

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета управления  
профессор В. Г. Кудряков

17 мая 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Теория организации и организационное поведение**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным  
профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**

Направление 38.04.02 Менеджмент

**Направленность**

«Менеджмент организации»

**Уровень высшего образования**

магистратура

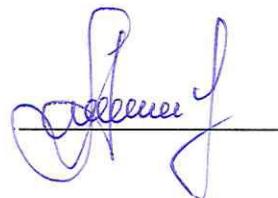
**Форма обучения**

очная, заочная

**Краснодар**  
**2023**

Рабочая программа дисциплины «Теория организаций и организационное поведение» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1016.

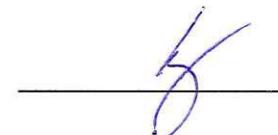
Автор:  
канд. экон. наук, доцент



В.Г. Агибалова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры государственного и муниципального управления от 10.05.2023 г., протокол № 34.

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор



Е.Н. Белкина

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол от 16.05.2023 г., протокол № 5.

Председатель  
методической комиссии  
канд. экон. наук, доцент



М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д-р экон. наук, профессор



Е.И. Артемова

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

Целью освоения дисциплины «Теория организации и организационное поведение» является формирование умений и навыков в области управления поведением личности и групп в организации, мотивацией и результативностью организации, а также овладение современными концепциями управления организацией в условиях трансформационных преобразований экономики и внешних вызовов.

**Задачи изучения дисциплины:**

- получение навыков разработки стратегии управления изменениями в организации, планирования инновационных технологий работы с кадрами; управления поведением личности и малых групп в организации;
- формирование умений применять комплекс инновационных, мотивационных и стимулирующих мероприятий для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных;
- выработка навыков расчета объемов господдержки и разработки программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов.

## **2 Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

*ПК-1 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами:*

ПК-1.1 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации, планирует инновационные технологии работы с кадрами

ПК-1.2 Применяет комплекс инновационных, мотивационных и стимулирующих мероприятий для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных

*ПК 6 - Способен использовать инструменты и механизмы государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов:*

ПК-6.1 Применяет методики, формулы расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка в условиях внешних вызовов

ПК-6.2 Предлагает программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов

В результате изучения дисциплины «Теория организации и организационное поведение» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии с Профессиональным стандартом 07.007 «Специалист по процессному управлению» и Профессиональный стандарт ПС 08.037 «Бизнес-аналитик»

Трудовая функция – стратегическое управление проектами и программами по внедрению новых методов и моделей организации и планирования производства на уровне промышленной организации

Трудовые действия:

- 1) оперативно принимать и реализовывать управленческие решения;
- 2) Разрабатывать основные положения стратегии развития организации;
- 3) обосновывать стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования и организации производства
- 4) анализировать, систематизировать и обобщать информацию.

Трудовая функция - обеспечение возможности проведения изменений в организации, приносящих пользу заинтересованным сторонам, путем выявления потребностей заинтересованных сторон и обоснования решений, описывающих возможные пути реализации изменений

Трудовые действия:

- 1) Анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей решений;
- 2) Оценка ресурсов, необходимых для реализации решений;
- 3) Выбор решения для реализации в составе группы экспертов
- 4) Оценка эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью

### **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока Б1.В.04 ОП подготовки обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент.

## 4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	37	17
в том числе:		
аудиторная по видам учебных занятий	34	14
лекции	14	4
практические	20	10
внеаудиторная	3	3
контроль	54	9
зачет		
экзамен	3	3
защита курсовых работ (проектов)	-	
<b>Самостоятельная работа</b>	53	118
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>144/4</b>	<b>144/4</b>

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемого курса обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается: в очной форме: 2 курс, 3 семестр,  
в заочной форме: 2 курс, 3 семестр.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	<b>Тема 1. Природа и характеристика организации.</b> Общая характеристика системы наук об организации. Предмет, функции и специфика теории организаций. Понятие системы и	ПК-1.1 ПК-6.1 ПК-6.2	3	2	-	2	-	-	-	7

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	сущность организации. Особенности функционирования организации как системы. Государственная поддержка бизнеса									
2	<b>Тема 2. Личность как субъект организационного поведения</b> Личность как центр организационного поведения. Особенности личности, определяющие ее поведение: природные свойства, возрастные психологические особенности; психические процессы, свойства и состояния. Факторы, влияющие на поведение личности в организации.	ПК-1.1	3	2	-	2	-	-	-	8
3	<b>Тема 3. Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения</b> Детерминизм. Бихевиоризм. Гештальт-психология. Фрейдизм. Гуманистическая психология. Управленческая психология.	ПК-1.1	3	2	-	4	-	-	-	8
4	<b>Тема 4. Мотивация и обучение</b> Инверсия эмоций и сублимация. Фрустрация. Удовлетворение потребностей. Положительные раздражители. Положительное подкрепление. Установки. Теории обучения. Выбор типа обучения.	ПК-1.2	3	2	-	4	-	-	-	8

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
5	<b>Тема 5. Группа как субъект организационного поведения</b> Понятие и характеристики группы. Задачи и принципы формирования групп. Теории группообразования. Виды групп и факторы их создания. Этапы формирования групп. Разновидности формальных и неформальных групп.	ПК-1.1	3	4	-	4	-	-	-	10
6	<b>Тема 6 Лидерство в организации</b> Теория черт, или «Теория великих людей». ситуационная теория лидерства. системная теория лидерства. Авторитарный стиль лидерства. Демократический стиль лидерства. Попустительский стиль лидерства.	ПК-1.2	3	2	-	4	-	-	-	12
Итого				14	-	20	-	-	-	53

\*Содержание практической подготовки представлено в приложении к рабочей программе дисциплины.

## Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)							
				Лекции	в том числе в форме прак- тической подготовки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме прак- тической подготовки	Лабора- торные занятия	в том числе в форме прак- тической подготовки*	Самостоя- тельная работа	
1	<b>Тема 1. Природа и характеристика организаций.</b> Общая характеристика системы наук об организации. Предмет, функции и специфика теории организаций. Понятие системы и сущность организации. Особенности функционирования организации как системы. Государственная поддержка бизнеса	ПК-1.1 ПК-6.1 ПК-6.2	3	2	-	-	-	-	-	20	
2	<b>Тема 2. Личность как субъект организационного поведения</b> Личность как центр организационного поведения. Особенности личности, определяющие ее поведение: природные свойства, возрастные психологические особенности; психические процессы, свойства и состояния. Факторы, влияющие на поведение личности в организации.	ПК-1.1	3	-	-	2	-	-	-	26	
3	<b>Тема 3. Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения</b> Детерминизм. Бихевиоризм. Гештальт-психология. Фрейдизм. Гуманистическая психология. Управленческая психология.	ПК-1.1	3	2	-	-	-	-	-	26	

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)							Самостоятельная работа
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*		
4	<b>Тема 4. Мотивация и обучение</b> Инверсия эмоций и сублимация. Фрустрация. Удовлетворение потребностей. Положительные раздражители. Положительное подкрепление. Установки. Теории обучения. Выбор типа обучения.	ПК-1.2	3	-	-	2	-	-	-	10	
5	<b>Тема 5. Группа как субъект организационного поведения</b> Понятие и характеристики группы. Задачи и принципы формирования групп. Теории группообразования. Виды групп и факторы их создания. Этапы формирования групп. Разновидности формальных и неформальных групп.	ПК-1.1	3	-	-	4	-	-	-	20	
6	<b>Тема 6. Лидерство в организации</b> Теория черт, или «Теория великих людей». ситуационная теория лидерства. системная теория лидерства. Авторитарный стиль лидерства. Демократический стиль лидерства. Попустительский стиль лидерства.	ПК-1.2	3	-	-	2	-	-	-	16	
Итого				4	-	10	-	-	-	118	

\*Содержание практической подготовки представлено в приложении к рабочей программе дисциплины.

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

### **Методические указания (для самостоятельной работы)**

1. Теория организаций и организационное поведение : метод. рекомендации для самостоятельной работы / сост. Ю. Г. Лесных – Краснодар : КубГАУ, 2022. – 38 с. - <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11614>
- 2 Теория организации и организационное поведение : метод. указания к семинарским занятиям / сост. Ю. Г. Лесных – Краснодар : КубГАУ, 2022. – 22 с. - <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11613>
- 3 Теория организации и организационное поведение : метод. указания по выполнению контрольной работы / сост. Ю. Г. Лесных – Краснодар : КубГАУ, 2022. – 30 с. - <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11612>

## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

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

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплине, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ПК–1 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами	
2	Этика и социальная среда бизнеса
3	Теория организации и организационное поведение
3	Психология в управлении организацией
3	Психология межличностного взаимодействия
4	Производственный менеджмент
4	Кадровый менеджмент
4	Управление конфликтами в организации
4	Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК 6 - Способен использовать инструменты и механизмы государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов	
3	Теория организации и организационное поведение
3	Оценка эффективности реализации управленческих решений
3	Макроэкономическая среда бизнеса
4	Налоговая стратегия организации
4	Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

### **7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания**

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
ПК-1.1 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации, планирует инновационные технологии работы с кадрами					
<b>Знать:</b> содержание процессов саморазвития и самореализации, их особенностей и технологий реализации, исходя из целей совершенствования профессиональной деятельности	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Устный опрос Доклад Эссе Задача Рубежная контрольная работа Вопросы и задания на экзамен
<b>Уметь:</b> анализировать информационные источники (сайты, форумы, периодические издания); самостоятельно строить процесс овладения информацией, отобранный и структурированный для выполнения профессиональной деятельности; использовать собственный творческий потенциал для эффективного выполнения профессиональной деятельности.	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	
<b>Владеть:</b> навыками организации саморазвития и самореализации; способами планирования, организации, самоконтроля и самооценки деятельности; использования собственного творческого потенциала	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	
ПК-1.2 Применяет комплекс инновационных, мотивационных и стимулирующих мероприятий для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных					
<b>Знать:</b>	Уровень знаний	Минимально	Уровень зна-	Уровень зна-	Эссе

<p>основные понятия, профессиональную терминологию в области принятия организационно-управленческих решений; общий процесс, технологии, принципы и методы принятия организационно-управленческих решений и оценки их последствий в нестандартных ситуациях; основные критерии и ограничения выбора организационно-управленческих решений в нестандартных ситуациях; формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях.</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать внешнюю и внутреннюю среду социально-экономической системы, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на процесс принятия организационно-управленческих решений в нестандартных ситуациях; обосновывать выбор принимаемых организационно-управленческих решений в нестандартных ситуациях; анализировать принимаемые организаци-</p>	<p>ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p>	<p>допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p>	<p>ний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p>	<p>ний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p>	<p>Устный опрос Круглый стол Кейс-задание Рубежная контрольная работа Вопросы и задания на экзамен</p>
---	---	--	--	--	--

<p>онно-управленческие решения и оценивать их последствия; нести ответственность за принятые организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками принятия организационно-управленческих решений в профессиональной сфере в нестандартных ситуациях; методами и технологиями принятия организационно-управленческих решений в нестандартных ситуациях; приемами выбора опимальных организационно-управленческих решений; методами оценки их последствий и несения ответственности в нестандартных ситуациях.</p>	<p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	
--	--	--	--	---	--

ПК-6.1 Применяет методики, формулы расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка в условиях внешних вызовов

<p><b>Знать:</b> Основные методики, формулы расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка в условиях внешних вызовов.</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать применять методики, формулы</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы основные умения, ре-</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные уме-</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные уме-</p>	<p>Устный опрос Доклад Эссе Тестовые задания Рубежная контрольная работа Вопросы и задания на экзамене</p>
--	---	--	--	--	--

<p>расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка в условиях внешних вызовов.</p> <p><b>Владеть:</b> Навыками обоснования необходимости получения рассчитанных объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка в условиях внешних вызовов</p>	<p>ны основные умения, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>шены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p> <p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>ния, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p> <p>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>ния, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p> <p>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	
--	---	--	--	---	--

ПК-6.2 Предлагает программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов

<p><b>Знать:</b> Основные алгоритм и нормативно-правовую базу составления программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать алгоритмы, нормативно-правовую базу составления программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансфор-</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некото-</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в пол-</p>	<p>Устный опрос Тестовые задания Эссе Кейс-задание Рубежная контрольная работа Вопросы и задания на экзамене</p>
--	--	---	--	--	--

<p>мационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов</p> <p><b>Владеть:</b> Навыками разработки программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов</p>	<p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>рые с недочетами</p>	<p>ном объеме</p>	
--	--	--	-------------------------	-------------------	--

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

#### Доклад

##### Тема 1. Природа и характеристика организаций.

1. Организация как открытая система. Современные способы построения организаций.
2. Современная концепция высокоеффективных организаций.
3. Виды и типы современных организаций (научающиеся, поведенческого характера, предпринимательские, виртуальные и др.).
4. Факторы и элементы проектирования организаций.
5. Централизация и децентрализация (пример проектирования).
6. Сравнение традиционной организации с организацией нового типа.
7. Анализ отношений в организации и современные способы построения организации.
8. Влияние структуры организации на индивидуальное и групповое поведение.
9. Современные тенденции развития организаций (основные направления модификации организаций).
10. Признаки и качества высокоеффективных организаций. Особенности обучающихся (научающихся) организаций.
- 11.

