Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 10.11.2026 00:00:59
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.01.02.07 Организационное поведение
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент непроизводственной сферы
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

Дедяева Лариса Михайловна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.О.01.02.07 Организационное поведение одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.О.01.02.07 Организационное поведение обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1	Применяет основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации, выявляет и оценивает возможности развития организации с учетом имеющихся ресурсов	*ОПК- 4.1. З-4* ***Знает*** закономерности организационного поведения, влияющие на способность организации адаптироваться к изменениям и реализовывать стратегии развития; *ОПК-4.1 У -4* ***Умеет*** оценивать ресурсные возможности организации для реализации выявленных направлений развития;
			ОПК-4.2	Осуществляет разработку бизнес-планов проектов развития новых направлений деятельности и организаций	*ОПК-4.2 З-4* ***Знает*** закономерности организационного поведения и методы управления групповой динамикой в проектной деятельности *ОПК-4.2 У-4* ***Умеет*** формировать команду проекта и прогнозировать поведенческие реакции персонала при реализации бизнес-плана

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 36 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 14 ак.час на лекции и 24 ак.час на практические занятия. 61 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.01.02.07 Организационное поведение реализуется на 2-ом курсе в 3-м семестре после изучения дисциплин:

- Основы маркетинга;
- Современные информационные технологии в социальных науках.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
РАЗДЕЛ 1	ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ													
Тема 1.1	Общенаучные основы организационного поведения	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	10	Опрос Доклад

Тема 1.2.	Личность в организации	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	10	Опрос Тестирование
Тема 1.3.	Организационное поведение на групповом уровне	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	10	Опрос Контрольное задание
РАЗДЕЛ 2	МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИ ПОВЕДЕНИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ													
Тема 2.1.	Управление организационной культурой	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	10	Доклад Опрос
Тема 2.2.	Управление коммуникативным поведение организации	17	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	11	Опрос Контрольное задание
Тема 2.3.	Управление мотивацией в организации	18	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	10	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Зачет с оценкой
Итого		108	14	0	0	24	0	0	0	9	0	0	61	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Тема 1.1. Общенаучные основы организационного поведения. ОПК-4.1, ОПК-4.2.

Понятие, предмет и цели организационного поведения как междисциплинарной науки. Методологические принципы исследования организационного поведения. Системный подход в анализе поведения индивидов и групп. Эволюция научных школ и моделей организационного поведения (классическая, бихевиористская, ситуационная). Уровни анализа в организационном поведении: индивидуальный, групповой, организационный. Законы и закономерности организационного поведения (закон синергии, неопределенности отклика, композиции). Основные теоретические подходы: бихевиоризм, когнитивная психология, теория социального научения, теория подкрепления. Связь организационного поведения с теорией управления, психологией, социологией и антропологией. Практическое значение общенаучных основ для управления персоналом и формирования эффективного поведения.

Тема 1.2. Личность в организации ОПК-4.1, ОПК-4.2.

Понятие личности в контексте организационного поведения. Соотношение понятий: индивид, личность, индивидуальность. Структура личности: биологические, психологические и социальные компоненты. Факторы формирования и развития личности в организации. Базовые характеристики личности, влияющие на поведение: способности, темперамент, характер. Ценности личности: терминальные и инструментальные ценности, их влияние на организационное поведение. Удовлетворенность трудом и организационная приверженность. Восприятие личности: процессы селекции, организации и интерпретации информации. Мотивация как проявление личности в организации: содержание и процессуальные теории. Ролевое поведение личности: ролевые ожидания, ролевой конфликт, ролевая неопределенность. Связь характеристик личности с эффективностью деятельности и групповой динамикой. Роль личностного потенциала в развитии организации.

Тема 1.3. Организационное поведение на групповом уровне ОПК-4.1, ОПК-4.2.

Понятие группы в организации. Отличие группы от простой совокупности индивидов. Классификация групп: формальные и неформальные, малые и большие, первичные и вторичные, референтные. Групповая динамика: механизмы образования и функционирования групп. Групповые нормы: понятие, виды, функции, условия соблюдения. Групповые роли. Ролевой конфликт и ролевая неопределенность. Групповой статус и его влияние на поведение. Сплоченность группы: факторы формирования и последствия. Принятие решений в группах: достоинства и недостатки. Методы групповой работы: мозговой штурм, метод номинальных групп, дельфийский метод. Власть и лидерство в группах: формальное и неформальное лидерство. Управление групповыми конфликтами: причины, виды, стратегии разрешения. Команда как особая форма группы: отличие команды от рабочей группы. Этапы

командообразования (тимбилдинга). Эффективность групповой деятельности: модели групповой результативности.

РАЗДЕЛ 2. МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИ ПОВЕДЕНИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Управление организационной культурой ОПК-4.1, ОПК-4.2.

Понятие и сущность организационной культуры. Уровни организационной культуры: артефакты, провозглашаемые ценности, базовые предположения (по Э. Шайну). Функции организационной культуры (регулирующая, адаптационная, мотивирующая, идентифицирующая). Типологии организационной культуры: К. Камерон и Р. Куинн (рамные, клановые, рыночные, адхократические); Г. Хофстеде (дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм). Субкультуры и контркультуры в организации. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры. Способы трансляции культуры: символы, язык, ритуалы, церемонии, истории и мифы. Механизмы поддержания и укрепления культуры: отбор персонала, социализация, обучение, система стимулирования. Модели управления организационной культурой: прямое (административное) и косвенное (через лидерство, коммуникации).

Тема 2.2. Управление коммуникативным поведение организации ОПК-4.1, ОПК-4.2.

Понятие и сущность коммуникативного поведения организации. Коммуникация как процесс передачи информации в организации. Элементы коммуникативного процесса. Коммуникативные сети: типы и их влияние на поведение. Барьеры коммуникативного поведения. Невербальные коммуникации в организации. Коммуникативные стили личности и их учет в управлении. Управление слухами и неформальными коммуникациями. Коммуникативная компетентность сотрудников и руководителей. Модели управления коммуникативным поведением: командная, сетевая, матричная. Планирование коммуникаций в организации: коммуникационная стратегия и тактика. Внутренние коммуникации как инструмент управления поведением. Обратная связь. Управление межличностными коммуникациями. Коммуникативное поведение в конфликтных ситуациях. Использование современных информационных технологий для управления коммуникациями.

Тема 2.3. Управление мотивацией в организации. ОПК-4.1, ОПК-4.2.

