, а раз в квартал и сводится к сравнению остатков, а не их корректировке. Конечно, при больших объемах ежедневных отгрузок ошибки неминуемы, но теперь, когда расхождения исчисляются не десятками, а единицами, нетрудно выявить причину; недостачи и виновного. Кроме того, существенно возросла эффективность продаж, увеличилась скорость отгрузки товара, уменьшился показатель простоя склада.

#### ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

Каковы причины конфликта, возникшего в компании «Лана»?

Каков характер возникшего конфликта?

Почему руководство компании «Лана» поддержало в конфликтной ситуации менеджеров? Как вы оцениваете их позицию?

Какие меры по урегулированию конфликтной ситуации были предприняты компанией? Как вы поступили бы в аналогичной ситуации на месте одной из конфликтующих сторон?

«Логика»

Цель.

Выявить положительные последствия конфликтов в организации.

Задание.

1. Определите причину создавшейся ситуации.

2. Выявите, насколько рационально действовали руководители организации в этой ситуации и предложите свой вариант выхода из нее.

Ситуация.

В отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела Иванчук В.Л. проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников.

В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука В.Л. на другую, более высокую должность в «Логике».

В коллективе отдела есть неформальный лидер — Петрович И.И., которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место.

Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании.

Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих».

Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник Сеницын И.Е. — специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет.

С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Сеницыным И.Е. и Петровичем И.И. возник спор о качестве выполняемой работы. Петрович И.И. настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Сеницын И.Е. ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист.

После такого совещания Петрович И.И. счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

## «Автомобильный салон»

Цель.

Отработать навыки анализа реальной ситуации.

Задание.

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.
2. Определите, какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским.
3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.
4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

Ситуация.

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

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

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

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

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам.

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

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

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет — кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия — продажи, а не возня с бумажками».

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

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

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

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

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

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).

Контроль качества освоения дисциплины (модуля) включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся. Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля), промежуточная аттестация обучающихся – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине (модулю) (в том числе результатов курсового проектирования (выполнения курсовых работ)).

Процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), в том числе процедуры текущего контроля успеваемости и порядок проведения промежуточной аттестации обучающихся установлены локальным нормативным актом МАДИ.

## **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

8.1. Перечень основной и дополнительной литературы, в том числе:

а) основная литература:

1. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие/Т.П.Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=509399>

2. Организационное поведение: Учеб. пособие / Л.В. Карташова; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2016. - 157 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=369027>

3. Организационное поведение : Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2017. - 464 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=373848>

4. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 329 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=405089>

б) дополнительная литература:

1. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=429092>

2. Организационное поведение. Новые направления теории: Учебное пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина; Под ред. проф. Б.А. Райзберга. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 272 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=219603>

3. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Уч. пос. / С.Д.Резник, И.А.Игошина; Под ред. С.Д.Резника. - 2 изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2016 - 320 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=321024>

в) ресурсы сети «Интернет», программное обеспечение и информационно-справочные системы:

1. <http://www.vf.madi.ru/moodle> - Электронная информационно-образовательная среда ВФ МАДИ

2. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

3. <https://znanium.com> - Электронно-библиотечная система «Znanium.com»

4. <http://www.consultant.ru> - Правовая система «КонсультантПлюс»

8.2. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю):

В перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) входят:

конспект лекций по дисциплине (модулю);

методические материалы практических (семинарских) занятий;

Данные методические материалы входят в состав методических материалов образовательной программы.

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1.	Аудитория 424 учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации, г. Чебоксары,	Учебная мебель: стол ученический -14 шт., стол 1 тумбовый -1 шт., доска 3х ств. -1, кафедра настольная -1 шт., стул ученический -19 шт., стул офис. сер. тр. -7 шт., нивелир -1 9шт., стенды (маленькие) -4 шт., стенды (большие) самодел. -4 шт., (26 посадочных мест). Оборудование: компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ВФ МАДИ: компьютеры – 1 шт., проектор, экран на треноге IGIS -1 шт.
2.	Аудитория 208 – для самостоятельной работы студентов	Учебная мебель: стол – 21 шт., стулья- 21 шт., стул офисный – 12 шт., компьютерное кресло -6 шт., стол однотоумбовый – 1 шт., стол компьютерный -5 шт., кафедра настольная -2 шт., шкаф -1 шт., доска аудиторная трехстворчатая; стойка наклонная - 4 шт., стенд – 6 шт. настенная карта -1 шт. (38 посадочных мест). Оборудование: компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ВФ МАДИ: компьютеры – 13 шт., экран настенный Luma

## 10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Лекции

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы.

В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять не менее 9 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить не менее 3 часов.

Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций – сложный вид аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект

является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции.

Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Более подробная информация по данному вопросу содержится в методических материалах лекционного курса по дисциплине (модулю), входящих в состав образовательной программы.

### **Практические (семинарские) занятия**

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом занятия, который отражает содержание предложенной темы. Практическое задание необходимо выполнить с учетом предложенной преподавателем инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия и участия в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий.

Структура практического занятия

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие состоит из трёх частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено рабочей программой дисциплины (модуля).
3. Подведение итогов занятия.

Обсуждение теоретических вопросов проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов.

Преподавателями определяется его содержание практического задания и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно).

Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования.

Работа с литературными источниками

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Более подробная информация по данному вопросу содержится в методических материалах практических занятий по дисциплине (модулю), входящих в состав образовательной программы.

### **Промежуточная аттестация**

Каждый учебный семестр заканчивается сдачей зачетов (по окончании семестра) и экзаменов (в период экзаменационной сессии). Подготовка к сдаче зачетов и экзаменов является также самостоятельной работой студента. Основное в подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) – повторение всего учебного материала дисциплины, по которому необходимо сдавать зачет или экзамен.

Только тот студент успевает, кто хорошо усвоил учебный материал. Если студент плохо работал в семестре, пропускал лекции (если лекции предусмотрены учебным планом), слушал их невнимательно, не конспектировал, не изучал рекомендованную литературу, то в процессе подготовки к сессии ему придется не повторять уже знакомое, а заново в короткий срок изучать весь учебный материал. Все это зачастую невозможно сделать из-за нехватки времени.


Для такого студента подготовка к зачету или экзамену будет трудным, а иногда и непосильным делом, а конечный результат – академическая задолженность, и, как следствие, возможное отчисление.



Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО).

Рабочая программа дисциплины (модуля) рассмотрена на заседании кафедры («2» марта 2020 г., протокол №7).

Разработчики:

№ п/п	Ф.И.О.	Подпись
1.	Петрова Анна Владимировна	

Рабочая программа дисциплины (модуля) рассмотрена на заседании учёного совета факультета («10» марта 2020 г., протокол № 7).

Председатель учёного совета факультет



/ С.А. Соловьёва/