##### Тема 2. Личность как субъект организационного поведения

1. Развитие корпоративной культуры.
2. Влияние культуры на организационную эффективность.
3. Национальное в организационной культуре.
4. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения.
5. Ролевые конфликты в организации.
6. Понятие коммуникации и коммуникативная компетентность.
7. Коучинг, как метод развития персонала организации.

8. Проведение организационных изменений.
9. Переговорный процесс по разрешению конфликтов.
10. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте
11. Влияние на динамику конфликта личностных особенностей его участников.
12. Внутри личностные конфликты.
13. Манипулятивное поведение.

### **Тема 3. Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения**

1. Влияние поведенческих наук на развитие менеджмента.
2. Развитие теоретических взглядов на поведение человека в организации.
3. Классическая теория управления (Ф.Тейлор, А.Файоль).
4. Концепция “ рациональной бюрократии” М. Вебера.
5. Содержание теорий X, Y и Z (д.МакГрегор, У.Оучи).
6. Теории психоанализа (З.Фрейд, К.Юнг, А.Адлер).
7. Теории бихевиоризма (Д.Уотсон и др.).
8. Теория социального научения (Д.Роттер, А.Бандура).
9. Теории гуманистической психологии (А.Маслоу, Э.Мэйо, К.Роджерс, К.Левин).
10. Становление школы психологии, человеческих отношений и поведенческих наук.
11. Роль человеческого потенциала в экономической системе.
12. Зарубежный опыт анализа организационного поведения (Ф.Лютенс, П.Друкер и др.).
13. Основные переменные, влияющие на организационное поведение.

### **Тема 4. Мотивация и обучение.**

1. Основные мотивационные теории.
2. Содержательные теории мотивации и условия их использования.
3. Теория иерархии потребностей А.Маслоу.
4. Двухфакторная модель мотивации Ф.Герцберга.
5. Теория Мак-Клелланда: потребности власти, успеха и соучастия.
6. Выделение трех групп потребностей в теории К.Альдерфера: потребности существования, связи и роста (саморазвития).
7. Сравнительная оценка содержательных теорий мотивации и их значение для организационного поведения.
8. Процессуальные теории мотивации.
9. Теория ожидания В.Врума.
10. Теория справедливости С.Адамса.
11. Мотивационная модель Портера-Лоулера.
12. Вклад в изучение мотивации русской школы психологов Л.Выгодского.
13. Развитие теории мотивации в современных условиях.

### **Тема 5 Группа как субъект организационного поведения.**

1. Социологический подход к поведению.
2. Свойства личности и поведение.
3. Типология трудового поведения.
4. Коучинг, как метод развития персонала организации.
5. Формирование управленческой команды.
6. Ситуационное использование стилей руководства.
7. Дисфункциональность бюрократий и перепроектирование организаций для введения

- командной работы.
8. Понятие коммуникации и коммуникативная компетентность.
  9. Хорошие манеры как основа этикета.
  10. Организация деловых переговоров
  11. Манипулирование в деловом общении.

## **Тема 6     Лидерство в организации.**

1. Теории лидерских качеств.
2. Теории лидерского поведения.
3. Теории ситуационного лидерства.
4. Харизматическое лидерство.
5. Преобразующее лидерство.
6. Основные концепции в этике и культуре управления.
7. Выступление на совещании и собрании.
8. Отношение предпринимателей к силовому давлению.

### **Кейс-задание**

#### **Тема 1 Природа и характеристика организации**

##### **Кейс-задание «Программа господдержки «ФОТ 3.0»**

**Изучите условия программы «ФОТ 3.0»:**

Изучите правила выдачи кредита установлены постановлением Правительства РФ от 27.02.2021 № 279.

Выберите список ОКВЭД, которые могут претендовать на кредит.

Выпишете условия предоставления кредита и ответьте на вопросы:

1. Какова ставка по кредиту;
2. срок кредита ;
3. нужно ли платить основной долг и проценты с 1 по 6 месяц;
4. как рассчитывается основной долг и проценты с 7 по 12 месяц.
5. должны ли быть прописаны комиссии, сборы и иные в договоре с банком

## **Тема 6 Лидерство в организации**

### **Кейс 1.**

#### **«Как можно выполнить план»**

**Задание: продемонстрируйте навык действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.**

*Цель.* Осознание последствий индивидуального поведения на эффективность работы группы и ее сплоченность.

*Ситуация.* Андрей Попов — мастер на заводе, производящем пластиковые контейнеры. В течение рабочего дня он должен контролировать выполнение установленной нормы выпуска продукции. При разработке норм руководство предприятия исходило из ритмичного функционирования оборудования и интенсивного труда рабочих. Если выйдет из строя автомат, не поставят своевременно сырье или заболеет кто-либо из рабочих, объем выпуска может сократиться. Примечательным является тот факт, что бригада Попова ча-

ше других выполняет норму, когда работает в ночную смену. Сам он объясняет это тем, что ночью начальство не мешает работе, не отвлекает его и сотрудников, поэтому ночью можно произвести больше продукции, чем днем. Перевыполнение норм руководством завода поощряется, а невыполнение, как правило, влечет за собой «вызов на ковер» или лишение премии. Главный инженер завода регулярно проводит встречи с бригадами для обсуждения норм выработки, при этом на мастеров оказывается жесткое давление с целью заставить их выполнять эти нормы. Андрей предпочитает лишний раз не объясняться с начальством, поэтому время от времени прибегает к маленьким хитростям, которые, если о них станет известно, могут доставить ему серьезные неприятности. Например, когда дела идут особенно плохо, он заимствует часть продукции со склада отдела контроля качества и сдает ее как произведенную своей бригадой в отчетный период. На этот склад поступает продукция, которую контролеры оставили для дальнейшей проверки из-за незначительных дефектов. Затем она либо уничтожается, либо отгружается потребителю. По своему опыту Андрей знает, что 75% продукции, находящейся на данном складе, пригодны для отгрузки, и иногда можно достаточно точно определить, какие именно изделия лучше по качеству. Так как запасы на складе отдела контроля качества не очень тщательно регистрируются, Андрей может взять оттуда продукцию, если он уверен в том, что его бригада не выполнит норму. Иногда он даже отправляет потребителю продукцию, произведенную другой бригадой и находящуюся на данном складе. Даже если покупатель потом жалуется на качество, Андрею это ничем не грозит, так как он не отвечает за контроль качества готовой продукции.

#### *Вопросы и задания*

1. Какие виды последствий поведения руководства завода и мастера иллюстрирует приведенная ситуация?
2. Опишите возможные эффекты последствий поведения Андрея Попова.
3. Как влияет «ноу-хай» А. Попова на сплоченность бригады?

## **2. Кейс**

### **«Музыкальный quartet»**

**Задание: продемонстрируйте навык действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.**

**Цель.** Анализ факторов, влияющих на сплоченность и эффективность групповой работы.

**Ситуация.** Дмитрий Кохан наблюдал, как музыканты вошли в холл и поднялись на сцену. Посещая их репетиции в течение восьми лет, он уже знал, произойдет дальше. Они займут свои привычные места на сцене: первая скрипка слева впереди, вторая скрипка слева, виолончель сзади справа, альт спереди справа. Они настроят инструменты и будут ждать, пока импресарио объявит, что они будут репетировать, а также дату и время следующей репетиции. Перед началом репетиции они согласовали, с какой части произведения начнут играть. После того как они играли в течение примерно шести минут, первая скрипка остановилась, и скрипач сказал, что, по его мнению, виолончель звучит немного громко. Второй скрипач тоже выразил свое мнение, и виолончелист спросил, что было в партитуре у других музыкантов в этой части композиции. «Начнем с такта 30», — сказал он. Музыканты продолжили играть, но снова и снова кто-нибудь из них останавливался и говорил, что они играют слишком медленно или слишком громко, или спрашивал, что было на партитуре у других музыкантов. Почти всегда тон был спокойным, в голосе не было слышно недовольства. Каждый прислушивался к тому, что говорил другой. Если они думали, что какая-то тема звучит неверно, они предпочитали сыграть ее на своем ин-

струменте, чем объяснять словами. На некоторых репетициях quartet играл без перерыва в течение 15—20 минут. Дмитрию особенно нравились такие моменты, впрочем, как и всем, кто приходил на репетиции. Публика была обычно спокойна, хотя иногда некоторые новые посетители начинали переговариваться, когда музыканты обсуждали, как сыграть какой-то отрывок. Иногда они говорили слишком громко и мешали quartetu, тогда виолончелист просил их вести себя тише. Обычно за 10 минут до окончания репетиции музыканты интересовались, имеет ли публика какие-нибудь вопросы. Так как половину присутствовавших на репетициях составляли студенты музыкальных факультетов, было много профессиональных вопросов. Иногда спрашивали об отношении музыкантов друг к другу, их впечатлениях о турне, их мнении о некоторых композиторах, критиках, концертных залах. Отвечая на вопросы, музыканты всегда сохраняли чувство юмора, много шутили с аудиторией, часто рассказывали истории из своей практики. Когда их спрашивали, где они лучше играют — перед публикой или в студии, они отвечали, что перед публикой. Однажды, записываясь в Лондоне, они никак не могли сыграть прилично, но когда в помещение, где шла запись, вошел один известный виолончелист, с которым они должны были пойти на обед, они сыграли превосходно. Когда Дима наблюдал за quartetом на концерте, он видел, что участники группы относились к своей работе очень серьезно и выглядели по-деловому. Разговоров было немного, они общались между собой с помощью мимолетных взглядов и незаметных жестов. Пока их глаза были сфокусированы на нотах, они успевали бросать время от времени взгляды друг на друга, чтобы следить за действиями своих партнеров. В действительности они не смотрели на лица друг друга во время игры, они смотрели на пальцы, используя периферийное зрение для того, чтобы видеть смычки и пальцы, особенно того музыканта, после которого была их очередь играть. Quartet Гварнери считался одним из лучших струнных quartetов. В отличие от многих других струнных quartetов музыка quarteta Гварнери описывалась не как одно конкретное звучание, а как соединение множества разных звучаний. В течение года quartet гастролировал с концертами, которые часто транслировались по телевидению и радио, записал много дисков с различными известными исполнителями. В одном из интервью Ковалев, который обычно играл первую скрипку, спросили о роли первой скрипки в струнном quartете: «Является ли вы лидером при исполнении музыки, а остальные ведомыми?» Ковалев, объяснил, что исторически это было и является характерным для многих quartetов. Традиционно считается, что лидерство первой скрипки необходимо с точки зрения общей концепции игры quarteta. Точнее, первая скрипка определяет стиль, настроение и ритм игры. Люди, не сведущие в музыке, удивляются, зачем это нужно, ведь музыканты играют по партитуре. Однако знатоки музыки понимают, что в действительности произведения таких композиторов, как Моцарт и Григ, могут исполняться с использованием множества стилей, настроений и в разном темпе. По словам Стэйнхардта, в quartете Гварнери и некоторых других известных струнных quartetах первая скрипка не играла ведущей роли. Вместо этого, существовало «равенство равных», опирающееся на безупречное мастерство каждого из музыкантов, независимость их натур, высокую степень их уверенности в собственных силах. «Лидеры нужны только в тех группах, где существуют слабые звенья», — говорил Стэйнхардт. Когда однажды музыкантов спросили, обсуждают ли они совместно пьесу перед тем, как сыграть ее, для того чтобы придумать план для достижения особенного звучания, Стэйнхардт ответил, что все происходит не так. Они решают, как должна звучать пьеса только после того, как сыграют ее и прослушают партию каждого. Игра показывает не только природу самой музыки, но и возможности исполнения каждого музыканта в данной композиции. Затем они решают, каким, по их мнению, должен быть звук. Поиск правильного решения осуществляется опытным путем. В том же интервью, отвечая на вопрос о роли второй скрипки, Майкл Три сказал, что ее задачей является

поддерживать единство всего ансамбля, когда первая скрипка играет более или менее свободно основную мелодию. Вторая скрипка тем временем также лидирует тогда, как остальные следуют им или обеспечивают фон. Тем не менее, что в квартете все инструменты важны, все играют одинаковую роль в создании общего образа. Каждый в какой-то момент играет ведущую партию, а в какой-то создает фон для солирующего инструмента. На одной из открытых репетиций один из зрителей спросил членов квартета, могут ли они свободно изменять музыку композитора, чтобы усовершенствовать ее или привлечь слушателей. Музыканты мгновенно и без колебаний ответили: «Нет». Они считают своей обязанностью передать новым поколениям шедевры прошлого и открыть публике то, что хотел сказать композитор. Они также отметили, что их аудитория, к которой относятся постоянные посетители, студенты университетов, представители музыкальных организаций и обществ, воспринимает их музыку серьезно. Многие годы музыканты получали советы и замечания от разных артистов и дирижеров, с которыми они выступали. Некоторые из них могли показаться незначительными, например совет изменить свое положение на сцене по отношению к залу, чтобы изменить восприятие музыки аудиторией. Члены квартета часто вспоминали своих бывших учителей, говоря о том, что они чувствуют ответственность перед ними и стараются соответствовать ожиданиям своих уже ушедших из жизни наставников. Они также чувствовали, что обязаны воспитать новое поколение музыкантов в благодарность за то, что они получили от своих учителей и наставников, отмечая при этом, что каждый из них учил по-своему, но способствовал развитию их собственной индивидуальности. Например, Николай Воронов, виолончелист, однажды сказал: «Я должен признаться, что иногда во время нашей игры у меня возникало странное ощущение, что кто-то наблюдает за мной. Меня смущал сам факт того, что я это допускаю. Иногда я чувствовал, что рядом со мной стоит Касальс, иногда это был Франк Миллер — мои учителя».

