

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Аксенов Сергей Леонидович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 12.02.2016 09:15  
Идентификатор ключа:  
159e22ec4edaa8a694913d5c08c0b6671130587da9e1acf845343ffaf5ad101e

Министерство образования и науки Российской Федерации  
автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Региональный финансово-экономический институт»

Кафедра менеджмента



Утверждаю  
Декан экономического факультета  
Ю.И. Петренко  
«12» февраля 2016 г.

## Рабочая программа дисциплины «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**  
Профиль **Государственное и муниципальное управление**  
Квалификация **Бакалавр**

Факультет **экономический**  
Очная и заочная формы обучения



Курс 2016

Рецензенты:

Ганалиева Лилия Римировна, к.э.н., доцент кафедры Бухгалтерского учета, анализа и аудита

Гранкин Владимир Филиппович, д.э.н., проф. кафедры маркетинга

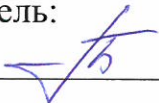
Рабочая программа дисциплины Б1.Б.15 «Организационное поведение» [Текст] / сост. Ю.И. Петренко; Региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2016. – 39 с.

Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г., № 7, с учетом профиля «Государственное и муниципальное управление».

Рабочая программа предназначена для методического обеспечения дисциплины основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Государственное и муниципальное управление».

«12» февраля 2016 г.

Составитель:

  
\_\_\_\_\_

Ю.И. Петренко, к.э.н., доцент кафедры менеджмента

© Ю.И. Петренко, 2016

© Региональный финансово-экономический институт, 2016


**Лист согласования рабочей программы  
дисциплины «Организационное поведение»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Профиль Государственное и муниципальное управление  
Квалификация Бакалавр

Факультет экономический  
Очная и заочная форма обучения

2015/2016 учебный год

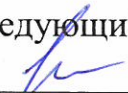
Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,  
протокол № 7 от «12» февраля 2016 г.


И.о. заведующего кафедрой  А.П. Паршина

Составитель:  Ю.И. Петренко


**Согласовано:**

Начальник УМУ  Ю.В. Кунина, «12» февраля 2016 г.

Заведующий отделом комплектования научной библиотеки  
 О.Н. Новикова, «12» февраля 2016 г.

Председатель методической комиссии по профилю  
 С.А. Никифоров, «12» февраля 2016 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Организационное поведение»  
на 2016 – 2017 уч. год**

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
 Ю.И. Петренко  
« 29 » августа 2016 г.

Рабочая программа утверждена без изменений.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,  
протокол № 1 от «29» августа 2016 г.

Зав. кафедрой  М.Г. Сергеева

**Согласовано:**


Начальник УМУ

 Ю.В. Кунина, «29» августа 2016 г.

Председатель методической комиссии по профилю

 Е.И. Черников, «29» августа 2016 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Организационное поведение»  
на 2017 – 2018 уч. год**

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
 Ю.И. Петренко  
«28» августа 2017 г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:


- 1) внесены изменения в список литературы

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,  
протокол № 1 от «28» августа 2017 г.

Зав. кафедрой  М.Г. Сергеева

**Согласовано:**

Начальник УМУ

 Ю.В. Кунина, «28» августа 2017 г.

Председатель методической комиссии по профилю

 Е.И. Черников, «28» августа 2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА .....	5
1. Цель и задачи изучения дисциплины .....	5
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы.....	5
3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО .....	6
СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий.....	8
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	13
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	17
7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	18
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «интернет» (далее – сеть «интернет»), необходимых для освоения .....	20
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	21
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем. ....	38
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	39

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### **1. Цель и задачи изучения дисциплины**

*Цель* освоения дисциплины «Организационное поведение» - изучение имиджевой идеологии организационного поведения, разработка координат поведения работников в деловых организациях, изучение рефлексивной корректировки организационного поведения, осознание значимости формирования общеорганизационных стандартов поведения, продиктованных корпоративной культурой.

*Задачи* изучения дисциплины:

- получение навыков по проведению аналитической, исследовательской и рационализаторской работы;
- овладение современными методами социально-экономической диагностики, получения обобщенных характеристик, агрегирования информации и ее обработки с помощью ЭВМ;
- получение навыков разработки различных вариантов управленческих решений в области управления поведением в организации и обоснования выбора оптимального решения, исходя из критериев социально-экономической эффективности;
- овладение методами прогнозирования развития социальных, организационных, процессов в объектах управления и оценки их состояния по потенциальным возможностям социального и организационного развития.

### **2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование и развитие следующих *компетенций*:

- способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6);
- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на

основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

- владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19).

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- особенности поведения индивидуумов в отношении физических объектов в случае неожиданных информационных и социальных контактов (З-1);
- особенности поведения групп, команд и других группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу» (З-2);
- особенности поведения организационных единиц, таких как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны (З-3);
- особенности поведения внутренней и внешней среды компании, в части эволюции технологий, рынков, конкуренции, государственного регулирования (З-4).