Понятие мотивации и мотива в организационном поведении. Соотношение мотивации и стимулирования. Внутренняя и внешняя мотивация. Базовые потребности личности и их роль в трудовой мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу; двухфакторная теория Ф. Герцберга (гигиенические факторы и мотиваторы); теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда (власть, успех, причастность). Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума (инструментальность, валентность, ожидание); теория справедливости (равенства) С. Адамса. Мотивация и результативность труда: связь, факторы-посредники. Мотивационный профиль сотрудника: методы диагностики. Методы управления мотивацией: административные, экономические, социально-психологические. Система грейдов, ключевые показатели эффективности (KPI) и их мотивирующая роль. Нематериальная мотивация. Индивидуальный подход к

мотивации: различия по возрасту, полу, типу личности. Мотивация в кризисных и нестабильных условиях. Демотивация: признаки, причины, методы предотвращения. Самостоятельная работа сотрудника. Роль руководителя в мотивации подчиненных: стили лидерства и мотивация. Связь мотивации с удовлетворенностью трудом.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.01.02.07 Организационное поведение входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка (ст.1+ст.2/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию (ст.1+ст.2/2)
1	2	3	4
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.01.02.07 Организационное поведение используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые

	сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	2	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
4	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные

	неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

РАЗДЕЛ 1 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Тема 1.1. Общенаучные основы организационного поведения. ОПК-4.1, ОПК-4.2.

Вопросы для опроса:

1. Сформулируйте определение организационного поведения как науки. Какие основные цели преследует изучение организационного поведения в контексте управления?
2. Проанализируйте, как именно системный подход позволяет комплексно исследовать поведение индивидов и групп в организационном контексте, в отличие от изолированного рассмотрения.
3. Сравните и сопоставьте две из следующих научных школ в организационном поведении: классическую, бихевиористскую, ситуационную. Укажите ключевые различия в их подходах к исследованию поведения.
4. Опишите структуру уровней анализа в организационном поведении (индивидуальный, групповой, организационный). Приведите конкретный пример управленческой задачи, требующей анализа на каждом из этих уровней.
5. Выберите один из фундаментальных законов организационного поведения (например, закон синергии, закон неопределенности отклика, закон композиции) и объясните его суть. Приведите пример, как незнание или игнорирование этого закона может негативно сказаться на работе команды.
6. Выберите один из теоретических подходов (бихевиоризм, когнитивная психология, теория социального научения, теория подкрепления) и детально объясните его основные положения, а также укажите, какие аспекты поведения в организации он помогает объяснить.
7. Назовите как минимум по одному ключевому вкладу психологии, социологии и антропологии в формирование предметного поля организационного поведения, иллюстрируя каждый вклад примером.
8. Объясните, каким образом понимание общенаучных основ организационного поведения трансформирует практические подходы к управлению персоналом, например, в области мотивации или развития команд.
9. Представьте, что вы столкнулись с низкой эффективностью отдела. Какие, по вашему мнению, общенаучные концепции из организационного поведения (например, закон синергии, групповая динамика) могут помочь вам диагностировать и решить эту проблему?
10. Почему, с точки зрения общенаучных основ, организационное поведение считается междисциплинарной наукой, а не просто разделом теории управления?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой подход в анализе поведения индивидов и групп предполагает рассмотрение организации как совокупности взаимосвязанных элементов, взаимодействующих с внешней средой?

А) Ситуационный подход.

Б) Бихевиористский подход.

В) Системный подход**.**

Г) Классический подход.

2. Какая научная школа в эволюции моделей организационного поведения сделала акцент на важности человеческого фактора, мотивации и межличностных отношений?

А) Классическая школа.

Б) Бихевиористская школа.

В) Ситуационная школа.

Г) Школа научного управления.

3. На каком уровне анализа в организационном поведении изучаются особенности лидерства, сплочённости и динамики групповых процессов?

А) Индивидуальный уровень.

Б) Групповой уровень.

В) Организационный уровень.

Г) Межорганизационный уровень.

4. Какой закон организационного поведения утверждает, что потенциал организации может быть больше или меньше суммы потенциалов её отдельных элементов за счёт их взаимодействия?

А) Закон неопределённости отклика.

Б) Закон композиции.

В) Закон синергии.

Г) Закон самосохранения.

5. Какой теоретический подход в организационном поведении изучает, как люди усваивают поведение через наблюдение, имитацию и подкрепление?

А) Бихевиоризм.

Б) Теория социального научения.

В) Когнитивная психология.

Г) Теория подкрепления.

Доклад:

Подготовка докладов по теме «Сущность и эволюция стратегического менеджмента». Пять докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Проследить эволюцию представлений о человеке в организации от классической школы до современных когнитивных подходов.
2. Проанализировать применение системного подхода для исследования взаимосвязей между элементами организации и повышением эффективности коллектива.
3. Исследовать практическое применение бихевиористских принципов и теории подкрепления для формирования желаемого поведения сотрудников.
4. Оценить вклад психологии социологии и антропологии в междисциплинарное понимание организационного поведения.
5. Раскрыть значимость анализа на индивидуальном групповом и организационном уровнях для комплексного решения управленческих задач.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 1.2. Личность в организации ОПК-4.1, ОПК-4.2.

Вопросы для опроса:

1. Сформулируйте определение личности в контексте организационного поведения. Какие три основных понятия (индивид, личность, индивидуальность) вы бы использовали для описания сотрудника, и в чем их ключевые отличия?
2. Объясните структуру личности, выделив ее биологические, психологические и социальные компоненты. Приведите пример, как каждый из этих компонентов может проявляться в рабочем поведении сотрудника.
3. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные факторы, влияющие на формирование и развитие личности в условиях организации. В чем заключается отличие влияния внешней среды организации от влияния внутренней среды?
4. Сравните и сопоставьте понятия «темперамент» и «характер» как базовые характеристики личности. В каких рабочих ситуациях проявление различий между ними наиболее заметно?
5. Объясните разницу между терминальными и инструментальными ценностями личности. Приведите примеры, как эти два типа ценностей могут привести к разным организационным поведениям или конфликтам.

6. В чем заключается взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и организационной приверженностью? Каковы основные факторы, влияющие на эти показатели с точки зрения личности?

7. Проанализируйте процесс восприятия личности в организации, объяснив, как механизмы селекции, организации и интерпретации информации влияют на формирование представлений о коллегах и подчиненных.

8. Сравните содержание и процессуальные теории мотивации. Какие из них, по вашему мнению, лучше объясняют проявление личности в контексте достижения организационных целей?

9. Объясните понятия «ролевые ожидания», «ролевой конфликт» и «ролевая неопределенность» применительно к личности в организации. Приведите пример ситуации, в которой сочетаются эти три явления.