В свою очередь Ковалев считал, что совсем неважно, посещают ли учителя их как призраки или нет, интересной является мысль о том, что дух наставников живет и возрождается в каждом из музыкантов. Это похоже на кристаллизацию или фильтрацию всего того, что человек получил от окружающих за многие годы: смесь компонентов, которые затем принимают форму индивидуальности. Совершенно очевидно, что музыканты не могут принять на себя все заслуги за достижения в исполнении. Если они хорошо подготовлены и открыты для постоянного обучения и совершенствования, то в самом деле являются проводниками, через которые проходит музыка: они вынуждены признать, что существует сила, превосходящая их. Конечно же, нельзя не учитывать значения длительной совместной деятельности членов квартета. Они рассказывали, как однажды помог совет одного известного струнного квартета из Будапешта, члены которого посоветовали им на ранней стадии их карьеры не общаться друг с другом больше, чем необходимо, и сохранять независимости личной жизни. Они последовали этому совету. Однако они также шли к выводу, что длительное сотрудничество с кем-либо требует большой преданности. Как заметил однажды Майкл Три: «Играть в квартете — это все равно, что состоять в браке, и во многих отношениях и это даже сложнее. Я играл в разных квартетах на протяжении многих лет, но не осознавал, каким огромным чувством преданности должен обладать каждый музыкант в небольшом ансамбле с постоянным составом. Если ты сольный исполнитель или член оркестра, тебе, конечно же, можно самому выбрать: участвовать в каком-либо турне или нет, отменить концерт в самой середине твоего турне, если плохо себя чувствуешь, или нет. Но как участник квартета, ты приходишь к выводу, что несешь ответственность за репутацию других так же, как и за свою. Ты начинаешь чувствовать глубокую преданность своим коллегам на сцене и вне ее». Когда музыкантов спросили о том, как они решают разногласия, Дмитрий ответил: «К счастью, нам обычно удается прими-

рить различные точки зрения, но бывают случаи, когда это не получается. К сожалению, квартет состоит из четного числа человек, поэтому ситуация «двоев против двоих» заводит в тупик. Очевидно, что какая-то одна точка зрения должна превалировать. На самом деле это не так. Эта точка зрения может быть самой разумной или убедительной в данный момент, но потом все может измениться. Урегулирование разногласий — это постоянный творческий процесс».

#### *Вопросы и задания*

1. Какие факторы обеспечивают высокую сплоченность квартета Гварнери?
2. Какие факторы влияют на высокую эффективность работы группы музыкантов?

### **3. Кейс**

#### **«Формирование временной рабочей группы»**

**Задание: продемонстрируйте навык действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.**

*Цели.* 1. Отработка умения формировать временные рабочие группы для выполнения конкретного задания. 2. Актуализация знаний об индикаторе типов личности, созданном Майерс-Бриггс.

*Ситуация.* Компания «Сирена» несколько лет успешно работает на рынке минеральных удобрений. В настоящее время руководство компании начинает осуществление нескольких новых проектов, в связи с чем принято решение о формировании временных рабочих групп для их разработки и реализации.

В ближайшее время необходимо сформировать временные рабочие группы для:

- 1) разработки и выведения на рынок Восточной Европы принципиально нового продукта;
- 2) модификации и поддержания на рынке стран СНГ хорошо зарекомендовавшего себя товара;
- 3) проведения полевых исследований и разработки плана вывода на рынок Западной Европы продукта, находящегося в стадии разработки.

#### *Дополнительная информация*

Компания «Сирена» ориентируется на матричную организационную структуру.

Руководители различных подразделений компании имеют следующие психологические профили: маркетингового отдела — ISFP, отдела сбыта — ESFJ, финансового отдела — ESTP, отдела логистики — ENTJ, отдела кадров — ESTJ, отдела Восточной Европы — INFJ, отдела Западной Европы — ESTJ, отдела стран СНГ — INTP.

#### *Задания*

1. Сформируйте временные рабочие группы из 5—9 специалистов для выполнения каждого задания. При формировании группы необходимо учесть профессиональную подготовку и личностные качества специалистов.
2. Оцените психологическую совместимость и работоспособность созданных рабочих групп.

### **Устный опрос**

#### **ТЕМА 1 Природа и характеристика организации.**

1. Что изучает теория организации?
2. Какое место занимает теория организации в системе науки управления?

3. Какое влияние оказывают организационные отношения на деятельность организации?
4. Дайте определение понятию системы и перечислите ее признаки.
5. Чем характеризуется социальная система?
6. Определите различия между системным, комплексным и аспектным подходами в теории организаций?
7. В чем сущность теории научного управления?
8. Каковы основные черты классической теории организации?
9. Какой вклад в развитие теории организации внесли А.Богданов, О. Ерманский, А. Гастев и Е. Розмирович?
10. Расскажите, что представляет собой: Государственные программы (по отраслям); Меры государственной поддержки (по отраслям)
11. Назовите порядок получения господдержки, документы, условия
12. Что предполагает наступательный план?
13. На что нацелен оборонительный план?
14. Из каких элементов состоит общая среда корпоративного предприятия?
15. Какими методами определяется информация о критических точках среды корпоративного предприятия?
16. В чем заключена сущность видения фирмы?
17. Чем определяется миссия организации?
18. Какие типы целей рассматриваются в деятельности организации?
19. Каким критериям должна соответствовать экспертиза качества целей?
20. Одна из важнейший задач государства – создание инфраструктуры национального хозяйства. Какие аспекты инфраструктуры вы считаете важными для функционирования рынка?
21. Какова объективная основа разделения методов государственного регулирования на прямые и косвенные? В связи с чем государство стремится использовать, как правило, оба варианта?
22. В чем эффективность косвенных методов регулирования? Почему они более согласованы с природой рыночной экономики?
23. Поясните логику разделения государственных мер на административные, экономические и институциональные.
24. Почему система субсидий (субвенций) противоречит рыночному механизму?

## **ТЕМА 2   Личность как субъект организационного поведения.**

1. Каким образом Э. Фромм представлял и описывал неплодотворные характерологические ориентации личности?
2. Что представляет собой плодотворная ориентация социального характера?
3. Какими достоинствами и недостатками обладают различные типы характеров по Э. Фромму?
4. Какие типы характеров включала в себя психоаналитическая типология характеров по Э. Фромму?
5. В чем проявляется неравномерность возрастной динамики изменений характера человека?
6. Что представляют собой две фазы динамики характера?
7. Какие вопросы возникают в связи с представлением и объяснением общей динамики характера человека?

8. В чем заключаются трудности, связанные с изучением процесса формирования характера на его начальном этапе?
9. По каким признакам можно судить о наличии определенных черт характера (волевых, деловых и коммуникативных) у детей двух-, трехлетнего возраста?

### **ТЕМА 3 Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения.**

1. Психоаналитические представления о поведении.
2. Гештальт-психологические представления о поведении.
3. Бихевиористские представления о поведении.
4. Социальные установки и стереотипы поведения.
5. Когнитивистские понимание поведения.
6. Гуманистическая психология и поведение.
7. Экономическо-психологический подход к поведению человека.
8. Сознательное и бессознательное в поведении человека.

### **ТЕМА 4 Мотивация и научение.**

1. Составьте тезаурус понятий по теме.
2. Приведите примеры мотивационных переменных.
3. Каковы психологические механизмы развития мотивации?
4. Назовите классические труды в области психологии мотивации.
5. Каковы возможные основания классификации мотивов?
6. Раскройте содержание законов научения, сформулированных Э.Торндайком.
7. Какова связь эмоций и мотивов?
8. Каковы основные идеи теории влечения?
9. Какие мотивационные переменные изучались в экспериментах бихевиористов?
10. Представьте анализ какой-либо экспериментальной программы изучения установок в рамках бихевиоризма.

### **ТЕМА 5 Группа как субъект организационного поведения.**

1. Каков порядок организации коммуникационного пространства в организации?
2. Что представляет из себя коммуникативная сеть организационной культуры?
3. Какие коммуникативные стили с точки зрения адекватности обратной связи и открытости вы знаете?
4. Какова природа конфликтов при взаимодействии в организации и их значение?
5. Каков порядок формирования группового поведения в организации?
6. Как идентифицируются группы?
7. Чем можно охарактеризовать динамику группы?
8. Какие лидеры выделяются в группах?
9. Назовите факторы эффективности групповой деятельности.

### **ТЕМА 6 Лидерство в организации.**

1. Понятие власть
2. Сущность лидерства

3. Основные теории лидерства
4. Концепция атрибутивного лидерства
5. Концепция харизматического лидерства
6. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений
7. Авторитет руководителя как формального лидера
8. Псевдоавторитет
9. Сущность ответственности руководителей
10. Виды ответственности руководителя

## Эссе

### **Тема 1 Природа и характеристика организации.**

- Льготный тариф на перевозку железнодорожным транспортом сельскохозяйственной продукции, а также продукции для организации сельскохозяйственного производства
- Льготный лизинг в АПК
- Льготное кредитование в АПК
- Льготное кредитование по СПК
- Компенсирующая и Стимулирующая субсидии в АПК
- Субсидия на возмещение части процентной ставки по инвестиционным кредитам, взятым до 1 января 2017 года
- Требования к названию организации

### **Тема 2 Личность как субъект организационного поведения**

1. Человек как субъект социальной жизни. Специфика социально-психологического подхода к пониманию личности.
2. Психологическая структура личности.
3. Основные категории личности в психологии.
4. Основные направления и проблемы изучения личности в психологии.
5. Диспозиционная концепция личности (Ядов)
6. Отечественные ученые о психологическом развитии личности.
7. Социализация: понятие, содержание, механизмы и условия.
8. Проблема возрастной периодизации развития личности.
9. Социальная идентичность личности.
10. Барьеры социальной перцепции.
11. Каузальная атрибуция.
12. Основные барьеры межличностной коммуникации.
13. Межличностная интеракция.

### **Тема 3 Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения.**

1. Динамика межличностного восприятия.
2. Специфика межличностной коммуникации.
3. Средства межличностной коммуникации.
4. Барьеры межличностной коммуникации.
5. Интеракция в системе межличностных отношений.
6. Конфликт как социально-психологический феномен.

**Тема 4. Мотивация и обучение.**

1. Мотивация труда как элемент и функция управления персоналом.
2. «XY» - теория Д.Макгрегора и сфера ее применения в системах трудовой мотивации.
3. Стимулы и методика стимулирования.
4. Теория потребностей К. Альдерфера и сфера ее применения.
5. Японский опыт мотивации труда, положительные и отрицательные стороны.
6. Процессуальные теории мотивации.
7. Теория иерархии потребностей А.Маслоу, ее достоинства и недостатки.
8. Оплата труда в России и зарубежом (сравнительный анализ).
9. Теория мотивационных потребностей Д.Макклелонда, ее достоинства и недостатки.
10. Системы оплаты труда: условия, преимущества и недостатки.

**Тема 5 Группа как субъект организационного поведения.**

1. Виды манипулятивного воздействия в межличностных отношениях.
2. Конфликтное взаимодействие.
3. Группа как социально-психологический феномен.
4. Лидерство как социально-психологический феномен.
5. Руководство как социально-психологический феномен.
6. Социометрия как метод изучения внутригрупповой динамики.
7. Теория поля Курта Левина.
8. Внушение как социально-психологический феномен .
9. Заражение как социально-психологический феномен
10. Подражание как социально-психологический феномен как социально-психологический феномен.
11. Убеждение как социально-психологический феномен.
12. Феномен группового давления. Эксперимент Аша.
13. Социально-психологические характеристики малых групп.
14. Социально-психологический климат: основные характеристики.
15. Внутригрупповая динамика.
16. Социометрия как метод изучения внутригрупповой динамики.

**Тема 6 Лидерство в организации.**

1. Исследования Университета штата Огайо в области лидерского поведения
2. Исследования Мичиганского университета поведения эффективных и неэффективных лидеров
3. Системы управления Р. Ликерта
4. Матрица руководства Блейка и Моутона
5. Концепция вознаграждения и наказания
6. Заменители лидерства
7. Контиинум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта
8. Источники и формы власти
9. Власть и личное влияние
10. Стратегии влияния
11. Этические аспекты использования власти
12. Баланс власти в организации
13. Образование формального и неформального лидерства
14. Понятие «формальный лидер»
15. Понятие «формальный лидер»

16. Различия лидерства и формального руководства
17. Типы неформального лидера

### **Задачи**

#### **Тема 1. Природа и характеристика организации.**

**Задача.** Изучите Постановление Правительства РФ от 27.02.2021 N 279 «Об утверждении правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским кредитным организациям на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, выданным в 2021 году юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям на восстановление предпринимательской деятельности». Составьте программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов.

**Задача.** Определите максимальную сумму кредита и ежемесячные начисления по программе получения господдержки «ФОТ 3.0» в следующем случае.

ИП Сергеев планирует подать заявку на кредит 9 марта 2021 года. В РСВ за декабрь 2020 года бухгалтер показал численность сотрудников 9 человек.

**Задача.** Определите максимальную сумму кредита и ежемесячные начисления по программе получения господдержки «ФОТ 3.0» в следующем случае.

ИП Иванов планирует подать заявку на кредит 9 марта 2021 года. В РСВ за декабрь 2020 года бухгалтер показал численность сотрудников 12 человек.