*Уметь:*

- адекватно применять полученные знания на конкретных примерах (У-1);
- осознанно корректировать собственное поведение в группе (У-2);
- влиять на поведение команды, определяя ее движение к поставленной руководством цели (У-3);
- оценивать результативность организационного поведения в различных временных интервалах (У-4);
- выбирать стратегию поведения, удовлетворяющую требованиям руководства предприятия (У-5).

*Владеть:*

- специальной терминологией и лексикой (В-1);
- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями (В-2);
- технологиями оценки и построения организационного поведения на предприятии с учетом общей стратегии (В-3).

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

Дисциплина включена в базовую часть блока 1 ОПОП ВО.

К исходным требованиям, необходимым для изучения дисциплины «Организационное поведение», относятся знания, умения и навыки, сформирова-



рованные в ходе изучения таких дисциплин, как «Основы менеджмента», «Лидерство».

Изучение данной дисциплины является основой для последующего изучения дисциплины «Управленческие решения».

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

#### Схема распределения учебного времени по видам учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины при очной форме обучения – 2 зачетные единицы (72 академических часа)

Общая трудоемкость дисциплины при заочной форме обучения – 2 зачетные единицы (72 академических часа)

#### Схема распределения учебного времени

##### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	6 сем.	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	72	72
<b>Аудиторная работа</b>	36	36
в том числе:		
лекции	18	18
практические занятия	18	18
<b>Самостоятельная работа</b>	36	36
<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>	+	+

##### Заочная форма обучения

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	3 курс	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	72	72
<b>Аудиторная работа</b>	8	8
в том числе:		
лекции	2	2
практические занятия	6	6
<b>Самостоятельная работа</b>	60	60
<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>	4	4

**Тематический план**  
**Очная форма обучения**

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоемкость, час	В том числе аудиторных			Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Проблематика организационного поведения	12	6	4	2	6	
2	Личность и организации	12	6	2	4	6	
3	Коммуникационное поведение в организации	12	6	4	2	6	
4	Формирование организационного поведения в организации	12	6	2	4	6	
5	Управление поведением в организации	12	6	2	4	6	
6	Поведенческий маркетинг	12	6	4	2	6	
	Промежуточная аттестация (зачет)	+					+
	<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>+</b>

**Заочная форма обучения**

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоемкость, час	В том числе аудиторных			Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Проблематика организационного поведения	10	2	2		8	
2	Личность и организации	10				10	
3	Коммуникационное поведение в организации	12	2		2	10	
4	Формирование организационного поведения в организации	14	2		2	12	
5	Управление поведением в организации	12	2		2	10	
6	Поведенческий маркетинг	10				10	
	Промежуточная аттестация (зачет)	4					4
	<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>60</b>	<b>4</b>

## Структура и содержание дисциплины

### 1. Проблематика организационного поведения

Организационное поведение: понятие, содержание. Трансляция западных управленческих ценностей в российскую управленческую практику. Социология организаций. Ресурсная концепция организационного поведения.

Тенденция компилятивизма.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 1, 2, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21.

Интернет-ресурс – 1, 4, 8.

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1.

Образовательные результаты: З-1; У-1; В-1, В-2.

### 2. Личность и организация

Генотип: понятие. Субординационные организующие силы. Модели организационной ориентации. Состояние приобщенности — отчужденности. Образ организации. Четыре стереотипа человека: стереотип «экономический человек», стереотип «функциональный человек», стереотип «психологический человек», стереотип «этический человек». Сферическая модель исследования сегментов организационного поведения. Ригористический сегмент. Мобилизационный сегмент. Прессинговый сегмент. Управленческий цикл руководителя. Управленческие детерминанты. Цикличная природа управления. Условная пространственно-временная матрица управленческих циклов руководителя. Стадия принятия управленческих решений. Стадия организации исполнения комплекса управленческих решений.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 1, 5, 7, 10, 14, 20.

Интернет-ресурс – 1, 3, 5, 8.

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1.

Образовательные результаты: З-1; У-2; В-1.

### 3. Коммуникативное поведение в организации

Противоречивость поведения. Служебные рамки. Три разновидности поведения должностных лиц: осуждаемое поведение, конфликтное поведение, произвольное поведение. Маневренность поведения. Доминанта «стимулы — справедливость». Двухединицей психологической детерминантой. Инициативные работники. Исполнительные работники. Внутренние факторы поведения.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 3, 4, 5, 12, 13, 18, 19.

Интернет-ресурс – 1, 6, 7.

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-3; У-3; В-1.

#### **4. Формирование организационного поведения в организации**

Малые профессиональные группы. Три уровня взаимосвязанности работ. Лидерство как социально-психологический феномен руководства. Факторы группового поведения. Постоянство профессиональной группы.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 1, 4, 6, 9, 15, 16, 19, 21.