10. Как понимание личностного потенциала сотрудника может способствовать его эффективной деятельности и влиять на групповую динамику, а также на развитие самой организации?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какое понятие наилучшим образом описывает устойчивую совокупность психологических черт, определяющих специфику поведения индивида в социальной среде, включая организацию?

А) Индивид

Б) Организация

В) Личность

Г) Индивидуальность

2. Какой из перечисленных компонентов структуры личности является врожденным и биологически обусловленным, определяющим динамику психических процессов (скорость, интенсивность реакций)?

А) Характер

Б) Социальные установки

В) Темперамент

Г) Приобретенные роли

3. Какие ценности представляют собой конечные цели жизни, идеальные состояния, к которым стремится человек (например, признание, безопасность)?

А) Инструментальные ценности

Б) Терминальные ценности

В) Ценностные ориентации

Г) Социальные нормы

4. Какое понятие описывает ситуацию, когда сотрудник получает противоречивые требования к своей роли от разных источников, или когда требования одной роли противоречат требованиям другой?

А) Ролевая неопределенность

Б) Ролевые ожидания
В) Ролевой конфликт
Г) Организационная приверженность

5. Какой механизм восприятия в организации отвечает за то, когда мы систематизируем полученную информацию, группируя ее по стереотипам или ассоциациям?

А) Селекция
Б) Интерпретация
В) Организация
Г) Адаптация

Тест 2.

Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1. Инструментальные ценности	А. Недостаток информации о том, какие действия ожидаются от сотрудника в его роли, отсутствие четких границ и задач. Состояние, когда человек не до конца понимает, что от него требуется в рамках его должности или обязанностей.
2. Организационная приверженность	Б. Предпочтительные способы поведения, являющиеся средством достижения конечных целей (например, честность, ответственность, амбициозность).
3. Индивидуальность	В. Индивидуальные предпочтения в способах восприятия, обработки и организации информации, влияющие на мышление и решение задач.
4. Ролевая неопределенность	Г. Уникальное сочетание всех психологических и биологических свойств, делающее каждого человека неповторимым.
5. Когнитивные стили	Д. Психологическая связь сотрудника с организацией, выражающаяся в его желании оставаться в компании и прилагать усилия для ее успеха.

1	2	3	4	5

Темы для докладов:

1. Влияние темперамента и характера личности на профессиональную эффективность в коллективе.
2. Формирование организационной приверженности через удовлетворенность трудом и совпадение ценностей.
3. Ролевой конфликт и неопределенность как факторы, снижающие мотивацию и производительность сотрудника.
4. Когнитивные стили личности и их роль в процессах восприятия и принятия решений в организации.
5. Соотношение терминальных и инструментальных ценностей личности и их проявление в организационном поведении.

Тема 1.3. Организационное поведение на групповом уровне ОПК-4.1, ОПК-4.2.

Вопросы для опроса:

1. Объясните, чем группа в организации отличается от простой совокупности индивидов, фокусируясь на факторах, которые создают именно групповое единство.
2. Сравните и сопоставьте формальные и неформальные группы в организации. Приведите примеры, как эти два типа групп могут влиять друг на друга и на общую эффективность.
3. Проанализируйте понятие «групповые нормы». Каковы их основные функции в группе, и какие условия способствуют их соблюдению членами группы?
4. Объясните, каким образом групповой статус влияет на поведение членов группы. Приведите пример, как высокий статус одного члена может повлиять на динамику всей группы.
5. Сравните достоинства и недостатки принятия решений в группах по сравнению с индивидуальным принятием решений. Когда групповое решение предпочтительнее, и почему?
6. Опишите механизмы, лежащие в основе групповой динамики. Как именно эти механизмы способствуют образованию и функционированию групп в организации?
7. Проанализируйте, как факторы, формирующие сплоченность группы, связаны с эффективностью групповой деятельности. Существует ли оптимальный уровень сплоченности, и почему?
8. Объясните отличия команды от рабочей группы. Приведите примеры, какие характеристики делают рабочую группу именно командой.
9. Сравните формальное и неформальное лидерство в группах. В каких ситуациях каждый из типов лидерства может быть более эффективным, и как они могут сосуществовать?
10. Проанализируйте причины возникновения групповых конфликтов и предложите три различные стратегии их разрешения, объяснив, в каких ситуациях каждая из них наиболее уместна.

Контрольные задания:

Задание 1.

Проанализируйте следующие группы сотрудников. Для каждой группы:

а) Определите ее тип (формальная/неформальная, первичная/вторичная и т.д.).

б) Выделите основные проявления групповой динамики (нормы, роли, статус, сплоченность) и оцените их влияние на эффективность.

1. Отдел исследований и разработок (15 IT-специалистов). Творческая атмосфера, самостоятельное распределение задач, неформальные правила кодирования, активные «мозговые штурмы».
2. Сотрудники производственного цеха (50 человек). Строгая регламентация, четкие обязанности, дисциплина, старший сменщик регулирует отношения.
3. Рабочая группа по маркетинговому плану (7 человек из разных отделов). Разногласия, пропуски встреч, межотдельские споры, руководитель старается организовать работу.
4. Друзья-коллеги (4 человека из разных подразделений). Неформальные связи, обеды вместе, обмен информацией, неформальное влияние.

Задание 2.

В рамках группового поведения особое значение имеет процесс принятия решений. От того, как группа или ее руководитель принимает решения, зависят как эффективность работы, так и уровень удовлетворенности и приверженности членов группы. В практике организаций встречаются следующие подходы к принятию решений:

1. Индивидуальное решение руководителя (авторитарный стиль).
2. Руководитель принимает решение с учетом мнения группы.
3. Делегирование решения группе с правом руководителя на утверждение.
4. Полное групповое принятие решения.
5. Групповой мозговой штурм с последующим индивидуальным выбором руководителя.

Какой из предложенных вариантов, на Ваш взгляд, является наиболее предпочтительным с точки зрения повышения групповой эффективности, сплоченности и удовлетворенности сотрудников? Обоснуйте свою позицию, опираясь на понятия групповой динамики, ролей и статуса.

Темы для докладов:

1. Формальные и неформальные группы в организации: особенности взаимодействия и влияние на эффективность работы
2. Групповая сплочённость: факторы формирования, измерение и влияние на результативность деятельности коллектива
3. Ролевой конфликт и ролевая неопределённость в рабочих группах: причины, последствия и стратегии преодоления
4. Методы групповой работы в принятии решений: сравнительный анализ мозгового штурма, метода номинальных групп и дельфийского метода
5. Этапы командообразования (тимбилдинга) и их роль в повышении эффективности групповой деятельности

РАЗДЕЛ 2. МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИ ПОВЕДЕНИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Управление организационной культурой ОПК-4.1, ОПК-4.2.