**Задача.** Вспомните критерии малого бизнеса и определите максимальную численность работников за последний календарный год, которая позволяет претендовать на получение льготного кредита по программе господдержки согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2021 г. N 279

**Задача.** Разберите задачу, покажите готовностью руководить коллективом, для этого нужно:

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

По результатам проделанной работы заполните таблицы:

#### **Организация и ее характеристики**

№	Основные характеристики	Функции менеджмента

#### **Последствия существования организации**

Позитивные	Негативные
------------	------------

для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

## Тема 2. Личность как субъект организационного поведения

**Задача.** Разберите задачу, покажите готовностью руководить коллективом.

Представьте себе ситуацию, когда вы столкнулись с ролевым конфликтом, ролевой перегрузкой или ролевой неопределенностью.

1. Опишите эту ситуацию.
2. Какое ролевое давление вы испытывали в то время?
3. Что вызвало его?
4. Как вы справились с ним?

*Описание.*

Определите общие моменты в ситуациях.

*Оценка.*

1. Перечислите типы ролевых конфликтов, с которыми вы сталкивались.
2. Укажите их причины.

*Рекомендации.*

1. Опишите способы их преодоления.
2. Предложите дополнительные пути преодоления ролевых конфликтов.

**Задача.** Разберите задачу, покажите готовностью руководить коллективом.

Определите влияние типа личности на реакцию человека в следующей ситуации.

*Ситуация:* «Вы недавно стали старшим кассиром в отделении банка. У вас в подчинении находится 10 кассиров. Ваше отделение имеет самые плохие показатели работы. Вам было сказано, что если вы не сможете исправить положение в течение 2 месяцев, то будете уволены. Вы не можете позволить себе потерять эту работу. Предварительные встречи и обсуждение ваших предложений с кассирами показали, что их раздражает ваше присутствие, и они будут активно сопротивляться любым переменам». Как вы разрешите эту ситуацию?

## Тема 6 Лидерство в организации

**Задача.** Разберите задачу, покажите готовностью руководить коллективом.

1. Проанализируйте приведенные в таблице должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу.

2. Обоснуйте свою точку зрения (письменно).

### Основы власти в организации

Наименование должности	Ранги (объем власти) — экспертная оценка	Основы власти — групповое решение
1. Генеральный директор небольшой фирмы		
2. Медсестра в больнице		

3. Специалист отдела кадров круп- ной компании		
4. Оператор ПЭВМ в известной фирме		
5. Надомный ремесленник		
6. Секретарь генерального директора извест- ной компании		
7. Бухгалтер в поликлинике		
8. Профессор в университете		
9. Исследователь в известной лаборатории		
10. Региональный менеджер по продажам крупной торговой фирмы		

**Задача.** Разберите задачу, покажите готовностью руководить коллективом.

Используя теорию лидерства Херси–Бланчарда, проанализируйте приведенную ниже ситуацию. Выберите наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы.

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Возможные способы воздействия:

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должностным образом;
- вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дальним предложениям;
- обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;
- предоставьте группу самой себе.

**Задача.** Разберите задачу, покажите готовностью руководить коллективом.

Используя теорию лидерства Херси–Бланчарда, проанализируйте приведенную ниже ситуацию. Выберите наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы.

Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Возможные способы воздействия:

- рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными;
- предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы;
- действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя;
- участуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

## Тесты

### **Тема 3. Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения**

1. Проанализируйте и выберите правильный ответ.

Человек развивается как личность благодаря такой функции общения, как:

- а - стилистическая.
- б - прагматическая.
- в - внутриличностная.
- г - коммуникативная.

2. Проанализируйте и выберите правильный ответ.

Противоречие, возникшее в процессе взаимодействия в сочетании с негативными эмоциональными переживаниями является:

- а - саботаж.
- б - конфликт.
- в - бойкот.

3. Проанализируйте и выберите правильный ответ.

Какой из аргументов к личности коммуникатора, на ваш взгляд, более убедительный и почему?

- а - Это говорила моя тетя.
- б - Я узнал это от нашего начальника.
- в - Да каждый умный человек так говорит.
- г - Передавала «Свобода».
- д - Было по 1 программе.

4. Проанализируйте и выберите правильный ответ.

Податливость человека давлению группы и принятие им группового мнения, которого он первоначально не разделял, проявляющееся в изменении его поведения и установок, называется

- а - конформность.
- б - интериоризация.
- в - подражание.
- г - самоопределение личности в группе.

5. Проанализируйте и выберите, о какой модели поведения в организации идет речь, если существует психологический барьер, затрудняющий разумную коммуникацию между двумя сторонами: руководством организации и работником:

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

### **Тема 4. Мотивация и обучение**

1. Проанализируйте и решите, если человек в системе производства и управления рассматривается как «ресурс», «капитал», «ценность», то в качестве основных форм психологического воздействия выступают:

- а психологическое давление и манипуляция
- б психологическое влияние и собственно управление
- в психологическое влияние
- г собственно управление

2. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

- а - разработка стратегии управления персоналом;
- б - работа с кадровым резервом;
- в - переподготовка и повышение квалификации работников;
- г - планирование и контроль деловой карьеры;

7. Проанализируйте и решите, какие из социальных ролей являются высоконфликтными

а «организатор», «генератор идей», «учитель» и «мастер»;

б «поборник справедливости», «бунтарь»

в «критик», «проходимец»

г «администратор», «исполнитель»

3. Подумайте и определите, какая модель разрешения конфликта эффективна в том случае, когда возможно сильное влияние на оппонентов, а сами они не могут усилить свои позиции, к тому же для них важно сохранение партнерских отношений:

а Модель «игнорирования» конфликта

б Модель «компромисса»

в Модель «уступок»

г Модель «сотрудничества»

4. Проанализируйте и решите, что означает идентификация сотрудника с организацией. Что он:

только осознает идеалы организации

а только четко соблюдает правила и нормы поведения в организации

б внутренне полностью принимает корпоративные ценности

в осознает идеалы фирмы, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, внутренне полностью принимает корпоративные ценности

## **Тема 5. Группа как субъект организационного поведения**

1 Если бы вы разрабатывали организационную структуру банка, каких характерных отличий бы не было в ней

- a) разветвленная филиальная сеть
- b) сложная информационная система
- c) многоуровневая вертикальная структура
- d) особые требования оперативности

2 Определите, кто является адресатом манипуляции в деловом общении

- a) Партнер, который может стать жертвой манипуляции
- b) Партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие

c) Партнер, который использует манипулятивные приемы психологического воздействия

3. По каким критериям вы сможете выявить атрибуцию

- a) Все ответы неверны
- b) По интерпретации субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей
- c) По приписыванию определенным группам людей специфических черт
- d) По стремлению человека быть в обществе других людей

4. Если вы будете воздействовать на объект в рамках ценностно-ориентированных технологий делового общения, кого вы выберете в качестве мишени психологического воздействия

- a) Духовные идеалы партнера-адресата
- b) Когнитивные структуры партнера-адресата
- c) Потребности и склонности партнера-адресата
- d) Ценностные установки партнера-адресата

5. Выявите и систематизируйте механизмы манипулятивного воздействия

- a) Механизмы присоединения и внедрения, которые использует манипулятор
- b) Потребности, склонности, мотивации адресата манипуляции
- c) Психические автоматизмы и комплексы адресата манипуляции
- d) Психотехнические приемы манипулятивного воздействия

## **Тема 6 Лидерство в организации**

1. Какие средства невербальной коммуникации вы применяете

- a) Все ответы верны
- b) Кинесика
- c) Проксемика
- d) Такетика

2 На какой персональной дистанции в процессе общения вы должны находиться

- a) 120-350см
- b) 15-50см
- c) 50-120см
- d) Свыше 350см

3 В каком виде вы реализуете побудительную информацию в деловой коммуникации

- a) Все ответы верны
- b) Призыва
- c) Приказа
- d) Просьбы

4. По каким параметрам вы определите условия устойчивости организации

- a) стабильность внешней среды
- b) консервативные взгляды внешнего руководства
- c) способность к самоорганизации и прогрессивным нововведениям
- d) ситуационное решение

5. Определите, как влияет усложнение хозяйственной организации на значимость ее организационных проблем

- a) уменьшает

- b) увеличивает
- c) оставляет неизменной
- d) влияет ситуационно

6. Проанализируйте и решите, в чем проявляется эффект организации

- a) стабильности
- b) предсказуемости
- c) системности
- d) развитии

## **Круглый стол**

### **Тема 6 Лидерство в организации**

#### **Круглый стол «Лидерство»**

Лидерство руководителя и лидерство компаний. Источники и критерии лидерства компаний. Роль лидерства и культуры в формулировании стратегии. Роль лидерства и культуры в процессе слияния и приобретения организаций. Роль лидерства и культуры в совместных предприятиях и стратегических альянсах. Выводы по подбору и развитию лидеров.

#### **Вопросы для круглого стола:**

- 1.Какая теория лидерства, на ваш взгляд, наиболее реалистично отражает действительность и имеет наибольшую прогностическую ценность? Обоснуйте свою позицию.
- 2.В лидерстве и руководстве, на ваш взгляд, больше общего или различного? Обоснуйте свою позицию.
- 3.В конкурентной модели лидерство позиционируется как психологический феномен, более приемлемый для мужской роли.
- 4.С вашей точки зрения, руководитель вашей организации практикует теорию X или Y? Обоснуйте свое суждение. Приведите примеры.
- 5.При каких условиях исследователи употребляют термины «директивный стиль, коллегиальный стиль, разрешительный стиль»? Почему? Обоснуйте свое суждение.
- 6.Назовите 5 признаков, благодаря которым вы могли бы идентифицировать, что ваш руководитель практикует попустительский стиль управления.
- 7.Назовите основные направления зарубежных исследований лидерства.
- 8.В чем сущность интерпретационного подхода организационной психологии лидерства?
- 9.Чем трансформационное лидерство отличается от транзакционного?
- 10.Назовите признаки развития психологии лидерства в отечественных социальных науках.
- 11.Сравните концепции лидерства В.И. Румянцевой, Р.Л. Кричевского и Г.С. Никифорова.
- 12.Назовите социально-психологические различия личности успешных лидеров и лидеров-неудачников.
- 13.Почему именно детство играет значительную роль в выборе сценария победителя или неудачника? Обоснуйте свое суждение.
- 14.Как поведение матери влияет на развитие мотивации на успех ребенка?
- 15.Какова связь внешней мотивации и успешности личности?
- 16.Какова связь между такими социально-психологическими феноменами, как подчинение лидеру и групповое давление?

17. Назовите не менее 3 психологов-исследователей, внесших вклад в изучение подчинения и конформизма.
18. Каковы основания для актуальности кросс-культурных исследований лидерства?
19. Сравните японскую и американскую модели лидерства.
20. Как связаны лидерство и власть?
21. Что означает «легитимная власть»?
22. Какие способы легитимизации присущи западным странам? России? Обоснуйте свое суждение.
23. Как современные журналисты представляют президента В.В. Путина?

### **Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)**

#### **Примерные варианты контрольных работ**

##### *Вариант 1.*

*Задание 1.* Ответьте на вопросы, при этом используйте творческий потенциал, представляя данные: блок-схемы, рисунки, структурно-логические схемы и т.д.

1. Сущность и признаки организации. Структура организации.
2. Сущность, понятие организационного поведения. Становление организационного поведения как науки.

*Задание 2.* Разберите задачу, покажите готовностью руководить коллективом и действовать в нестандартных ситуациях.

Выделите в таблице определения, соответствующие понятию мотивации, и проранжируйте их по точности и полноте. Проведите аналогичное ранжирование на примере своего предприятия.

#### **Комплекс определений понятия мотивации**

Определение понятия	№
Реакция индивида на изменение условий удовлетворения потребностей	—
Внутреннее опосредованное побуждение индивида к действию	1
Формирование и использование мотивов поведения индивида	2

##### *Вариант 2.*

*Задание 1.* Ответьте на вопросы, при этом используйте творческий потенциал, представляя данные: блок-схемы, рисунки, структурно-логические схемы и т.д.

1. Методология и особенности предмета организационное поведение.
2. Сущность и понятие поведения личности в организации.

*Задание 2.* Разберите задачу, покажите готовностью руководить коллективом и действовать в нестандартных ситуациях (ОК-2).

Проранжируйте факторы мотивации поведения индивида, заполнив таблицу.

#### **Ранжирование факторов мотивации**

Фактор	№	Фактор	№	Фактор	№
Активизация	5	Интересы	4	Побуждение	1
Воспитание	2	Инновация	7	Подготовка	11

Гуманизация	14	Конфликт	8	Поощрение	13
Должность	6	Обучение	10	Развитие	15
Инициирование	3	Отбор	9	Стимулирование	12

*Вариант 3.*

*Задание 1.* Ответьте на вопросы, при этом используйте творческий потенциал, представляя данные: блок-схемы, рисунки, структурно-логические схемы и т.д.

1. Система организационного поведения. Модели организационного поведения.

2. Классификация личностей в организации В.М. Шепеля.

*Задание 2.* Разберите задачу, покажите готовностью руководить коллективом.

Используя определения понятий, выделите в таблице основные факторы, рычаги и инструменты механизма организационного поведения и обозначьте порядковыми номерами логическую последовательность их формирования и применения.

### **Последовательность формирования составляющих механизма организационного поведения**

Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№
Авторитет	—	Инстинкты	2	Настроение	—	Стимулы	9
Активность	—	Интересы	7	Позиция	—	Темперамент	3
Взаимность	—	Качества	1	Потребности	4	Характер	5
Зависимость	—	Мотивы	8	Сознание	6	Цели	10

*Вариант 4.*

*Задание 1.* Ответьте на вопросы, при этом используйте творческий потенциал, представляя данные: блок-схемы, рисунки, структурно-логические схемы и т.д.