Интернет-ресурс – 1, 2, 5.

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; У-5; В-2, В-3.

#### **5. Управление поведением в организации**

Управляемость поведением в фирме. Организационная сущность управления. Ориентации руководителя. Микромоделли управленческих отношений. Сотрудничество в управлении организацией. Балансировка сотрудничества в организации. Ригористическая установка. Конвенционалистская установка. Функциональная установка. Прагматическая установка. Альтруистическая установка. Новаторская установка. Управленческая концепция руководства. Поведение в межгрупповой координации. Разбалансировки координационного поведения. Матричная структура управления.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 1, 2, 4, 6, 9, 11, 14, 20.

Интернет-ресурс – 1, 3, 4, 6.

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-3; У-4; В-2, В-3.

#### **6. Поведенческий маркетинг**

Имиджевый самоконтроль поведения. Управление поведением клиентуры. Поведенческое формирование имиджа. Регулятивные модели поведения. Рыночные ориентации персонала. Фаза конъюнктурной ориентации персонала. Маркетинговая социокультурная среда.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 3, 5, 8, 11, 13.

Интернет-ресурс – 1, 7.

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-4; У-2; В-2.

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

### **1. Проблематика организационного поведения**

Содержание самостоятельной работы: Раскройте понятие и содержание организационного поведения. Охарактеризуйте ресурсную концепцию организационного поведения. Составьте таблицу проблем организационного поведения.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 1, 2, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21.

Интернет-ресурс – 1, 4, 8.

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1.

Образовательные результаты: З-1; У-1; В-1, В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, эссе.

### **2. Личность и организация**

Содержание самостоятельной работы: раскройте следующие понятия:

- четыре стереотипа человека: стереотип «экономический человек», стереотип «функциональный человек», стереотип «психологический человек», стереотип «этический человек»;
- сферическая модель исследования сегментов организационного поведения;
- ригористический сегмент;
- мобилизационный сегмент;
- прессинговый сегмент.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 1, 5, 7, 10, 14, 20.

Интернет-ресурс – 1, 3, 5, 8.

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1.

Образовательные результаты: З-1; У-2; В-1.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа.

### **3. Коммуникационное поведение в организации**

Содержание самостоятельной работы: Составьте таблицу классификации коммуникаций в организации. Охарактеризуйте методы управления конфликтами. Составьте памятку работнику о должном поведении в организации. Охарактеризуйте основные теории мотивации.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 3, 4, 5, 12, 13, 18, 19.

Интернет-ресурс – 1, 6, 7.

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-3; У-3; В-1.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, презентация, доклад, эссе, контрольная работа.

#### **4. Формирование организационного поведения в организации**

Содержание самостоятельной работы: дайте характеристику предложенным понятиям:

- диагностика и построение корпоративной культуры;
- организация выполнения заданий.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 1, 4, 6, 9, 15, 16, 19, 21.

Интернет-ресурс – 1, 2, 5.

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; У-5; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, коллоквиум, контрольная работа, кейс-задача.

#### **5. Управление поведением в организации**

Содержание самостоятельной работы: дайте характеристику предложенным понятиям:

- ригористическая установка;
- конвенциалистская установка;
- функциональная установка;
- прагматическая установка;
- альтруистическая установка;
- новаторская установка;
- матричная структура управления.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 1, 2, 4, 6, 9, 11, 14, 20.

Интернет-ресурс – 1, 3, 4, 6.

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-3; У-4; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, реферат, презентация, доклад, контрольная работа, кейс-задача.



## **6. Поведенческий маркетинг**

Содержание самостоятельной работы: Дайте характеристику основным направлениям поведенческого маркетинга. Охарактеризуйте поведенческие типы ориентации персонала. Составьте схему управления поведением.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 3, 5, 8, 11, 13.

Интернет-ресурс – 1, 7.

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-4; У-2; В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, реферат, кейс-задача, тестирование.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Организационное поведение, как фактор эффективного управления персоналом.
2. Ресурсная концепция организационного поведения.
3. Разработка моделей организационной ориентации.
4. Управленческие детерминанты.
5. Внутренние факторы поведения.
6. Инициативные и исполнительные работники.
7. Исследование кольцевых моделей мотивации.
8. Организация выполнения заданий.
9. Лидерство как социально-психологический феномен руководства.
10. Факторы группового поведения.
11. Информационное пространство фирмы.
12. Парадоксы поощрительных оценочных санкций.
13. Ложное самоутверждение руководителя.
14. Управленческая концепция руководства.
15. Матричная структура управления.
16. Рефлексия управленческого самосознания.

17. Управленческие позиции руководителей.
18. Организационные возможности управления.
19. Основные направления инновационного развития организации.
20. Управление поведением клиентуры.

**6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

См. Приложение №1 к рабочей программе.