Вопросы для опроса:

1. Что такое организационная культура и каковы её основные компоненты на трёх уровнях (артефакты, ценности, базовые предположения) по модели Э. Шейна?
2. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные функции организационной культуры в организации.
3. Сравните и сопоставьте типологии организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну (рамная, клановая, рыночная, адхократическая). Приведите примеры организаций, соответствующих каждому типу.
4. Объясните, как такие факторы, как лидерство, история организации и отрасль, влияют на формирование организационной культуры.
5. Опишите, каким образом символы, язык, ритуалы и церемонии служат способами трансляции организационной культуры. Приведите примеры каждого из них.
6. Каким образом механизмы отбора персонала и социализации влияют на поддержание и укрепление существующей организационной культуры?
7. Объясните концепцию “субкультуры” и “контркультуры” в организации. В

каких случаях они могут возникать, и как они могут влиять на общую культуру?

8. Сравните модели управления организационной культурой: прямое (административное) и косвенное (через лидерство, коммуникации). Когда каждая из моделей более эффективна?

9. Опишите, как культурные измерения Г. Хофстеде (дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм) могут влиять на поведение сотрудников и управленческие практики в разных странах.

10. Предложите, как организация может целенаправленно изменять свою культуру, если текущая культура не соответствует стратегическим целям. Какие шаги необходимо предпринять?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что такое организационная культура?

а) Совокупность формальных правил и инструкций, регулирующих работу сотрудников.

б) Система общих ценностей, норм, убеждений и моделей поведения, разделяемых сотрудниками организации.

в) Комплекс мероприятий по мотивации персонала.

г) Структура управления организацией.

2. Какой уровень организационной культуры по модели Э. Шейна включает видимые проявления, такие как интерьер офиса и дресс‑код?

а) Базовые предположения.

б) Провозглашаемые ценности.

в) Артефакты.

г) Корпоративные стандарты.

3. Какая функция организационной культуры помогает сотрудникам адаптироваться к новым условиям работы и друг к другу?

а) Регулирующая.

б) Адаптационная.

в) Мотивирующая.

г) Идентифицирующая.

4. Какой тип организационной культуры по типологии К. Камерона и Р. Куинна ориентирован на инновации, креативность и готовность к риску?

а) Клановая.

б) Рыночная.

в) Иерархическая (рамная).

г) Адхократическая.

5. Какой параметр в типологии Г. Хофстеде отражает степень принятия иерархии и неравенства в обществе и организации?

а) Избегание неопределённости.

б) Дистанция власти.

в) Индивидуализм.

г) Мужественность/женственность.

6. Что такое субкультура в организации?

а) Культура, полностью отрицающая ценности доминирующей культуры.

б) Совокупность ценностей, отличающих какую-либо подгруппу внутри организации.

в) Культура, навязываемая руководством вопреки мнению сотрудников.

г) Культура, заимствованная из других стран.

7. Какой из перечисленных факторов НЕ влияет на формирование организационной культуры?

а) Лидерство.

б) История организации.

в) Отрасль деятельности.

г) Количество компьютеров в офисе.

8. Что из перечисленного НЕ относится к способам трансляции организационной культуры?

а) Символы.

б) Язык и сленг.

в) Финансовые отчёты.

г) Ритуалы и церемонии.

9. Какой механизм поддержания организационной культуры включает процесс адаптации новых сотрудников к ценностям и нормам организации?

а) Отбор персонала.

б) Социализация.

в) Система стимулирования.

г) Корпоративное обучение.

10. Какая модель управления организационной культурой предполагает неочевидное поощрение желательного поведения и изменение символических аспектов культуры (например, ритуалов)?

а) Прямое (административное) управление.

б) Косвенное управление (через лидерство и коммуникации).

в) Жёсткий контроль.

г) Делегирование полномочий.

Темы для докладов:

1. Уровни организационной культуры по модели Э. Шейна: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые предположения
2. Сравнительный анализ типологий организационной культуры: подходы К. Камерона и Р. Куинна и Г. Хофстеде
3. Субкультуры и контркультуры в организации: причины возникновения, влияние на коллектив и способы управления
4. Механизмы поддержания и укрепления организационной культуры: отбор персонала, социализация, обучение и система стимулирования
5. Модели управления организационной культурой: прямое (административное) и косвенное (через лидерство и коммуникации) воздействие

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 2.2. Управление коммуникативным поведение организации ОПК-4.1, ОПК-4.2.

Вопросы для опроса:

1. В чём состоит сущность коммуникативного поведения организации?
2. Назовите и кратко охарактеризуйте основные элементы коммуникативного процесса в организации.
3. Какие типы коммуникативных сетей существуют в организациях и как они влияют на поведение сотрудников?
4. Перечислите основные барьеры, препятствующие эффективной коммуникации в организации, и приведите по одному примеру для каждого типа.
5. Какую роль играют невербальные коммуникации в рабочем взаимодействии сотрудников и какие их виды наиболее значимы в деловой среде?
6. Как коммуникативные стили личности (агрессивный, пассивный, ассертивный и др.) влияют на управленческие процессы и как их учитывать при распределении задач и ролей в команде?
7. Какие методы управления слухами и неформальными коммуникациями наиболее эффективны в организации и почему?
8. Что включает в себя понятие коммуникативной компетентности для руководителей и рядовых сотрудников и как её можно развивать?
9. В чём заключаются ключевые различия между командной, сетевой и матричной моделями управления коммуникативным поведением и в каких ситуациях предпочтительна каждая из них?
10. Как организовать эффективную систему обратной связи в организации, чтобы она реально влияла на улучшение коммуникаций и корректировку поведения сотрудников?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что является основным элементом коммуникативного процесса в организации?

а) Организационная структура.

б) Обратная связь.

в) Корпоративная стратегия.

г) Система мотивации.

2. Какой тип коммуникативной сети характеризуется передачей информации через центральный узел (например, руководителя)?

а) «Круг».

б) «Цепочка».

в) «Звезда».

г) «Всеканальная».

3. К какому типу барьеров коммуникации относятся жаргон и профессиональный сленг, затрудняющие понимание информации?

а) Культурные барьеры.

б) Эмоциональные барьеры.

в) Языковые барьеры.

г) Технические барьеры.

4. Что из перечисленного относится к невербальным средствам коммуникации?

а) Устная речь.

б) Письменное сообщение.

в) Мимика и жесты.

г) Электронная почта.