1. Теории психоанализа

2. Теория развития личности в трудах Ле-Сена.

*Задание 2.* Разберите задачу, покажите готовностью руководить коллективом.

Расставьте по строкам матрицы сравнительного анализа мотивов и стимулов, соответствующим различным критериям, следующие характеристики: административный, внешняя, внутренняя, иерархический, индивидуальные, непосредственная, общие, объективная, опосредованная, первичные, побуждение, принуждение, производные, социальные, субъективная, частные.

### **Сравнительный анализ мотивов и стимулов**

№	Критерии	Мотивы	Стимулы
	Природа возникновения	внутренняя	внешняя
	Порядок становления	первичные	производные
	Основы формирования	индивидуальные	социальные
	Структура построения	субъективная	объективная
	Методы применения	частные	общие
	Форма действия	опосредованная	непосредственная
	Сущность действия	побуждение	принуждение
	Инструментарий	психологический	Административный

*Вариант 5.*

**Задание 1.** Ответьте на вопросы, при этом используйте творческий потенциал, представляя данные: блок-схемы, рисунки, структурно-логические схемы и т.д.

- 1.Основные теории гуманистической психологии
- 2.Лидерство в организации. Теории власти.

**Задание 2.** Разберите задачу, покажите готовностью руководить коллективом

1. Перечислите и проранжируйте по степени действенности известные вам стимулы к труду, заполнив соответствующий столбец в таблице.
2. Приведите мотивы, на которые направлены выделенные стимулы, заполнив второй столбец таблицы.

**Соответствие мотивов и стимулов (на примере вашего предприятия)**

№	Стимулы к труду	Мотивы воздействия
1	Деньги	Благосостояние
2		
3		
4		
5		
6		

**Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

**Оценочные средства по компетенции ПК-1 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами**

**ПК-1.1 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации, планирует инновационные технологии работы с кадрами.**

***Вопросы к экзамену***

1. Природа и характеристика организации.
2. Становление теории организации и организационного поведения как научной дисциплины.
3. Управление с позиции психологии и человеческих отношений, управление с позиций науки о поведении.
4. Предмет и задачи теории организации и организационного поведения.
5. Понятие и сущность организационного поведения,
6. Методологические особенности предмета. Метод научного познания методы обыденного и художественного познания и религиозного познания.
7. Система теории организации и организационного поведения, и ее структура.
8. Природа поведения. Способности и нормы поведения.
9. Структура сознания. Потребности человека. Пирамида Масслоу.
- 10.Нормы и принципы организационного поведения: сущее и должное. Принципы служебного поведения государственного служащего.

11. Этический кодекс государственного и муниципального служащего.
12. Стадии жизненного цикла организации. Формирование. Интенсивный рост. Стабилизация. Спад. Возрождение.
13. Система организационного поведения.
14. Формулировки ценностей в идеологической работе.
15. Понятие личность. Личность и ее развитие в организации.
16. Мораль. Эмоции. Чувства. Привычки
17. Теория самопознания. Идеальное представление человека о себе.
18. Принцип веры. Принцип ожиданий. Принцип согласованности.
19. Восприятие ситуации. Факторы влияющие на восприятие.
20. Самопрезентация. Стратегии управления впечатлением.
21. Общечеловеческие нормы поведения. Социальные нормы. Организационные нормы.
22. Удовлетворенность трудом. Деловая карьера. Планирование карьеры.
23. Сущность и понятие мотивации труда.
24. Визуальный образ организации.
25. Функции интонации в языке: коммуникативная, выделительная, эмоциональная, модальность. Возможности использования интонации в деловом общении.
26. Культура письменной речи и административный речевой этикет.
27. Особенности языка служебных документов и служебной переписки.
28. Тон и речевой этикет писем полуофициального характера.
29. Визитная карточка, ее оформление и правила использования.
30. Диалектика - искусство вести спор.. Разновидности и методы спора. Софистика. Эристика. Дискуссия. Полемика. Диспут. Дебаты.

## ***Практические задания для экзамена***

### **Задание 1.**

Сара Росс после 12 лет работы в бухгалтерии «Шарп Петролеум Компани» («Sharp Petroleum Company»), получив повышение, была назначена начальником сектора бухгалтерского учета розничных продаж.

Сара не до конца еще ознакомилась с деятельностью подразделения, как от покупателя поступила жалоба в офис. Сара знала, как пользоваться техническим оборудованием бухгалтерии, но не имела практического опыта в этой области. Поэтому она иногда не могла ответить на текущие вопросы, возникающие у девушек, работающих на бухгалтерской технике. В результате девушки привыкли обращаться с подобными вопросами к начальнику сектора производственного бухгалтерского учета, и Сара не сумела этого предотвратить.

Постепенно подчиненные Сары перестали уважать её и с любой проблемой обращались напрямую к начальнику сектора производственного бухучета. Сара попыталась вернуть утраченный авторитет, более тщательно проверяя их работу, но психологический климат в группе и эффективность ее работы от этого пришли в еще больший упадок. Блэк, заведующий управлением, и его начальник, главный контролер, узнав о недовольстве служащих и большой текучести в управлении, сочли работу Сары неудовлетворительной. Некоторые служащие при опросе заявили, что они понимают в работе больше, чем Сара. В результате было принято решение слить сектор производственного бухучета и сектор учета розничных продаж, руководителем объединенного сектора назначить начальника сектора производст-

венного бухучета, к которому подчиненные Сары обращались за помощью, а Сару назначить на руководящую должность и канцелярии с тем же окладом, что и на прежнем месте.

**Вопросы по ситуации:**

Что помешало Саре быстро адаптироваться на рабочем месте?

**Задание 2.** Определите влияние типа личности на реакцию человека в следующей ситуации.

*Ситуация:* «Вы недавно стали старшим кассиром в отделении банка. У вас в подчинении находится 10 кассиров. Ваше отделение имеет самые плохие показатели работы. Вам было сказано, что если вы не сможете исправить положение в течение 2 месяцев, то будете уволены. Вы не можете позволить себе потерять эту работу. Предварительные встречи и обсуждение ваших предложений с кассирами показали, что их раздражает ваше присутствие, и они будут активно сопротивляться любым переменам». Как вы разрешите эту ситуацию?

**Задание 3.** Заполните таблицу «Критерии организации».

Таблица 1 - Критерии организации

Критерий	Сущность
Организация	
Наличие миссии и общей главной цели в организации	
Совместная деятельность в той или иной форме	
Разделение обязанностей	
Организационный стержень	
Правила	
Происхождение и реализация власти и управления в организации	
Границы в организации	
Организационная форма	
Появление новой сущности	

**Задание 4.** Укажите в таблице авторов, внесших значительный вклад в развитие теории организаций. Раскройте содержание каждой из теорий.

Таблица - Теории организаций

Автор(ы)	Теория
	Концепция научного управления

	Административная теория
	Бюрократическая теория организации
	Концепция эффективной организации
	Теория административного поведения Универсальная теория формирования организаций
	Теория организационного потенциала
	Теория институтов и институциональных изменений

**Задание 5.** Укажите в таблице отсутствующие элементы в перечне принципов организации управления в административной теории. Дайте их краткую характеристику.

Таблица 3 - Принципы организации управления в административной теории

Принцип процесса	
	Принцип единства цели и руководства
Принцип дисциплины	
	Принцип власти и ответственности
Принцип конечного результата	

Тестовые задания для экзамена:

1. Власть — это:

- а) целенаправленное использование потенциала другого человека;
- б) использование силы воли руководителя;
- в) использование амбиций.

2. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является:

- а) диктаторской;
- б) экспертной;
- в) принудительной;
- г) харизматической.

3. Формальные лидеры:

- а) назначены и исполняют свои обязанности, используя авторитет;
- б) назначены или выбраны и исполняют свои полномочия, используя механизмы организованной структуры;
- в) выбраны и используют свои полномочия, используя свое умение влиять на людей.

4. Команда — это:

- а) группа сотрудников, стремящихся к достижению целей компании;
- б) небольшая группа сотрудников, стремящихся к достижению общей цели;
- в) группа сотрудников, имеющих общие интересы.

5. Тип управленческой команды определяется:

- а) особенностями лидера;
- б) культурой группы;
- в) типом организационной структуры.

6. Адаптация — этап развития команды, на котором:

- а) члены команды обмениваются информацией, знают задачи, не доверяют друг другу;
- б) члены команды обмениваются информацией, формируют задачи, отношения вежливые и осторожные;
- в) члены команды обмениваются информацией, знают свои задачи, доверяют друг другу.

7. Групповая динамика — это:

- а) позитивные воззрения на потенциал;
- б) условия, удовлетворяющие работников;
- в) процесс взаимодействия индивидов.

8. «Порог управляемости» — это:

- а) численность подчиненных, при которой коллектив выходит из-под контроля;
- б) минимально допустимое число руководителей в организации;
- в) коммуникационные преграды между руководителем и подчиненным;
- г) необходимые профессиональные знания.

9. Под границами контроля в управлении следует понимать:

- а) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо;
- б) число функциональных специалистов в структурном подразделении;
- в) количество функций, выполняемых руководителем;
- г) количество уровней управления в организационной структуре управления.

10. Нормы управляемости при повышении уровня управления организации:

- а) увеличиваются;
- б) не изменяются;
- в) снижаются;
- г) резко возрастают.

11. Организационная культура включает в себя:

- а) идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в доминирующем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже организации и т.д.
- б) совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач;
- в) подходы к исследованию и проектированию организации, организационной коммуникации, стратегии управления персоналом.

12. К менеджерам среднего звена относятся:

- а) инспектор, руководитель отдела, руководитель подразделения;
- б) вице-президент, директор завода, главный бухгалтер;
- в) функциональный вице-президент, коммерческий директор, директор производства.

13. Основную часть рабочего времени должны заниматься решением оперативных задач руководители:
- а) всех уровней;
  - б) среднего уровня;
  - в) высшего уровня;
  - г) низового уровня.
14. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:
- а) неправильной последовательности действий;
  - б) консервативности людей;
  - в) внешних обстоятельств;
  - г) спешки.
15. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:
- а) наличие лидера;
  - б) размер;
  - в) групповое единомыслие;
  - г) наличие ролевой структуры;
  - д) наличие синергетического эффекта.
16. Чрезмерное число подчиненных опасно:
- а) потерей управляемости коллектива;
  - б) разрастанием бюрократического аппарата;
  - в) дублированием усилий;
  - г) все перечисленное.
17. В исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов наиболее приемлем следующий вид власти:
- а) традиции;
  - б) харизмы;
  - в) через страх;
  - г) эксперта.
18. Информацию в организации руководители среднего звена получают с помощью:
- а) личного эксперимента;
  - б) личного участия в заседаниях;
  - в) личного проведения тест-исследования;
  - г) личного контроля затрат на производство продукции.
19. Согласно теории менеджмента вероятность конфликтов при внедрении изменений возрастает при таких организационных условиях (выберите несколько вариантов ответа):
- а) консервативность работников;
  - б) недостаток ресурсов для осуществления изменений;
  - в) неправильная последовательность организационных действий;
  - г) наличие прогрессивной системы мотивации.
20. Поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью, называется в менеджменте термином:
- а) «самоменеджмент»;

- б) «повышение квалификации»;
- в) «маркетинг личности»;
- г) «деловая карьера».

21. Наибольшую эффективность в современных условиях предлагает подход к пониманию сути лидерства:

- а) с позиции личных качеств;
- б) поведенческий;
- в) ситуационный;
- г) адаптивный.

22. У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты:

- а) концептуальные навыки;
- б) человеческие навыки;
- в) технические навыки.

23. Основной целью управления изменениями в организации является:

- а) своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимом количестве;
- б) расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении;
- в) удовлетворение потребительского спроса и эффективная переработка ресурсов.

24. Поведенческий маркетинг представляет собой:

- а) изучение рынка поведения производителей и контрагентов исходя из выработанной в организации стратегии развития и в соответствии с моделями поведения сотрудников;
- б) изучение рынка товаров и услуг, спроса и предложения, поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен с целью лучшего продвижения своих товаров;
- в) процесс планирования и реализации различных маркетинговых мероприятий, которые подчинены достижению поставленных перед компанией (фирмой, организацией, бизнес-структурой) целей.

25. Кадровый резерв — это:

- а) специалисты, оказывающие консультационные услуги по вопросам работы с кадрами;
- б) группа работников: потенциально способных к определенной профессиональной деятельности; отвечающих требованиям, предъявляемым должностью; подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку;
- в) руководители и специалисты, владеющие современными формами и методами работы.

26. Карьера — это:

- а) форма гарантированной занятости;
- б) субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом;
- в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

27. Система служебно-профессионального продвижения персонала представляет собой:

- а) последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека;

- б) результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом;
- в) совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.

28. Производительность — это (выберите несколько вариантов ответа):

- а) достижение высоких количественных и качественных результатов с одновременным регулированием исходных факторов производства;
- б) показатель эффективности использования трудовых ресурсов;
- в) характеристика использования трудовых ресурсов; измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности.