## **7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература**

1. Литвинюк А.А. PDF – Организационное поведение [Электронный ресурс]. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 505 с. – Серия: Бакалавр (Режим доступа: lib.rfei.ru).
2. Организационное поведение: учебник [Электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический инс-т. – Курск, 2015. – 221 с. (Режим доступа: lib.rfei.ru).
3. Организационное поведение: практикум [Электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический инс-т. – Курск, 2015. – 187 с. (Режим доступа: lib.rfei.ru).

### **Дополнительная литература**

1. Алехина И. Морально-этические аспекты управления, Практические рекомендации. – М: Дело, 2007.14. Зельдович Б. З. Организационное поведение: Учебное пособие для студентов ВУЗов. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 319 с.
2. Баранова И. П. Организационное поведение. – М.: Маркет ДС, 2010. – 168 с.
3. Бурнс Т.Ф., Сталкер Г.М. Культура менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2008.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М., 2009. – 688с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2009. – 416 с.
6. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т.Д.Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб., 2007. – 304 с.
7. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2008. – 384 с.
8. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационное поведение. – М.: КноРус, 2013. – 232 с.
9. Кравченко К. А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. – М.: Академический Проект, 2012. – 640 с.
10. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 488 с.
11. Лебедева Н. М., Лебедева А. А. Организационное консультирование. – М.: Гештальт-подход; Речь, 2009. – 256 с.
12. Литвинюк А. А. Организационное поведение. – М.: Юрайт, 2012. – 512 с.

13. Организационное поведение. Учебник для вузов. / Под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 2008 – 308 с.
14. Попов С. Г. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: «Ось-89», 2008. – 112 с.
15. Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях // Менеджмент № 1, 2008 – с. 60-77.
16. Резник С. Д. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2011. – 464 с.
17. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Менеджмент № 7, 2008 – с. 67-77.
18. Семиков В. Л. Организационное поведение. – М.: Рид Групп, 2012. – 496 с.
19. Семиков В. Л. Организационное поведение руководителя. – М.: Академический Проект, Гаудеамус, 2008. – 224 с.
20. Сергеев А. М. Организационное поведение. – М.: Академия, 2012. – 288 с.
21. Спивак В. А. Организационное поведение. Конспект лекций. – М.: Юрайт, 2011. – 208 с.

**8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Регионального финансово-экономического института [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>
2. Ежемесячный журнал «Кадровые решения» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.profiz.ru/kr/rubric/47/>
3. Журнал «Справочник кадровика» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://sk.pro-personal.ru/>
4. Журнал «Управление персоналом» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/magazines.html>
5. Журнал «Штат» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.hrmedia.ru/>
6. Журнал Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://sup.pro-personal.ru/>
7. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/tabekov.shtml?printversion>
8. Практический журнал «Кадровое дело» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.kdelo.ru/>

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по изучению дисциплины представляют собой комплекс рекомендаций и объяснений, позволяющих бакалавру оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Известно, что в структуре учебного плана значительное время отводится на самостоятельное изучение дисциплины. В рабочих программах дисциплин размещается примерное распределение часов аудиторной и внеаудиторной нагрузки по различным темам данной дисциплины.

Для успешного освоения дисциплины бакалавр должен:

1. Прослушать курс лекций по дисциплине.
2. Выполнить все задания, рассматриваемые на практических занятиях, включая решение задач.
3. Выполнить все домашние задания, получаемые от преподавателя.
4. Решить все примерные практические задания, рассчитанные на подготовку к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

1. Выучить определения всех основных понятий.
2. Повторить все задания, рассматриваемые в течение семестра.
3. Проверить свои знания с помощью тестовых заданий.

Для более глубокого усвоения студентом предмета, понимания основных проблем государственного и муниципального управления можно порекомендовать следующее:

- работа с учебниками и специальной литературой, изучение публикаций в научных журналах (например, «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом», «HR - Human Resources», «Эксперт», «БОСС», «ЭКО», «Секрет фирмы», «Вопросы экономики», «Деловые вести», «Коммерсант», «Экономист», «Вопросы управления предприятием», «Новый менеджмент», «Власть» и др.);
- при работе с литературой следует вести запись основных положений (конспектировать отдельные разделы, выписывать новые термины и раскрывать их содержание);
- необходимо проработать ряд литературных источников и, прежде всего учебные пособия, в которых наиболее полно отражены и систематизированы узловые вопросы курса.

Изучение дисциплины должно завершиться овладением необходимыми профессиональными знаниями, умениями и навыками. Этот результат может быть достигнут только после весьма значительных усилий. При этом важными окажутся не только старание и способности, но и хорошо продуманная организация труда студента. В первую очередь это правильная организация времени. При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения

приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку. Регулярное посещение лекций и практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать время, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

Важнейшей частью работы студента-менеджера является изучение существующей практики государственного и муниципального управления. Учебник, при всей его важности для процесса изучения дисциплины, как правило, содержит лишь минимум необходимых теоретических сведений. Вузовское образование предполагает более глубокое знание предмета. Кроме того, оно предполагает не только усвоение информации, но и формирование навыков исследовательской работы. Для этого необходимо изучать и самостоятельно анализировать статьи периодических изданий и Интернет-ресурсы, посвященные проблемам управления в целом и государственному и муниципальному управлению в частности.