5. Какой стиль управления коммуникативным поведением предполагает горизонтальные связи, самоорганизацию и свободный обмен знаниями между сотрудниками?

а) Иерархический.

б) Сетевой.

в) Авторитарный.

г) Бюрократический.

6. Какой метод групповой работы предполагает анонимное выдвижение идей с последующей их оценкой и ранжированием?

а) Мозговой штурм.

б) Метод Дельфи.

в) Метод номинальных групп.

г) Дискуссия.

7. Что является главной функцией обратной связи в коммуникационном процессе?

а) Увеличение объёма передаваемой информации.

б) Подтверждение получения сообщения и уточнение его понимания.

в) Сокращение времени коммуникации.
г) Усиление формальных каналов связи.

8. Какой из перечисленных инструментов не относится к современным технологиям управления корпоративными коммуникациями?
а) Корпоративный портал.
б) Мессенджеры и чаты.
в) Традиционная бумажная почта.
г) Системы видеоконференцсвязи.

9. Что подразумевается под управлением слухами в организации?
а) Полное запрещение неформального общения.
б) Игнорирование слухов как несущественного явления.
в) Оперативное предоставление достоверной информации и разъяснение ситуации.
г) Наказание сотрудников за распространение любой неофициальной информации.

10. Какая модель управления коммуникативным поведением ориентирована на гибкие связи, кросс-функциональное взаимодействие и децентрализацию решений?
а) Командная.
б) Матричная.
в) Сетевая.
г) Линейно-функциональная

Тематика докладов:

1. Роль обратной связи в повышении эффективности коммуникативного поведения в организации
2. Барьеры коммуникации в организации: виды, причины возникновения и способы преодоления
3. Невербальные коммуникации в деловом взаимодействии: значение и особенности применения
4. Управление неформальными коммуникациями и слухами в корпоративной среде
5. Влияние коммуникативных стилей личности на управленческие процессы и командное взаимодействие

Методические рекомендации по подготовке доклада.
Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.
Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна

иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п

Тема 2.3. Управление мотивацией в организации. ОПК-4.1, ОПК-4.2.

Вопросы для опроса:

1. В чём состоит ключевое различие между понятиями «мотивация» и «стимулирование» в контексте организационного поведения?
2. Чем отличаются внутренняя и внешняя мотивация и какой тип чаще приводит к долгосрочной вовлечённости сотрудника?
3. Как иерархия потребностей А. Маслоу может быть применена для разработки системы мотивации в современной организации?
4. В чём заключается практическое значение разделения факторов на гигиенические и мотиваторы в теории Ф. Герцберга для управления персоналом?
5. Как теория ERG К. Альдерфера дополняет или корректирует иерархию потребностей Маслоу с точки зрения управления мотивацией?
6. Какие конкретные управленческие действия могут усилить каждый из трёх типов приобретённых потребностей по Д. МакКлелланду (власть, успех, причастность)?
7. Как компоненты теории ожиданий В. Врума (ожидание, инструментальность, валентность) влияют на выбор сотрудником уровня усилий в работе?
8. Каким образом теория справедливости С. Адамса объясняет снижение мотивации сотрудника и какие меры может принять руководитель для восстановления баланса?
9. Какие методы диагностики мотивационного профиля сотрудника наиболее надёжны и применимы на практике, и в чём их сильные и слабые стороны?
10. Какие стратегии нематериальной мотивации наиболее эффективны для разных возрастных групп сотрудников и почему?

Контрольные задания:

Кейс-задача 1.

Компания «Прогресс» — производственное предприятие в сфере выпуска упаковочных материалов. Штат — 120 сотрудников: рабочие цеха (60 человек), инженерно‑технический персонал (25 человек), менеджеры по продажам (15 человек), административный персонал (20 человек).

Текущая ситуация:

Текучесть кадров выросла с 8 % до 18 % за последний год (особенно среди рабочих цеха и менеджеров по продажам).

65 % сотрудников считают оплату труда несправедливой по сравнению с рынком.

Производительность труда снизилась на 12 % по сравнению с прошлым годом.

Система мотивации: фиксированная зарплата + квартальные премии (до 10 % от оклада) без чётких критериев. Нематериальная мотивация практически отсутствует.

Руководство поставило цель на 6 месяцев: снизить текучесть кадров до 12 %, повысить производительность труда на 8 %.

Задания:

1. Используя теорию Герцберга, проанализируйте текущую ситуацию в компании. Выделите 2–3 гигиенических фактора и 2 мотиватора, которые требуют улучшения. Кратко объясните, как их изменение повлияет на мотивацию сотрудников.

2. Разработайте 3 конкретные меры по улучшению системы мотивации — по одной для каждой категории:

экономическая мотивация;

нематериальная мотивация;

индивидуальная мотивация для одной категории персонала.

3. Кратко опишите 1–2 способа информирования сотрудников о новых мерах мотивации и сбора обратной связи. Объясните, почему выбрали именно эти способы.

Доклад:

Подготовка докладов. Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации: Маслоу, Герцберг, Альдерфер, МакКлелланд
2. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Врума и теория справедливости Адамса — применение в практике управления
3. Система KPI и грейдов как инструменты экономической мотивации: принципы построения и мотивирующая роль
4. Нематериальная мотивация и индивидуальный подход: как учитывать различия в потребностях сотрудников
5. Демотивация: признаки, причины и стратегии предотвращения. Роль руководителя в поддержании мотивации подчинённых

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой по разделу (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает два КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого:	100	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1.

Раздел 1.

Вопросы для письменного опроса:

1. Что является предметом изучения организационного поведения как науки?
2. В чём состоит суть системного подхода при анализе поведения индивидов и групп в организации?
3. Какие основные научные школы сформировали эволюцию моделей организационного поведения?
4. Чем отличается ситуационная школа организационного поведения от классической?
5. На каких уровнях проводится анализ организационного поведения?
6. Как проявляется закон синергии в работе организации?
7. В чём заключается суть закона неопределённости отклика в организационном поведении?
8. Какой теоретический подход в организационном поведении акцентирует внимание на наблюдаемом поведении и его подкреплении?
9. Чем отличается понятие «индивид» от понятия «личность» в контексте организационного поведения?
10. Какие компоненты входят в структуру личности с точки зрения организационного поведения?
11. Как темперамент влияет на поведение сотрудника в организации?
12. В чём разница между терминальными и инструментальными ценностями личности?
13. Что такое ролевой конфликт в организации и какие ситуации к нему приводят?
14. Чем формальная группа в организации отличается от неформальной?
15. Какие факторы способствуют формированию сплочённости в рабочей группе?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только

один из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой уровень организационной культуры по модели Э. Шейна включает видимые проявления, такие как интерьер офиса и дресс-код?
а) Базовые предположения.
б) Провозглашаемые ценности.
в) Артефакты.
г) Корпоративные стандарты.