29. Жизненный цикл организации — это:

- а) совокупная длительность процессов создания и использования продукта определенного вида от исследования возможности его производства до прекращения использования;
- б) продолжительность времени от момента зарождения инвестиционной идеи до момента ее полной реализации или ликвидации объекта;
- в) совокупность стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

30. Определите правильную последовательность этапов целенаправленного формирования имиджа:

- а) анализ уже сформировавшегося имиджа; выявление достоинств и недостатков сложившегося имиджа; определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиления воздействия положительных; составление и реализация программы работы с имиджем;
- б) выявление достоинств и недостатков сложившегося имиджа; определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиления воздействия положительных; составление и реализация программы работы с имиджем; анализ уже сформировавшегося имиджа;
- в) определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиления воздействия положительных; составление и реализация программы работы с имиджем; выявление достоинств и недостатков сложившегося имиджа; анализ уже сформировавшегося имиджа.

31. Деловая репутация организации представляет собой:

- а) способность справляться с более сложными и масштабными проблемами;
- б) систему ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками организации и определяют их организационное поведение;
- в) устойчивое мнение о качествах и достоинствах организации в деловом мире или определенном сегменте рынка.

**3.2 Оценочные средства по компетенции ПК-1.2** Применяет комплекс инновационных, мотивационных и стимулирующих мероприятий для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных

### ***Вопросы к экзамену***

1. Уровни развития личности . Уровни развития коллектива.

2. Основные закономерности и движущие силы, которые определяют поведение людей в условиях совместного труда и межличностного общения.
3. Социально-психологическая структура личности. Анализ социально-психологической структуры личности Айзенка Достоинства и недостатки каждого типа темперамента человека
4. Структура свойств, характеризующих личность. Темперамент. Направленность, Способности. Характер. Установка личности. Умственные способности.
5. Личность как субъект организационного поведения. Установки личности. Структура социальной роли
6. Способы психической защиты.
7. Степени активности личности по Адлеру.
8. Теория типов характеров Эриха Фрома.
9. Теории бихевиоризма.
10. Теории о поведении человека в трудах В.М. Бехтерева, Ганса Айзенка, Рэймона Кэттлла.
11. Теории гуманистической психологии. Теории Абрахама Маслоу, Карла Роджерса, Курта Левина.
12. Персональное развитие в организации.
13. Личностный потенциал. Профессионализм. Трудолюбие и работоспособность. Нравственный потенциал.
14. Анализ профессиональных и личностных качеств кандидата на работу. Психологическая карта должности.
15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Функция мотивации.
16. Теоретические основы мотивации труда. Иерархия потребностей Маслоу. Теория потребностей Макклленанда. Двухфакторная теория Герцберга.
17. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости.
18. Тории научения в работах И.П. Павлова, Д.Б. Уотсона, Б.Ф. Скиннера Система поощрений и наказаний.
19. Обучение и адаптация персонала в организации.
20. Группа как субъект организационного поведения.
21. Формирование группового поведения в организации. Групповая динамика. Групповое взаимодействие.
22. Формирование группы и ее основные характеристики. Методы формирования управленческих команд
23. Типы групп. Процессы адаптации, интеграции, идентификации и коммуникации в группе.
24. Структура группы. Размер и состав группы. Статус. Роли. Нормы. Сплоченность.
25. Определение потребности в команде. Патологии в команде.
26. Мотивация руководителя на работу по командообразованию. Избегательная мотивация. Достижательная мотивация.
27. Способы разрушения команды.
28. Лидерство в организации.
29. Теория власти и влияния. Стили управления и личные качества руководителя

организации.

30. Развитие личных и управленческих качеств руководителя.
31. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.
32. Нормы этичного поведения руководителя. Теория черт.
33. Теория харизматического лидерства.
34. Теория социального научения.
35. Концепция заменителей лидерства.
36. Коммуникации в организации.
37. Коммуникативное поведение в организации. Эффективность деловой коммуникации.
38. Виды делового общения. Коммуникативная культура в деловом общении. Организация и проведение служебных совещаний.
39. Основы деловой риторики в управленческом общении. Культура речи в деловом общении. Административный речевой этикет.
40. Использования средств эмоциональной выразительности деловой речи. Особенности речевого поведения Публичное выступление.
41. Основы невербального общения. Звуковая организация речи. Компоненты интонации: мелодика, интенсивность, длительность, темп речи, пауза и тембр голоса.
42. Основные принципы и нормы взаимоотношения сотрудника с руководителем организации.
43. Увольнение сотрудника.
44. Манипуляции в общении при проведении деловой беседы, деловых переговорах и общении с сотрудниками
45. Характеристика манипуляций в общении. Правила нейтрализации манипуляций.
46. Приемы стимулирующие общение. Создание доверительных отношений в общении с деловым партнером.
47. Конфликты и их причины. Понятие конфликта. Виды конфликтов.
48. Типы конфликтных личностей. Поведенческие характеристики.
49. Модель конфликта как социального процесса.
50. Методы разрешения конфликта. Правила поведения в конфликтной ситуации.
51. Организационная культура и механизмы ее построения в организациях Модель ценностей организации Миссия организации.
52. Западная и Восточная деловые культуры, их основные различия.
53. Модели организационного поведения. Авторитарная, опекающая, поддерживающая. Люди типа «X». Люди типа «Y», бизнес модели.
54. Способы формирования целей. Многократный субъект. Тактическая коалиция.
55. Уровни целеобразования. Типы целей. Телеономия. Целенаправленность. Целеустремленность.

### ***Практические задания для экзамена***

#### **Задание 1 Практическое упражнение «Ценностные установки»**

##### **Цель.**

Понять особенности формирования культуры в организации через анализ ценностных установок.

Главная роль в процессе формирования культуры в организации отводится ее руководителям, которые заинтересованы в том, чтобы она соответствовала их собственным представлениям. В то же время, они не могут не учитывать, как их ценностные установки будут воспринимать сотрудники.

**Задание.**

Дополните приведенный ниже список, исходя из собственных представлений, и определите, могут ли возникать противоречия между руководителями и сотрудниками во взглядах на эти ценностные установки.

**Этапы работы.**

1. Путем коллективного обсуждения дополните представленный перечень ценностных установок.

2. Проанализируйте возможные противоречия во взглядах на конкретные ценностные установки. Дайте оценку каждому из этих противоречий и сформулируйте предложения по их минимизации.

Перечень ценностных установок, которыми обычно руководствуются высшие менеджеры:

- поощрения и наказания;
- участие в управлении;
- демократичность;
- открытость;
- помочь другим;
- лояльность;
- отношение к равенству полов;
- возраст;
- другое (указать).

**Задание 2. Практическое упражнение «Организационная культура»**

**Цель.**

Отработка навыков анализа сущности организационной культуры.

**Задание.**

Определите, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.

**Утверждения.**

1. Организационная культура отличает одну организацию от другой.  
2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.  
3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.

4. Организационная культура относится к факторам внешней среды.  
5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.

6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой – это предсказуемое изменение.

7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.

8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.

9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.

10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

**Задание 3. Анализ рабочих документов: корпоративная культура**

**Цель.**

Разобраться в вопросах поддержания корпоративной культуры на конкретных примерах:

**Задание.**

Проанализируйте два приведенных ниже документа и ответьте на следующие вопросы.

1. Что общего в этих документах?
2. В чем вы видите отличия между ними, разницу в подходах?
3. Какие из положений этих документов можно использовать в качестве типовых в других организациях?
4. Какие изменения и дополнения вы бы внесли в эти документы?

**Документ 1: корпоративный кодекс поведения.**

*Кодекс поведения шведско-немецкого консорциума Skanska[15] (фрагмент).*

Skanska приняла корпоративный кодекс поведения в феврале 2002 г. с целью определения своих принципов в области отношений с работниками, коммерческой деятельности, прав человека, окружающей среды и отношений с заинтересованными кругами.

Этот документ опирается на ряд важных международных договоров и конвенций, в том числе ООН, МОТ, Организации экономического сотрудничества и развития.

Кодекс был разработан в сотрудничестве со всеми коммерческими подразделениями и переведен на языки всех национальных внутренних рынков. В настоящее время происходит его внедрение в практику, с акцентом на таких аспектах, как обучение, ответственность и ответность.

Одним из последствий воплощения в жизнь данного кодекса может стать то, что мы будем вынуждены отказаться от ряда проектов и заказчиков. Мы рассмотрим каждый такой случай в отдельности и, возможно, примем решение прекратить свою работу в определенном регионе или странах. Причиной такого решения может быть не только слишком высокий финансовый риск, но и характер влияния проекта, в котором мы участвуем, на окружающую среду и общество.

*Общие принципы.*

Наша основная задача состоит в обеспечении и развитии процветающей коммерческой деятельности на прочной экономической основе. Skanska, как компания с многолетней историей и перспективами, признает свою ответственность. Мы несем ответственность перед государством, общественной средой, в которой мы работаем, перед сотрудниками и деловыми партнерами и в целом перед всем человеческим сообществом.

Исходя из этого, мы сформулировали ключевые принципы своей деятельности.

• Мы соблюдаем требования законов, действующих в тех странах, где мы ведем коммерческую деятельность.

• Мы уважаем Всеобщую декларацию прав человека ООН и признаем свою ответственность за соблюдение тех прав, которые применимы к нашим отношениям с сотрудниками и обществом.

• Мы обязуемся вести коммерческую деятельность на высоком нравственном и этическом уровне. В сфере своего внимания мы стараемся следить за тем, чтобы наши поставщики и субподрядчики соблюдали принципы, заложенные в нашем кодексе поведения.

*Отношения с работниками.*

Последовательные отношения со всеми работниками, базирующиеся на взаимном уважении и признании достоинства человека, имеют основополагающее значение в деятельности нашей компании. Предлагаемые работникам условия соответствуют, как минимум, требованиям национального законодательства и соответствующих конвенций МОТ.

• Мы не используем принудительный труд, рабский труд или другие формы недобровольного труда на наших площадках.

- Мы не нанимаем на работу лиц моложе 15 лет.
- Мы предоставляем безопасные и благоприятные для здоровья человека условия работы и обязуемся постоянно их улучшать. Письменные инструкции по гигиене и безопасности труда находятся в доступном для работников месте, соблюдаются на всех стройплощадках.
- Мы предоставляем одинаковые возможности всем людям, независимо от расы, цвета кожи, национальности, религиозной или этнической принадлежности.
- Мы не допускаем проявлений дискриминации или сексуальных домогательств.
- Мы признаем за работниками право создавать профсоюзы и вступать в них в соответствии с законами страны.

*Этика коммерческой деятельности.*

Проявления коррупции, взяточничества и других неправомерных действий, препятствие конкуренции затрудняют формирование рынка, социальное и демократическое развитие. Исходя из этого, *Skanska* обязуется не допускать таких случаев в своей деятельности.

- Мы будем избегать действий, противоречащих законам честной конкуренции.
- Мы не будем предлагать или осуществлять какие-либо ненадлежащие выплаты или иные формы вознаграждения физическим или юридическим лицам с целью склонить их к действиям, противоречащим их рабочим обязанностям, для расширения или сохранения бизнеса *Skanska*.
- Мы не будем принимать какие-либо ненадлежащие выплаты или иные формы вознаграждения, которые предлагаются нам с целью склонить нас к действиям, противоречащим нашим установленным рабочим обязанностям.

*Окружающая среда.*

- Мы обязуемся предупреждать и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, беречь природные ресурсы.
- Мы заранее думаем о воздействии на окружающую среду и принимаем решения на основании соответствующих фактов.
- Мы не ведем деятельности, которая связана с неприемлемыми экологическими и социальными рисками. Мы стараемся идентифицировать такие риски как можно раньше, чтобы принять своевременные и адекватные меры и решения.

**Документ 2: кredo организации.**

Для поддержания организационной культуры часто используется так называемое кredo организации, в котором зафиксированы ценности, нормы и ответственность всех ее членов. В качестве примера приводим кredo корпорации *Johnson & Johnson*.

*Кредо корпорации Johnson & Johnson.*

Мы несем ответственность перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми, пользующимися нашими товарами и услугами.

Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны выполняться быстро и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получать достаточную выгоду.

Мы отвечаем перед своими работниками – мужчинами и женщинами, работающими с нами по всему миру. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство, чувство безопасности и уверенности в своей работе. Заработная плата должна быть достаточной и адекватной, рабочее место – чистым и безопасным. Работники должны чувствовать себя свободными в высказывании замечаний и предложений. Они должны иметь возможность применять и повышать свою квалификацию.

Мы должны обеспечивать компетентное управление, и наши действия должны быть справедливыми и разумными.

Мы отвечаем перед обществом, в котором живем, и перед миром в целом. Мы должны быть достойными гражданами – хорошо работать и платить налоги. Мы должны помогать улучшать системы образования и здравоохранения.

Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов.

Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощущимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Исследования должны выполнятьсь, научные программы – развиваться, ошибки – исправляться. Необходимо приобретать новое оборудование, реализовывать новые возможности, выпускать новые продукты. Если мы будем работать в соответствии с этими принципами, держатели наших акций будут получать хорошие дивиденды.