Работу по конспектированию следует выполнять, предварительно изучив планы практических занятий и темы контрольных работ. В этом случае ничего не будет упущено и студенту не придется конспектировать источник повторно, тратя на это драгоценное время. Правильная организация работы, чему должны способствовать данные выше рекомендации, позволит студенту своевременно выполнить все задания, получить достойную оценку и избежать, таким образом, необходимости тратить время на переподготовку и пересдачу предмета.

### **Рекомендации по работе на лекционном занятии**

На лекциях преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу. В ходе лекции бакалавр должен внимательно слушать и конспектировать лекционный материал.

### **Рекомендации для самостоятельной работы**

Самостоятельная работа бакалавров – планируемая учебная, научно-исследовательская работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы бакалавра – научиться осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, изучить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Целью самостоятельной работы бакалавров по дисциплине является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками решения задач и теоретическим материалом по дисциплине. Самостоятельная работа способствует развитию самостоятельности, ответствен-



ности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

В зависимости от конкретных видов самостоятельной работы, используемых в каждой конкретной рабочей программе, следует придерживаться следующих рекомендаций.

Одной из форм текущего контроля знаний студентов является контрольная работа. Контрольная работа подразумевает знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.

Выполняя контрольную работу, необходимо внимательно ознакомиться с условиями заданий и написать развернутый и аргументированный ссылкой на нормативные акты и литературу ответ. При написании контрольной работы необходимо проанализировать научную и учебную специальную литературу, действующие нормативно-правовые акты, публикации в периодической печати, судебную практику, статистические данные. В процессе выполнения работы необходимо подтверждать свои выводы цифровыми примерами, представленными в виде таблиц, диаграмм, графиков, а также примерами судебной практики. Как правило, контрольные работы проводятся на семинарском занятии.

Подготовка к написанию реферата предполагает поиск литературы и составление списка используемых источников, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; формулирование основных аспектов проблемы.

Коллоквиум представляет собой одну из форм учебных занятий, ориентированную на определение качества работы с конспектом лекций, подготовки ответов к контрольным вопросам и др. Коллоквиумы, как правило, проводятся в форме мини-экзамена, имеющего целью уменьшить список тем, выносимых на основной экзамен, и оценить текущий уровень знаний бакалавров.

При подготовке к практикуму/лабораторной работе бакалаврам предлагается выполнить задания, подготовить проекты, составленные преподавателем по каждой учебной дисциплине.

### **Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Семинарское занятие представляет собой такую форму обучения в учреждениях высшего образования, которая предоставляет студентам возможности для обсуждения теоретических знаний с целью определения их практического применения, в том числе средствами моделирования профессиональной деятельности. Семинарские занятия служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности бакалавров по изучаемой дисциплине. При наличии практических заданий по изучаемой дисциплине бакалавр

выполняет все упражнения и задачи, подготовленные преподавателем. Целью практического занятия является более углубленное изучение отдельных тем дисциплины и применение полученных теоретических навыков на практике.

Семинарское занятие не сводится к закреплению или копированию знаний, полученных на лекции. Его задачи значительно шире, сложнее и интереснее. Семинарское занятие одновременно реализует учебное, коммуникативное и профессиональное предназначение. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к планам семинарских занятий.

Подготовка к практическим занятиям должна носить систематический характер. Это позволит бакалавру в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Тщательная подготовка к семинарским занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: семинар пройдет так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Самостоятельная работа – столп, на котором держится вся подготовка по изучаемому курсу. Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью.

При подготовке к семинару бакалавры имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем бакалавры вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Следует иметь в виду, что в семинаре участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию следует распределить на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объеме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному семинару или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к семинару. Для получения более глубоких знаний бакалаврам рекомендуется изучать дополнительную литературу. Следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью. В ходе работы студент должен применить приобретенные знания при обобщении теоретиче-

ского и практического материала, продемонстрировать навыки грамотного изложения своих мыслей с использованием общеправовой и отраслевой терминологии.

Семинар (практическое занятие) предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Преподаватель формулирует цель занятия и характеризует его основную проблематику. Заслушиваются сообщения бакалавров. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Кроме того заслушиваются сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. Преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим бакалаврами. В целях контроля подготовленности бакалавров и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

На семинаре идёт не проверка вашей подготовки к занятию (подготовка есть необходимое условие), но степень проникновения в суть материала, обсуждаемой проблемы. Поэтому беседа будет идти не по содержанию прочитанных работ; преподаватель будет ставить проблемные вопросы, не все из которых могут прямо относиться к обработанной вами литературе.