2. Какая типология организационной культуры включает такие типы, как клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая?
а) Типология Г. Хофстеде.
б) Типология К. Камерона и Р. Куинна.
в) Типология Ч. Хэнди.
г) Типология Д. Коула.

3. Какой из перечисленных элементов НЕ входит в коммуникативный процесс в организации?
а) Отправитель.
б) Канал передачи.
в) Организационная структура.
г) Обратная связь.

4. Какой тип коммуникативной сети характеризуется передачей информации через центральный узел (например, руководителя)?
а) «Круг».
б) «Цепочка».
в) «Всеканальная».
г) «Звезда».

5. Какой барьер коммуникации связан с различиями в традициях и нормах общения между сотрудниками?
а) Языковой.
б) Культурный.
в) Эмоциональный.
г) Технический.

6. Согласно теории Ф. Герцберга, что относится к мотиваторам, стимулирующим высокую производительность?
а) Условия труда.
б) Зарплата.
в) Признание достижений.
г) Политика компании.

7. Что является ключевым отличием внутренней мотивации от внешней?
а) Внутренняя мотивация основана на внешних вознаграждениях.
б) Внешняя мотивация исходит из личных интересов сотрудника.
в) Внутренняя мотивация связана с личным интересом и удовольствием от работы.
г) Внешняя мотивация не влияет на вовлечённость.

8. Какой метод относится к нематериальной мотивации сотрудников?
а) Премия за выполнение плана.
б) Повышение оклада.
в) Публичное признание заслуг на корпоративном портале.
г) Выплата бонуса по итогам года.

9. Согласно теории В. Врума, какой компонент отражает ценность вознаграждения для сотрудника?
а) Ожидание.
б) Инструментальность.
в) Валентность.
г) Справедливость.

10. Какой стиль управления коммуникативным поведением предполагает горизонтальные связи, самоорганизацию и обмен знаниями?
а) Командный.
б) Иерархический.
в) Сетевой.
г) Матричный.

КТ – 2.
Раздел 2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Задание 1.1.

Установите правильную последовательность этапов формирования и внедрения системы нематериальной мотивации в организации (от первого к последнему). Запишите цифры вариантов ответов в нужной последовательности.

Варианты:

1. Разработка конкретных инструментов нематериальной мотивации (грамоты, доска почёта, гибкий график и т.д.).
2. Оценка эффективности внедрённой системы и корректировка мер при необходимости.
3. Проведение опроса сотрудников для выявления наиболее значимых для них нематериальных стимулов.
4. Пилотное внедрение системы в одном из подразделений.
5. Анализ текущей ситуации: выявление проблем с мотивацией, уровня вовлечённости и удовлетворённости трудом.
6. Утверждение и полномасштабное внедрение системы нематериальной мотивации во всей организации.

Задание 1.2.

Установите правильную последовательность этапов разработки и внедрения коммуникационной стратегии в организации (от начального к завершающему). Запишите буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Буква	Элемент
А	Разработка плана коммуникаций: определение каналов, форматов, графика, ответственных лиц, бюджета
Б	Оценка эффективности стратегии: замер показателей (скорость передачи информации, уровень информированности сотрудников, количество слухов), сбор обратной связи, корректировка плана

В	Анализ текущей коммуникационной среды: выявление барьеров, слабых мест, основных каналов, уровня удовлетворённости сотрудников коммуникациями
Г	Утверждение стратегии и запуск пилотного проекта в одном из подразделений для тестирования выбранных инструментов
Д	Постановка целей коммуникационной стратегии и определение целевой аудитории (все сотрудники, отдельные отделы, топ‑менеджмент)
Е	Полномасштабное внедрение стратегии во всей организации, обучение сотрудников и руководителей новым коммуникационным стандартам, запуск информационных каналов

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
10	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
7	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
4-3	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-2	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Контрольные задания:

Задание открытого типа с развернутым ответом.

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. Продумать логику и полноту ответа. Записать развернутый обоснованный ответ, используя четкие компактные формулировки.

Кейс-задача 1.

Компания «МастерПлюс» занимается производством и монтажом межкомнатных дверей. В штате — 80 сотрудников: производственный персонал (45 человек), мастера по монтажу (20 человек), менеджеры по продажам и работе с клиентами (10 человек), административный персонал (5 человек).

За последний год компания столкнулась с рядом проблем: текучесть кадров выросла с 7 % до 16 %, особенно среди монтажников и производственного персонала; 55 % сотрудников отмечают отсутствие связи между результатами работы и вознаграждением; производительность снизилась на 10 %; уровень удовлетворённости клиентов упал на 8 % из‑за задержек монтажа и ошибок в производстве. Действующая система мотивации включает фиксированную зарплату и редкие разовые премии по решению руководства без чётких критериев. Нематериальная мотивация ограничена новогодним корпоративом и подарками детям сотрудников. Руководство поставило цель на 6 месяцев: снизить текучесть до 10 %, повысить производительность на 12 %, улучшить удовлетворённость клиентов на 15 %.

Задания:

1. Используя теорию Маслоу, проанализируйте текущую ситуацию и выделите по 2 потребности на каждом из трёх уровней (физиологические, безопасность, социальные), которые требуют внимания. Кратко (2–3 предложения) объясните, как их удовлетворение повлияет на мотивацию и производительность.

2. Назовите 1 основной риск при внедрении изменений и предложите 1 конкретное действие для его минимизации.

3. Определите 2 KPI для оценки эффективности изменений (один — по текучести кадров, второй — по производительности или удовлетворённости клиентов). Для каждого укажите формулу расчёта и целевой показатель на конец 6‑месячного периода.

4. Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

РАЗДЕЛ 1 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Тема 1.1. Общенаучные основы организационного поведения. ОПК-4.1, ОПК-4.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте суть системного подхода в анализе поведения индивидов и групп в организации: в чём заключается его ключевая идея и как он помогает в изучении организационного поведения?
2.	Перечислите и кратко охарактеризуйте основные научные школы, повлиявшие на формирование моделей организационного поведения (не менее трёх). Укажите для каждой школы 1–2 ключевых представителя и ключевой принцип их подхода к управлению поведением в организациях.

2. Задание закрытого типа с выбором нескольких вариантов ответа

Выберите все правильные варианты ответа.

Какие из перечисленных характеристик относятся к системному подходу в анализе организационного поведения?