### ***Тестовые задания для экзамена:***

1. Какой из периодов конфликтного противоборства является наиболее благоприятным для разрешения конфликта:
  - a. открытого противоборства
  - b. постконфликтный
  - c. разрешения конфликта
  - d. инкубационный (скрытый)
2. Какую модель поведения следует применять при разрешении конфликта, в случае, когда оппоненты отказываются от своих вариантов разрешения конфликта и полностью перепоручают это третьей стороне.
  - a. Модель «игнорирования» конфликта
  - b. Модель «компромисса»
  - c. Модель «уступок»
  - d. Модель «сотрудничества»
  - e. Модель «ход от решения»
3. Конфликт в организации – это:
  - a. Конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации
  - b. Конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами
  - c. Конфликты между руководством организации и ее сотрудниками
  - d. Конфликты между различными структурными элементами организации
  - e. Конфликты по поводу организационной структуры коллектива
4. Какие три составляющие включают в себя неосозаемый ресурс организации:
  - a. человеческий ресурс, инновационный ресурс, репутационный ресурс
  - b. организационный ресурс, физический, финансовый
  - c. финансовый ресурс, организационный, человеческий ресурс
  - d. физический ресурс, инновационный ресурс, инновационный ресурс
5. Какая модель разрешения конфликта позволяет достичь желаемых результатов при следующих условиях: оппоненты пока еще не испытывают вражды по отношению друг к другу; оппоненты не имеют опыта конфликтного противоборства; они заинтересованы в сохранении и развитии партнерских отношений:
  - a. Модель «игнорирования» конфликта
  - b. Модель «компромисса»
  - c. Модель «уступок»

- d. Модель «сотрудничества»
  - e. Модель «уход от решения»
6. Влияние какой из видов власти оказывается больше, чем власть формальных поощрений и наказаний:
- a. Экспертной
  - b. Референтной
  - c. Информационной
  - d. Личной
7. Какая из функций конфликтов обладает свойством универсальности и ее роль особенно велика:
- a. Созидаельная или конструктивная
  - b. Диагностическая или сигнально-информационная
  - c. Разрушительная или деструктивная
  - d. Информационной
9. Инновационные конфликты всегда:
- a. Межгрупповые
  - b. Межличностные
  - c. Личность – группа
  - d. Внутриличностные
10. Какой из перечисленных психологических механизмов является механизмом лидерства:
- a. индивидуальные психологические особенности руководителя
  - b. авторитет руководителя
  - c. заслуги руководителя
  - d. деловые качества руководителя

**Оценочные средства по компетенции ПК-6.1 Применяет методики, формулы расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка в условиях внешних вызовов**

***Вопросы к экзамену***

1. Государственные программы господдержки
2. Меры государственной поддержки
3. Порядок получения господдержки, документы, условия, формулы расчета объемов господдержки
4. Типы организаций в контексте получения господдержки

***Практические задания для экзамена***

**Задание 1**

***Практическая задача***

Составить кредитно-инвестиционный план организации с учетом того, что организация договорилась с банком о предоставлении кредита в предплановом году сроком на 6 мес. в сумме 1 500 тыс.р. Банковский кредитный процент составляет 18% годовых и является неизменным в течении года :

## Кредитно-инвестиционный план организации для реализации

Кредитор	Дата выдачи кредита	Сумма кредита, тыс. р.	Срок кредита, мес.	Дата погашения кредита	Сумма погашения кредита, тыс. р.	Срок пользования кредитом, мес.	Сумма процентов за пользование кредитом, %	Общая сумма погашения кредита, тыс.р.
Сбербанк России	31 декабря планового года	1500	6	1 марта 31 мая 1 июля				

### Задание 2

Выполнить расчет потребности в краткосрочном кредите на плановый год для финансирования потребности в оборотных средствах по запасам сырья, основных и вспомогательных материалов, покупных полуфабрикатов и других материальных ресурсов, потребляемых предприятием в процессе производства товарной продукции (табл. 6):

#### *Расчет потребности предприятия в краткосрочном кредите*

Наименование показателей	Сумма, тыс.р.
1. Однодневный выпуск продукции, кол. ед.	1 500
2. Количество дней	360
3. Однодневный расход сырья, материалов и других материальных ресурсов в процессе производства, тыс.р.	600
4. Норма запаса (в днях), в том числе:	20
4.1. Длительность интервала между двумя поставками сырья материалов по договору	1
4.2. Транспортный запас	2
4.3. Технологический запас	
4.4. Текущий складской запас (50% от п.4.1)	
4.5. Страховой запас (20% от п.4.4)	
5. Потребность в оборотных средствах по запасам сырья, материалов (п.3 x п.4), тыс.р.	
6. Доля собственных средств в формировании оборотных средств (55%), тыс.р.	
7. Сумма краткосрочного кредита, тыс.р.	

#### **Тестовые задания для экзамена:**

1 Вспомните критерии среднего бизнеса и определите максимальный порог выручки за последний календарный год, который позволяет претендовать на получение льготного кредита по программе господдержки согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2021 г. N 279

2 млрд руб.  
500 тыс. руб.  
1 млн. руб.  
10 млн. руб.

2 Вспомните критерии среднего бизнеса и определите максимальную численность работников за последний календарный год, которая позволяет претендовать на получение льготного кредита по программе господдержки согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2021 г. N 279

250 чел.  
500 чел.  
10 чел.  
1000 чел.

3 Определите максимально допустимую задолженность по налогам, сборам и другим обязательным платежам за последний календарный год, которая позволяет претендовать на получение льготного кредита по программе господдержки согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2021 г. N 279

50 тыс. руб.  
500 тыс. руб.  
1 млн. руб.  
10 млн. руб.

4 Установите дополнительные требования к заемщику, претендующему на получение льготного кредита по программе господдержки согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2021 г. N 279

Компания зарегистрирована в ФНС и включена в Единый реестр МСП  
Компания не имеет долгов по зарплате перед своими работниками  
Кредприятие не проходит процедуру банкротства  
Руководитель компании старше 50 лет

5 Вспомните критерии малого бизнеса и определите максимальный порог выручки за последний календарный год, который позволяет претендовать на получение льготного кредита по программе господдержки согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2021 г. N 279

800 млн. руб.  
500 тыс. руб.  
1 млн. руб.  
10 млн. руб.

6 Вспомните критерии малого бизнеса и определите максимальную численность работников за последний календарный год, которая позволяет претендовать на получение льготного кредита по программе господдержки согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2021 г. N 279

100 чел.  
50 чел.  
20 чел.  
15 чел.

7 Методика запуска Экосистемы поддержки бизнеса (Постановление Правительства РФ от 21.12.2021 №2371) предполагает запуск системы межведомственного электронного взаимодействия по оказанию поддержки на базе цифровой платформы МСП. Определите те субъекты, которые должны быть подключены к системе, помимо представителей бизнеса Федеральные министерства и ведомства

Институты развития

Банки и страховые организации

Президент РФ

8 Выберите из приведенного списка методологические подходы к оценке эффективности государственной поддержки малого предпринимательства

Опирающиеся на социальную ответственность бизнеса

Базирующиеся на оценке развития предпринимательства

Основанные на определении вклада предпринимательской деятельности в социально-экономическое развитие региона

Имеющие результатом оценки интегральный показатель

9 Если бы вы применяли подходы, опирающиеся на установление результативности программных документов, направленных на поддержку и развитие предпринимательской деятельности, то как бы вы определили показатели бюджетной эффективности государственной политики по регулированию предпринимательской деятельности

по соотношению затрат из бюджета к доходам в бюджет как следствия таких затрат

По соотношению ППВ к бюджету страны

По соотношению ППВ к ВНП

По соотношению ППВ к доходам населения

10 Если бы вы применяли подходы, опирающиеся на установление результативности программных документов, направленных на поддержку и развитие предпринимательской деятельности, то как бы вы соотнесли показатели бюджетной эффективности инвестиций в развитие предпринимательства и экономическую эффективность политики

Бюджетная эффективность инвестиций в развитие предпринимательства служит одновременно и показателем экономической эффективности самой политики по поддержке предпринимательства

Бюджетная эффективность инвестиций в развитие предпринимательства никак не связана с показателем экономической эффективности самой политики по поддержке предпринимательства

Бюджетная эффективность инвестиций в развитие предпринимательства влияет только на ВВП

Показателем экономической эффективности самой политики по поддержке предпринимательства является рейтинг губернатора

11 Если бы вы применяли подходы, опирающиеся на установление результативности программных документов, направленных на поддержку и развитие предпринимательской деятельности, то какие этапы вы должны пройти

Проверку экономности использования государственных средств на разных стадиях реализации программы

Проверку продуктивности ресурсов

Проверку результативности деятельности

Проверку личных документов руководителя

12 Примените известные вам методики и формулы расчета льготных кредитов по программе государственной поддержки, разработанной на период санкционного давления в отношении России. Инвестиционная программа Корпорации МСП и Банка России. Срок действия: до конца 2022 года. Ставка: до 13,5% для среднего бизнеса, до 15% для малого и микробизнеса. Размер кредита: от 3 млн до 2 млрд рублей для малого и среднего бизнеса, до 500 000 рублей — для самозанятых.

Рассчитайте сумму процентов, которую вы уплатите банку, если кредит на 1 год, ставка 15%, ежемесячное начисление процентов с аннуитетным порядком погашения, сумма кредита 5000 тыс. руб.

416 556 руб.

435 000 руб.

444 005 руб.

422 537 руб.

13 Примените известные вам методики и формулы расчета льготных кредитов по программе государственной поддержки, разработанной на период санкционного давления в отношении России. Программа 1764 Минэкономразвития. Срок действия: до 2024 года. Ставка: до 13,5% для среднего бизнеса, до 15% для малого и микробизнеса. Рассчитайте сумму уплаченных процентов, если кредит берется на 6 мес, ставка 13,5%, ежемесячное начисление процентов с аннуитетным порядком погашения, сумма кредита 500 тыс. руб.

19 910 руб.

17500 руб.

17000 руб.

18200 руб.

**Оценочные средства компетенции ПК-6.2 Предлагает программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов.**

### ***Вопросы к экзамену***

1. Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения.
2. Проектирование поведения. Дileммы профессиональной морали.
3. Понимание цели как планируемого результата. Цель как единство мотивов и результатов.
4. Стратегические цели и возможные задачи организации
5. Анализ внутренних сильных и слабых сторон организации
6. Анализ стратегических альтернатив
7. Оформление стратегического плана
8. Понятие, сущность и содержание планирования развития организации
9. Процедуры стратегического планирования

### ***Практические задания для экзамена***

**Задача.** Изучите Постановление Правительства РФ от 27.02.2021 N 279 «Об утверждении правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским кредитным организациям на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, выданным в 2021 году

юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям на восстановление предпринимательской деятельности». Составьте программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов.

**Задача.** Для участия в программах господдержки заемщик должен иметь статус ИП или юридического лица. В 2022 г. вы решили заняться импортозамещением и получить господдержку для адаптации к трансформационным преобразованиям экономики в условиях внешних вызовов. В качестве организационно-правовой формы рассматриваете общество с ограниченной ответственностью. Установите преимущества данной формы бизнеса и составьте таблицу SWOT-анализа с точки зрения перспектив развития компании и возможностей участия государства

**Задача.** Для участия в привлечении государственной поддержки заемщик должен иметь статус ИП или юридического лица. В апреле 2022 г. для адаптации к трансформационным преобразованиям экономики в условиях внешних вызовов Пётр решил открыть производство игл и выбрал индивидуальное предпринимательство. Расставьте в нужном порядке стратегию действий Петра в рамках мероприятий по привлечению государственной поддержки, а также смоделируйте его дальнейшие шаги:

передача документов о регистрации ИП в налоговую инспекцию, уплата государственной пошлины; подача заявления о государственной регистрации

#### ***Тестовые задания для экзамена:***

1 Выделите цели, на которые можно взять льготный кредит по программе господдержки восстановления бизнеса?

- На покупку нового оборудования
- На покупку помещения
- На реконструкцию производства
- На обновление автопарка руководителя отечественными автомобилями

2 Выделите цели, на которые можно взять льготный кредит по программе господдержки восстановления бизнеса?

- Инвестиционные
- На пополнение оборотных средств
- На социальные нужды работников
- На обновление автопарка руководителя отечественными автомобилями

3 Определите сумму, на которые можно взять инвестиционный льготный кредит по программе господдержки восстановления бизнеса?

- от 500 тыс. до 2 млрд руб.
- от 100 тыс. до 500 тыс. руб.
- от 2 млрд. до 20 млрд. руб.
- от 50 тыс. до 200 тыс. руб.

4 Определите срок, на который можно взять инвестиционный льготный кредит по программе господдержки восстановления бизнеса?

- до 10 лет
- до 15 лет

до 11 лет

до 20 лет

5 Определите сумму, на которые можно взять инвестиционный льготный кредит по программе господдержки восстановления бизнеса?

500 тыс. до 500 млн руб.

от 100 тыс. до 500 тыс. руб.

от 2 млрд. до 20 млрд. руб.

от 50 тыс. до 200 тыс. руб.

6 Определите срок, на который можно взять инвестиционный льготный кредит по программе господдержки восстановления бизнеса?

до 3 лет

до 15 лет

до 10 лет

до 20 лет

7 По каким параметрам вы определите устойчивость организации в условиях необходимости ее адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов

Стабильность внешней среды

Консервативные взгляды внешнего руководства

Способность к самоорганизации и прогрессивным нововведениям

Ситуационное решение

8 Определите, как влияет усложнение хозяйственной организации на значимость ее организационных проблем в условиях необходимости ее адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов

Уменьшает

Увеличивает

Оставляет неизменной

Влияет ситуационно

9 Если бы вы выбириали наиболее точное соответствие содержанию категории, то как бы вы назвали «целенаправленный, координирующий процесс управленческого воздействия правительства на отдельные сегменты внутреннего и внешних рынков посредством микро- и макроэкономических регуляторов»:

Государственной воздействие

Внешнеэкономической политикой

Государственное регулирование экономики

Социально-экономическим развитием

**7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся на зачете производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «*Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся*».

### **Кейс-задание.**

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Рекомендуется для оценки **знаний, умений и навыков** обучающихся.