В ходе практических занятий бакалавры под руководством преподавателя могут рассмотреть различные методы решения задач по дисциплине. Продолжительность подготовки к практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено тематическим планированием в рабочей программе. Практические занятия по дисциплине могут проводиться в различных формах:

1) устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия; 2) письменные ответы на вопросы преподавателя; 3) групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя; 4) заслушивание и обсуждение контрольной работы; 5) решение задач.

При работе необходимо не только привлечь наиболее широкий круг литературы, но и суметь на ее основе разобраться в степени изученности темы. Стоит выявить дискуссионные вопросы, нерешенные проблемы, попытаться высказать свое отношение к ним, привести и аргументировать свою точку зрения или отметить, какой из имеющихся в литературе точек зрения по данной проблематике придерживается автор и почему.

### **Рекомендации по работе с литературой**

Изучение литературы очень трудоемкая и ответственная часть подготовки к семинарскому занятию, написанию эссе, реферата, доклада и т.п. Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Работа с литературой, как правило, сопровождается записями в следующих формах:

- конспект – краткая схематическая запись основного содержания научной работы. Целью конспектирования является выявление логики, схемы доказательств, основных выводов произведения;
- план – краткая форма записи прочитанного, перечень вопросов, рассматриваемых в книге, статье, составление плана раскрывает логику произведения, способствует ориентации в его содержании;
- выписки – либо цитаты из произведения, либо дословное изложение мест из источника, способствуют более глубокому пониманию читаемого текста;
- тезисы – сжатое изложение основных мыслей и положений прочитанного материала;
- аннотация – очень краткое изложение содержания прочитанной работы, составляется после полного прочтения и осмысливания работы;
- резюме – краткая оценка прочитанного произведения, отражает наиболее общие выводы и положения работы, ее концептуальные итоги.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом.

Конспектирование – дело очень тонкое и трудоёмкое, в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда вкупе с творческой переработкой идей, в нём содержащихся. Конспектирование – один из эффективных способов усвоения письменного текста. Хотя само конспектирование уже может рассматриваться как обобщение, тем не менее есть смысл выделить последнее особицей, поскольку в ходе заключительного обобщения идеи изучаемой работы окончательно утверждаются в сознании изучающего. Достоинством заключительного обобщения как самостоятельного этапа работы с текстом является то, что здесь читатель, будучи автором обобщений, отделяет себя от статьи, что является гарантией независимости читателя от текста.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к семинару следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение.

### **Рекомендации к написанию реферата**

Использование реферата в качестве промежуточного или итогового отчета студента о самостоятельном изучении какой-либо темы учебного курса предполагает, прежде всего, установление целей и задач данной работы, а также его функциональной нагрузки в процессе обучения.

**Реферат** – это композиционно-организованное, обобщенное изложение содержания источника информации (в учебной ситуации – статей, монографий, материалов конференции, официальных документов и др., но не учебника по данной дисциплине). Тема реферата может быть предложена преподавателем.

давателем или выбрана студентом из рабочей программы соответствующей дисциплины.

Возможно, после консультации с преподавателем, обоснование и формулирование собственной темы.

**Тема реферата** должна отражать проблему, которая достаточно хорошо исследована в науке. Как правило, внутри такой проблемы выбирается для анализа какой-либо единичный аспект.

Тематика может носить различный характер:

- межпредметный,
- внутрипредметный,
- интегративный,
- быть в рамках программы дисциплины или расширять ее содержание (рассмотрение истории проблемы, новых теорий, новых аспектов проблемы).

**Целью реферата** является изложение какого-либо вопроса на основе обобщения, анализа и синтеза одного или нескольких первоисточников. Другими словами, реферат отвечает на вопрос «какая информация содержится в первоисточнике, что излагается в нем?».

Принимая во внимание, что реферат – одна из форм интерпретации исходного текста одного или нескольких первоисточников, следует сформулировать задачу, стоящую перед студентами: создать новый текст на основе имеющихся текстов, т.е. текст о тексте. Новизна в данном случае подразумевает собственную систематизацию материала при сопоставлении различных точек зрения авторов и изложении наиболее существенных положений и выводов реферируемых источников.

### **1. Требования к рефератам.**

Прежде всего, следует помнить, что реферат не должен отражать субъективных взглядов референта (студента) на излагаемый вопрос, а также давать оценку тексту.

Основными требованиями к реферату считаются:

1. информативность и полнота изложения основных идей первоисточника;
2. точность изложения взглядов автора – неискаженное фиксирование всех положений первичного текста,
3. объективность – реферат должен раскрывать концепции первоисточников с точки зрения их авторов;
4. изложение всего существенного – «чтобы уметь схватить новое и существенное в сочинениях» (М.В. Ломоносов);
5. изложение в логической последовательности в соответствии с обозначенной темой и составленным планом;
6. соблюдение единого стиля – использование литературного языка в его научно-стилевой разновидности;
7. корректность в характеристике авторского изложения материала.