Варианты ответа:

а) Рассмотрение организации как совокупности независимых элементов, каждый из которых функционирует автономно.

б) Учёт взаимосвязей между элементами организации: людьми, структурой, технологиями, процессами и внешней средой.

в) Фокус исключительно на индивидуальных характеристиках сотрудников без учёта групповых и организационных факторов.

г) Понимание, что изменение одного элемента системы (например, структуры или технологии) влияет на все остальные компоненты и на организацию в целом.

д) Игнорирование обратной связи между подразделениями и уровнями управления.

е) Анализ организации как целостной системы, где важна интеграция и взаимодействие всех частей для достижения общих целей.

3. Задание закрытого типа.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать цифры вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов научного исследования в области организационного поведения — от постановки проблемы до внедрения результатов. Запишите цифры вариантов ответов в нужной последовательности.

Варианты ответа:

1. Сбор эмпирических данных: проведение опросов, наблюдений, экспериментов, анализ документов.
2. Формулировка гипотез исследования: выдвижение предположений о причинно‑следственных связях в поведении индивидов и групп.
3. Внедрение результатов и оценка эффективности: применение выводов на практике, мониторинг изменений в организации.
4. Постановка исследовательской проблемы: выявление противоречия или вопроса, требующего изучения в контексте организационного поведения.
5. Анализ и интерпретация данных: обработка собранной информации, проверка гипотез, выявление закономерностей.
6. Разработка методологии исследования: выбор методов (количественных/качественных), определение выборки, инструментов сбора данных.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Тема 1.2. Личность в организации ОПК-4.1, ОПК-4.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Проанализируйте взаимосвязь между терминальными и инструментальными ценностями личности и её организационной приверженностью
2.	Раскройте влияние темперамента личности на ролевое поведение в коллективе и групповую динамику

Задание 1. Задание закрытого типа на установление соответствия

Установите соответствие между характеристиками личности (список 1) и их проявлениями в организационном поведении (список 2). Запишите ответ в виде пар «буква–цифра».

Список 1. Характеристики личности:

А) Темперамент.

Б) Способности.

В) Ценности (терминальные и инструментальные).

Г) Характер.

Д) Мотивационные установки.

Список 2. Проявления в организационном поведении:

1. Определяют скорость реакции, эмоциональную устойчивость и стиль взаимодействия с коллегами (например, холерик может быть импульсивным, а флегматик — уравновешенным в стрессовых ситуациях).
2. Влияют на выбор профессиональной сферы и успешность выполнения конкретных задач (например, аналитические способности важны для работы с данными, коммуникативные — для продаж).
3. Формируют отношение к целям организации и способы их достижения (например, ценность «профессиональное развитие» мотивирует на обучение, а «честность» — на соблюдение этических норм).
4. Определяют типичные модели поведения и реакции в рабочих ситуациях (например, доброжелательность способствует командной работе, а педантичность — вниманию к деталям).
5. Задают направленность усилий и приоритеты в работе (например, ориентация на достижение успеха стимулирует брать сложные задачи, а потребность в причастности — участвовать в коллективных проектах).

2. Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа

Прочитайте вопрос и выберите один правильный вариант ответа из предложенных. Запишите только букву выбранного варианта.

Какой компонент структуры личности включает в себя устойчивые черты характера, модели поведения и способы реагирования на внешние обстоятельства в рабочей среде?

Варианты ответа:

А) Биологические компоненты (тип нервной системы, темперамент).

Б) Психологические компоненты (способности, характер, воля, эмоции).

В) Социальные компоненты (социальный статус, роли, нормы).

Г) Когнитивные компоненты (знания, навыки, компетенции).

3. Задание закрытого типа.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов формирования организационной приверженности сотрудника в процессе его адаптации и профессионального развития в компании.

Варианты ответа:

А) Идентификация с ценностями и целями организации: сотрудник начинает воспринимать цели компании как свои собственные, разделяет корпоративную культуру.

Б) Освоение роли и норм поведения: сотрудник изучает должностные обязанности, правила взаимодействия в коллективе, стандарты работы.

В) Формирование лояльности и готовности к дополнительным усилиям: сотрудник проявляет инициативу, готов работать сверхурочно, защищать интересы компании.

Г) Первичное знакомство с организацией: сотрудник получает общую информацию о компании, её миссии, структуре, коллегах.

Д) Удовлетворённость трудом: сотрудник оценивает условия работы, отношения в коллективе, соответствие работы ожиданиям и испытывает позитивные эмоции от трудовой деятельности.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Тема 1.3. Организационное поведение на групповом уровне ОПК-4.1, ОПК-4.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	В чём состоит ключевое отличие команды от рабочей группы? Приведите 2–3 конкретных примера различий. Кратко укажите, в каких ситуациях эффективнее использовать команду, а в каких — рабочую группу.
2.	Опишите, как высокая сплочённость группы может одновременно положительно и отрицательно влиять на её эффективность. Приведите по одному конкретному примеру положительного и отрицательного эффекта.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод групповой работы предполагает		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	анонимное выдвижение идей участниками, их последующую коллективную оценку и ранжирование с целью достижения консенсуса в несколько раундов? А) Мозговой штурм. Б) Метод номинальных групп. В) Дельфийский метод. Г) Сценарный метод.		
2.	Что из перечисленного является ключевым фактором, способствующим формированию высокой сплочённости группы? А) Частые внешние угрозы и конкуренция с другими группами. Б) Отсутствие общих целей и задач у членов группы. В) Низкая частота взаимодействия между участниками. Г) Разнородность состава группы по ключевым профессиональным качествам.		

РАЗДЕЛ 2. МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИ ПОВЕДЕНИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Управление организационной культурой ОПК-4.1, ОПК-4.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Используя модель Эдгара Шейна, проанализируйте, как артефакты могут отражать и поддерживать провозглашаемые ценности и базовые предположения организационной культуры. Приведите 2–3 конкретных примера взаимосвязи между элементами разных уровней

№ п/п	Вопрос
2.	Выберите один из типов организационной культуры по типологии Камерона-Куинна и опишите, какие механизмы поддержания культуры (отбор персонала, социализация, обучение, система стимулирования) наиболее эффективны для его укрепления.

2. Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов

Выберите все правильные варианты ответа из предложенных. Запишите буквы выбранных вариантов в любом порядке

Какие из перечисленных элементов относятся к уровням организационной культуры по модели Эдгара Шейна?

Варианты ответа:

А) Артефакты (дизайн офиса, дресс-код, ритуалы).

Б) Провозглашаемые ценности (миссия, видение, корпоративные принципы).

В) Формальная структура организации (штатное расписание, иерархия).