В основе метода кейс-заданий лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера магистрант должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- подготовительный этап;
- ознакомительный этап;
- аналитический этап;
- итоговый этап.

На первом этапе преподаватель конкретизирует цели, помогает магистранту разработать соответствующую «конкретную ситуацию» и сценарий занятия. При разработке важно учитывать ряд обязательных требований:

- пример должен логично продолжать содержание теоретического курса и соответствовать профессиональным потребностям магистранта;
- сложность описанной ситуации должна учитывать уровень возможностей магистранта, т.е. с одной стороны, быть по силам, а с другой, вызывать желание с ней справиться и испытать чувство успеха;
- содержание должно отражать реальные профессиональные ситуации, а не выдуманные события и факты.

На втором этапе происходит вовлечение обучающихся в живое обсуждение реальной профессиональной ситуации. Преподаватель обозначает контекст предстоящей работы, обращаясь к компетентности магистрантов в определенной области. Знакомит магистрантов с содержанием конкретной ситуации, индивидуально или в группе. В этой методике большую роль играет группа, т.к. повышается развитие познавательной способности во время обсуждения идей и предлагаемых решений, что является плодом совместных усилий. По этой причине, ознакомление с описанием конкретной ситуации выполняется в малой группе.

Анализ в групповой работе начинается после знакомства магистрантов с предоставленными фактами, и предлагаются следующие рекомендации:

- выявление признаков проблемы;
- постановка проблемы требует ясности формулировки;
- различные способы действия;
- альтернативы и их обоснование;
- анализ положительных и отрицательных решений;
- первоначальные цели и реальность ее воплощения.

Результативность используемого метода увеличивается благодаря аналитической работе магистрантов, когда они могут узнать и сравнить несколько вариантов решения одной проблемы. Такой пример помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым магистрантом.

Так как анализ конкретной ситуации – групповая работа, то решение проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности и принятие чужих вариантов решения проблемы без предвзятости. Это позволяет магистрантам развивать умение анализировать реальные ситуации и вырабатывать самостоятельные решения, что необходимо каждому специалисту, особенно в современной рыночной экономике.

**Критерии оценивания выполнения кейс-задания:**

**Отметка «отлично»:** работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; работа проведена в условиях, обеспечивающих получение правильных результатов и выводов; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

**Отметка «хорошо»:** работа выполнена правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

**Отметка «удовлетворительно»:** работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка.

**Отметка «неудовлетворительно»:** допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или работа не выполнена полностью.

**Устный опрос**

Устный опрос – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемыми дисциплинами, позволяет определить объем знаний обучающегося по определенному разделу.

Рекомендуется для оценки знаний обучающихся..

**Критерии оценки знаний обучаемых при проведении опроса.**

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

**Доклады**

Доклад (доклад с представлением презентации) - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное представление полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной задачи (темы)

Рекомендуется для оценки знаний, умений обучающихся.

Доклад представляет собой научное исследование, которое должно раскрывать процесс разработки того или иного вида прогноза, в том числе следующие параметры по системе стратегического планирования соответствующей отрасли, процесса или сферы деятельности:

- современная ситуация и проблемы развития изучаемой сферы;

- система документов стратегического планирования данной отрасли, разрабатываемых в рамках целеполагания на федеральном (региональном, муниципальном) уровне;
- система документов стратегического планирования данной отрасли, разрабатываемых в рамках прогнозирования на федеральном (региональном, муниципальном) уровне;
- система документов стратегического планирования данной отрасли, разрабатываемых в рамках программирования и планирования на федеральном (региональном, муниципальном) уровне.

Основные методические принципы подготовки доклада:

- раскрытие темы;
- тезисность – яркое и четкое выражение основных положений темы;
- регламент – не более 5-7 минут.

Рекомендуется сопровождать сообщение презентацией, цель которой – в схематичной и наглядной форме отразить содержание рассматриваемого вопроса.

Презентация – самый эффективный способ донесения важной информации при публичных выступлениях. Слайд-презентации позволяют эффективно и наглядно представить содержание, выделить и проиллюстрировать сообщение его ключевые содержательные пункты. Использование интерактивных элементов позволяет усилить эффективность выступлений, являющихся частью профессиональной деятельности студентов.

#### **Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом**

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью есть несоответствия (отступления) в основном не соответствует	2 1 0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурно, обеспечивает структурно, не обеспечивает не структурировано, не обеспечивает	2 1 0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту рассказ с обращением тексту чтение с листа	2 1 0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов доступно с уточняющими вопросами недоступно с уточняющими вопросами	2 1 0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна целесообразность сомнительна не целесообразна	2 1 0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюден (не превышен) превышение без замечания превышение с замечанием	2 1 0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные некоторые ответы нечёткие все ответы нечёткие/неполные	2 1 0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно иногда был неточен, ошибался не владеет	2 1 0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы ответил на большую часть вопросов не ответил на большую часть вопросов	2 1 0

### **Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:**

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

### **Тестовые задания**

Тест - система стандартизованных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Рекомендуется для оценки **знаний, умений и навыков** обучающихся

Пост-тест – тест на оценку, позволяющий проверить знания студентов по пройденным темам. Данный метод обучения используется в учебном процессе при проведении тестирования с использованием аттестационного педагогического измерительного материала для оценки качества знаний студентов по дисциплине.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85% тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70% тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51%.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50% тестовых заданий.

Результаты текущего контроля могут использоваться при проведении промежуточной аттестации.

### **Эссе**

Эссе - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Рекомендуется для оценки **знаний и умений** обучающихся

#### **Эссе.**

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

#### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.
- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.
- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публици-

стический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.

- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

#### **Титульный лист.**

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь – ясной, ответы на вопросы – уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержаны, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

### **Круглый стол, дискуссия**

Круглый стол, дискуссия - оценочные средства, позволяющих включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Рекомендуется для оценки **знаний и умений** обучающихся.

При этом оценивается:

1. Теоретическое знание материала
2. Осмысление материала
3. Анализ изученного материала
4. Логика рассуждений
5. Грамотное использование терминологии
6. Ведение полемики
7. Способность делать выводы
8. Навыки публичной речи
9. Иллюстрирование теоретических положений конкретными примерами
10. Высказывание своей точки зрения

### **Критерии оценки знаний обучаемых.**

Оценка «отлично» выставляется за активное участие в дискуссии, за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за вовлеченность в дискуссию, за полный ответ на поставленный вопрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за среднюю вовлеченность в дискуссию, ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за неучастие в дискуссии или ответы давались без озвучивания главного в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

### **Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)**

Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определённого типа по теме или разделу или модулю учебной дисциплины.

Рекомендуется для оценки знаний и умений обучающихся.

Контрольная работа является важной формой самостоятельной работы студентов заочной формы обучения. Она служит допуском к зачету.

Выполняемые студентами контрольные работы позволяют преподавателю дать предварительную оценку степени усвоения ими учебного материала по данной дисциплине.

Вариант контрольной работы выбирается в соответствии с порядковым номером обучающегося в списке группы. Исходя из этого предлагается тридцать вариантов контрольных работ от 1 до 30-го варианта включительно.

Прежде чем приступить к написанию контрольной работы, необходимо изучить теоретический материал, чтобы определить место предлагаемых вопросов в структуре курса дисциплины. Их логическую связь с другими темами. При изложении теоретических вопросов необходимо соблюдать логику изложения, согласно составленному плану. Сделанные выводы должны быть аргументированы, т.е. теоретически обоснованы и подкреплены фактической информацией. Обязательно указывать литературные и иные источники (нормативно-правовые акты), из которых эта информация взята. Список использованной литературы помещается в конце контрольной работы.

Работа выполняется разборчивым почерком либо в печатной форме, формат А4.

Объем контрольной работы не более 20-25 листов.

Нумерация страниц обязательна.

Контрольная работа выполняется на основе использования рекомендованной литературы, действующих нормативно-правовых актов, специализированной литературы – журналы и газеты, ресурсы Интернет. Список рекомендованной литературы приводится после изложения вариантов контрольной работы.

Список использованной литературы обязательно помещается в конце контрольной работы в алфавите фамилий авторов или названий использованных источников, если не указаны авторы.

### **Вопросы и задания на экзамен**

### **Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для даль-

нейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной литературы:**

### **Основная:**

1. Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101340.html>
2. Тюрина, А. Д. Теория организации : учебное пособие / А. Д. Тюрина. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2019. — 159 с. — ISBN 978-5-9758-1813-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81059.html>
3. Короткий, С. В. Теория организации : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 211 с. — ISBN 978-5-4487-0476-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/80618.html>
4. Беликова, И. П. Управление организационной культурой : учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2021. — 104 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121741.html>
5. Сухорукова, Н. Г. Экономическое поведение : учебное пособие / Н. Г. Сухорукова, С. А. Филатов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 142 с. — ISBN 978-5-4497-1199-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108257.html>

### **Дополнительная:**

1. Басенко, В. П. Теория организации и организационное поведение [Электронный ресурс] : учебное наглядное пособие для обучающихся по на-

правлению подготовки магистратуры «Менеджмент» (программа «Общий и стратегический менеджмент») / В. П. Басенко, В. А. Дианова. — Электрон. текстовые данные. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 65 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78043.html>

2. Горяйнова, Н. М. Социальное лидерство: теоретико-методологические аспекты : монография / Н. М. Горяйнова. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 202 с. — ISBN 18 978-5-4486-0655-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81496.html>

3. Джон, Уитмор Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Джон. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 310 с. — ISBN 978-5-9614-5269-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93056.html>

4. Формирование конфликтологической компетентности менеджера по управлению персоналом : монография / О. Ю. Калмыкова, В. В. Живаева, Г. П. Гагаринская [и др.]. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 300 с. — ISBN 978-5-7964-2195-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111442.html>

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Перечень ЭБС**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>
1	Znanium.com	Универсальная
2	IPRbook	Универсальная
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная

Министерство финансов Российской Федерации официальный сайт – [http://www.mfin.ru/ru/accounting/mej\\_standart\\_fo/docs/](http://www.mfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/) -;

Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов – <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=48>:

- 1 Практика муниципального управления
- 2 Местное самоуправление: организация, экономика и учёт
- 3 Муниципальная служба
- 4 Государственное и муниципальное управление
- 5 Государственное управление
- 6 Государственная власть и местное самоуправление
- 7 Государственная служба
- 8 Вопросы государственного и муниципального управления
- 9 Управление мегаполисом

Журнал «Проблемы теории и практики управления»— <http://www.uptp.ru> –  
Портал Президента РФ – <http://www.kremlin.ru>

Информационно-издательский центр «Статистика России»— <http://www.infostat.ru>

Официальный сайт «Росстата» – <http://www.gks.ru>

Сервер органов государственной власти РФ – <http://www.gov.ru/> –

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Теория организации и организационное поведение: метод. указания к семинарским занятиям и выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации» очной и заочной формы обучения / сост. Ю.Г. Лесных. – Краснодар: КубГАУ, 2019. - <https://kubsau.ru/upload/iblock/45e/45e198ea31fa57988b762622220084a2.pdf>

2. Теория организации и организационное поведение: метод. рекомендации по выполнению контрольных работ для обучающихся факультета заочного обучения направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации» / сост. Ю.Г. Лесных. – Краснодар: КубГАУ, 2019. - <https://kubsau.ru/upload/iblock/71e/71eb67c8efa78cbc2bd674b6d77fc9e8.pdf>

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

### **Перечень лицензионного ПО**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная
2	КонсультантПлюс	Правовая
3	Гарант	Правовая

## **12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, пре-</b>	<b>Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-</b>	<b>Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным</b>
--------------	---	---	---

	дусмотренных учебным планом образовательной программы	наглядных пособий и используемого программного обеспечения	планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Теория организации и организационное поведение	Помещение №513 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 47м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации
2	Теория организации и организационное поведение	Помещение №523 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 52,6м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации
3	Теория организации и организационное поведение	Помещение №111 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 52м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); Персональный компьютер – 15 шт.	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации

		программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO	
4	Теория организации и организационное поведение	<p>Помещение №633 ГУК, посадочных мест — 84; площадь — 70,7м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа.</p> <p>лабораторное оборудование (плейер — 1 шт.);</p> <p>специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office;</p>	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание главного учебного корпуса
5	Теория организации и организационное поведение	<p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9м<sup>2</sup>; помещение для самостоятельной работы обучающихся.</p> <p>технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.);</p> <p>доступ к сети «Интернет»;</p> <p>доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;</p> <p>специализированная мебель(учебная мебель);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO</p>	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание главного учебного корпуса
6	Теория организации и организационное поведение	<p>Помещение №515 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 38,6м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации .</p> <p>сплит-система — 1 шт.;</p> <p>специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office;</p>	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации
7	Теория организации и организационное поведение	Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3м <sup>2</sup> ; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации

### **13. Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов**

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

#### **Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ**

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li><li>с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</li><li>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</li></ul>
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li><li>с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li><li>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</li></ul>
<i>С нарушением опорно-</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером</li></ul>

<i>двигательного аппарата</i>	<p>и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</li> </ul>
-------------------------------	--

## **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

## **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскопечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

**Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата**  
**(маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания в них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоское-печатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
  - минимизация внешних шумов;
  - предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
  - сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

### **Студенты с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

## **Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов**

Наименование помещений	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа.
------------------------	---	---

Учебные аудитории для проведения учебных занятий		
	Рабочее место №1:	
	Рабочее место №2:	
	Рабочее место №3:	
Помещения для самостоятельной работы		
	Рабочее место №1:	
	Рабочее место №2:	