### **2. Виды рефератов.**

По характеру воспроизведения информации различают рефераты репродуктивные и продуктивные.

Репродуктивные рефераты воспроизводят содержание первичного текста:

- реферат-конспект содержит в обобщенном виде фактографическую информацию, иллюстративный материал, сведения о методах исследования, о полученных результатах и возможностях их применения;
- реферат-резюме приводит только основные положения, тесно связанные с темой текста.

Продуктивные рефераты предполагают критическое или творческое осмысление литературы:

- реферат-обзор охватывает несколько первичных текстов, дает сопоставление разных точек зрения по конкретному вопросу;
- реферат-доклад дает анализ информации, приведенной в первоисточниках, и объективную оценку состояния проблемы.

По количеству реферируемых источников:

- монографические – один первоисточник;
- обзорные – несколько первичных текстов одной тематики.

По читательскому назначению:

- общие – характеристика содержания в целом; ориентация на широкую аудиторию;
- специализированные – ориентация на специалистов.

### ***3. Этапы работы над рефератом.***

1. Выбор темы.
2. Изучение основных источников по теме.
3. Составление библиографии.
4. Конспектирование необходимого материала или составление тезисов.
5. Систематизация зафиксированной и отобранной информации.
6. Определение основных понятий темы и анализируемых проблем.
7. Разработка логики исследования проблемы, составление плана.
8. Реализация плана, написание реферата.
9. Самоанализ, предполагающий оценку новизны, степени раскрытия сущности проблемы, обоснованности выбора источников и оценку объема реферата.
10. Проверка оформления списка литературы.
11. Редакторская правка текста.
12. Оформление реферата и проверка текста с точки зрения грамотности и стилистики.

### ***4. Структура реферата.***

В структуре реферата выделяются три основных компонента: библиографическое описание, собственно реферативный текст, справочный аппарат.

Библиографическое описание предполагает характеристику имеющихся на эту тему работ, теорий; историографию вопроса; выделение конкретного вопроса (предмета исследования); обоснование использования избранных первоисточников.

### ***Собственно реферативный текст:***

Введение – обоснование актуальности темы, проблемы; предмет, цели и задачи реферируемой работы, предварительное формулирование выводов.

Основная часть – содержание, представляющее собой осмысление текста, аналитико-синтетическое преобразование информации, соответствующей теме реферата.

Основную часть рекомендуется разделить на два-три вопроса. В зависимости от сложности и многогранности темы, вопросы можно разделить на параграфы. Чрезмерное дробление вопросов или, наоборот, их отсутствие приводят к поверхностному изложению материала. Каждый вопрос должен заканчиваться промежуточным выводом и указывать на связь с последующим вопросом.

Заключение – обобщение выводов автора, область применения результатов работы.

### ***Справочный аппарат:***

Список литературы – список использованных автором реферата работ (может состоять из одного и более изданий).

Приложения (необязательная часть) – таблицы, схемы, графики, фотографии и т.д.

### ***Реферат как образец письменной научной речи***

#### **1. Качества научной речи.**

Функциональные стили различаются:

- характером передаваемой информации;
- сферой функционирования;
- адресатом;
- использованием языковых средств различных уровней.

Главной коммуникативной задачей реферата является выражение научных понятий и умозаключений.

Реферат должен быть написан научным стилем, что предполагает:

- передачу информации научного характера;
- функционирование в образовательной среде;
- в качестве адресата преподавателя, т.е. специалиста, или студентов,
- заинтересованных в получении данной информации;
- демонстрацию характерных языковых особенностей письменной разновидности научно-учебного подстиля литературного языка.

Научный стиль обладает рядом экстралингвистических характеристик, или качеств:

- точность – строгое соответствие слов обозначаемым предметам и явлениям действительности (знание предмета и умение выбирать необходимую лексику);
- понятность – доступность речи для тех, кому она адресована (правильное использование терминов, иностранных слов, профессионализмов);
- логичность, последовательность – четкое следование в изложении логике и порядку связей в действительности (первоисточнике);

- объективность – отсутствие субъективных суждений и оценок в изложении информации;
- абстрактность и обобщенность – отвлеченность от частных, несущественных признаков;
- преобладание рассуждения как типа речи над описанием и повествованием;
- графическая информация наличие схем, графиков, таблиц, формул и т.п.

## 2. Особенности письменной научной речи

Письменная речь, в отличие от устной, подразумевает:

- определенную степень подготовленности к работе;
- возможность исправления и доработки текста;
- наличие композиции строения, соотношения и взаимного расположения частей реферата;
- выдержанность стиля изложения; строгое следование лексическим и грамматическим нормам.

Доминирующим фактором организации языковых средств в научном стиле является их обобщенно-отвлеченный характер на лексическом и грамматическом уровнях языковой системы.