Г) Базовые предположения (глубинные убеждения, неосознаваемые установки).

Д) Финансовые показатели деятельности компании.

Е) Стратегия развития организации на ближайшие 3–5 лет.

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите правильную последовательность этапов формирования и укрепления организационной культуры в компании. Внимательно прочитайте предложенные этапы и расположите их в логическом порядке — от начального до завершающего. Запишите буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Варианты ответа:

А) Закрепление культуры через систему стимулирования и лидерство: внедрение KPI, бонусов и примеров поведения руководителей, поддерживающих ценности.

Б) Определение миссии, видения и базовых ценностей организации: формулировка стратегических ориентиров и принципов работы.

В) Отбор персонала, соответствующего ценностям компании: адаптация критериев найма и оценка кандидатов на соответствие культуре.

Г) Социализация новых сотрудников: обучение, наставничество, знакомство с традициями, ритуалами и нормами поведения.

Д) Трансляция культуры через символы, язык и ритуалы: разработка корпоративных традиций, дресс-кода, внутренних коммуникаций, историй и мифов.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Тема 2.2. Управление коммуникативным поведение организации ОПК-4.1, ОПК-4.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Опишите, как разные типы коммуникативных сетей влияют на скорость передачи информации, уровень удовлетворённости участников и качество принимаемых решений в организации. Приведите по одному конкретному примеру ситуации, где каждый из двух типов сетей будет наиболее эффективен, и кратко объясните, почему именно этот тип подходит для описанного случая.
2.	Проанализируйте, какие барьеры коммуникативного поведения наиболее часто возникают при внедрении новой корпоративной информационной системы и как они влияют на успешность адаптации сотрудников.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой тип коммуникативной сети характеризуется централизованной структурой, где все участники взаимодействуют исключительно через одного ключевого члена группы (например, руководителя), что обеспечивает быстрый контроль и передачу информации, но создаёт риск перегрузки «центра» и снижает автономность остальных участников? Варианты ответа: А) «Цепь». Б) «Звезда». В) «Круг». Г) «Всеканальная».		
2.	Какое из перечисленных действий наиболее эффективно для преодоления семантических барьеров в коммуникации при внедрении новой корпоративной информационной системы (например, CRM)? Варианты ответа: А) Увеличение количества электронных рассылок с инструкциями. Б) Проведение тренингов с глоссарием ключевых терминов и пошаговыми визуальными инструкциями.		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	В) Назначение дополнительных совещаний для обсуждения системы без практических занятий. Г) Введение штрафов за неправильное использование системы.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Задание закрытого типа на установление соответствия

Установите соответствие между типами барьеров в коммуникативном поведении (список 1) и их конкретными проявлениями/причинами (список 2). Запишите ответ в виде пар «буква–цифра».

Список 1. Типы барьеров:

А) Организационные барьеры.

Б) Семантические барьеры.

В) Психологические барьеры.

Г) Невербальные барьеры.

Список 2. Проявления/причины:

1. Разная трактовка профессиональных терминов или аббревиатур сотрудниками разных отделов (например, «KPI» одни понимают как общие показатели эффективности, другие — только как финансовые метрики).

2. Искажение информации при её передаче через несколько иерархических уровней («испорченный телефон»), из-за чего конечное сообщение отличается от исходного.

3. Несоответствие вербального сообщения и невербальных сигналов (например, руководитель говорит «да, я вас поддерживаю», но при этом отводит взгляд и скрещивает руки).

4. Страх высказать мнение из-за авторитарного стиля руководства или боязни критики со стороны коллег.

Тема 2.3. Управление мотивацией в организации. ОПК-4.1, ОПК-4.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Проанализируйте, как можно применить теорию ERG К. Альдерфера для повышения мотивации сотрудников в условиях экономического кризиса. Кратко опишите, какие меры (по 1–2 на каждый уровень потребностей — существование, родство, рост) будут наиболее эффективны для каждого уровня в кризисных условиях.

№ п/п	Вопрос
2.	Сравните влияние гигиенических факторов и мотиваторов (по теории Ф. Герцберга) на удовлетворённость трудом и результативность сотрудников.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга, какие факторы в первую очередь предотвращают неудовлетворённость работой, но сами по себе не мотивируют сотрудников к повышению производительности? Варианты ответа: А) Мотиваторы (достижения, признание, рост). Б) Гигиенические факторы (условия труда, зарплата, политика компании). В) Потребности роста по теории ERG Альдерфера. Г) Ожидания инструментальности по теории Врума.		
2.	Какой из перечисленных методов управления мотивацией относится к социально-психологическим и наиболее эффективен для удовлетворения потребности в признании и принадлежности (по иерархии Маслоу и теории МакКлелланда)? Варианты ответа: А) Введение системы премирования за выполнение KPI. Б) Публичное признание достижений сотрудника на общем собрании. В) Повышение оклада при переводе на вышестоящую должность. Г) Введение строгого контроля за соблюдением рабочего графика.		

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

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. Каждому обучающемуся 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 вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. 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.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 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 обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.

2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.

3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся 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 обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Латфуллин Г. Р., Громова О. Н., Райченко А. В. (под ред.) Организационное поведение : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09023-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

2. Спивак В. А. Организационное поведение : учебник для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01426-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

3. Ряжева Ю. И., Семенова О. В. Организационное поведение : учебное пособие. — Самара : Самарский университет, 2021. — 96 с. — Текст : электронный // ЭБС Лань [сайт].

8.2. Дополнительная литература

1. Хохлова Т. П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум : учебное пособие**.** — Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2019. — 256 с. — (Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-011786-7. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум [сайт].

2. Шапиро С. А. Организационное поведение : учебное пособие. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва : Директ-Медиа, 2019. — 445 с. — ISBN 978-5-4475-2986-4. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум [сайт].

3. Менеджмент: организационное поведение : учебник и практикум для среднего профессионального образования. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 290 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17723-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

4. Семенов А. К., Набоков В. И. Организационное поведение : учебник для бакалавров. — Москва : Дашков и К° ; ИНФРА-М, 2015. — 272 с. — ISBN 978-5-394-00999-0. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум [сайт].

8.3. Интернет-ресурсы

ЭБС «ЛАНЬ» https://e.lanbook.com
ЭБС «ЗНАНИУМ» https://znanium.ru
ЭБС «ЮРАЙТ» https://sochum.ru
Справочно-правовая система «ГАРАНТ» http://www.garant.ru
КонсультантПлюс: справочная правовая система http://www.consultant.ru/
- бесплатный доступ к основным актам

5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru

Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-xecutive.ru