Лексический уровень предполагает:

- использование абстрактной лексики, преобладающей над конкретной: мышление, отражение, изменяемость, преобразование, демократизация и т.п.;
- отсутствие единичных понятий и конкретных образов, что подчеркивается употреблением слов обычно, постоянно, регулярно, систематически, каждый и т.п.;
- преобладание терминов различных отраслей науки: лексикология, коммуникация, эмпиризм, гносеология, адаптация и т.п.;
- использование слов общенаучного употребления: функция, качество, значение, элемент, процесс, анализ, доказательство и т.п.;
- употребление многозначных слов в одном (реже двух) значениях: предполагать (считать, допускать); окончание (завершение), рассмотреть (разобрать, обдумать, обсудить) и т.п.;
- наличие специфических фразеологизмов: рациональное зерно, демографический взрыв, магнитная буря и т.п.;
- клиширование: представляет собой..., включает в себя..., относится к..., заключается в... и т.п.;
- преобладание отвлеченных существительных над однокоренными глаголами: взаимодействие, зависимость, классификация, систематизация и т.п.

Грамматический уровень:

- использование аналитической степени сравнения: более сложный, наиболее простой, менее известный и т.п. в отличие от эмоционально окрашенных: наиважнейший, сложнейший, ближайший и т.п.;



- преимущественное употребление глаголов 3 лица ед. и мн.ч. настоящего времени (реже 1 лица будущего времени сравним, рассмотрим): исследуются, просматривается, подразумевается, доказывает и т.п.;
- активность союзов, предлогов, предложных сочетаний: в связи..., в соответствии..., в качестве..., в отношении..., сравнительно с ... и т.п.;
- преобладание пассивных (страдательных) конструкций: рассмотрены вопросы,
- описаны явления, сделаны выводы, отражены проблемы и т.п.;
- выражение четкой связи между частями сложного предложения: следует сказать, что...; наблюдения показывают, что..., необходимо подчеркнуть, что... и т.п.;
- усиленная связующая функция наречий и наречных выражений: поэтому, итак, таким образом, наконец... и т.п.;
- осложнение предложений обособленными конструкциями: «Стремлением к смысловой точности и информативности обусловлено употребление в научной речи конструкций с несколькими вставками и пояснениями, уточняющими содержание высказывания, ограничивающими его объем, указывающими источник информации и т.д.».

Обобщая отличительные языковые особенности письменного научного стиля, можно сказать, что он характеризуется:

- употреблением книжной, нейтральной и терминологической лексики;
- преобладанием абстрактной лексики над конкретной;
- увеличением доли интернационализмов в терминологии;
- относительной однородностью, замкнутостью лексического состава;
- неупотребительностью разговорных и просторечных слов; слов с эмоционально-экспрессивной и оценочной окраской;
- наличием синтаксических конструкций, подчеркивающих логическую связь и последовательность мыслей.

#### ***Оформление реферата. Критерии оценки.***

Правила оформления реферата регламентированы. Объем – не более 10-15 стр. машинописного текста, напечатанного в формате Word 7,0, 8,0; размер шрифта – 14; интервал – 1,5, формат бумаги А 4, сноски постраничные, сплошные; поле (верхнее, нижнее, левое, правое) 2 мм; выравнивание – по ширине; ориентация книжная; шрифт Times New Roman Cyr.

Работа должна иметь поля; каждый раздел оформляется с новой страницы.

Титульный лист оформляется в соответствии с установленной формой.

На первой странице печатается план реферата, включающий в себя библиографическое описание; введение, разделы и параграфы основной части, раскрывающие суть работы, заключение; список литературы; приложения.

В конце реферата представляется список использованной литературы с точным указанием авторов, названия, места и года ее издания.

Критерии оценки реферата.

1. Степень раскрытия темы предполагает:

- соответствие плана теме реферата;

- соответствие содержания теме и плану реферата;
- полноту и глубину раскрытия основных понятий;
- обоснованность способов и методов работы с материалом;
- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;
- умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу.

2. Обоснованность выбора источников оценивается:

- полнотой использования работ по проблеме;
- привлечением наиболее известных и новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).

3. Соблюдение требований к оформлению определяется:

- правильным оформлением ссылок на используемую литературу;
- оценкой грамотности и культуры изложения;
- владением терминологией и понятийным аппаратом проблемы;
- соблюдением требований к объему реферата;
- культурой оформления.

### ***Защита реферата***

Рефераты обычно представляются на заключительном этапе изучения дисциплины как результат итоговой самостоятельной работы студента. Защита реферата осуществляется или на аудиторных занятиях, предусмотренных учебным планом, или на зачете как один из вопросов билета (последнее определяется преподавателем).

Если реферат подразумевает публичную защиту, то выступающему следует заранее подготовиться к реферативному сообщению, а преподавателю и возможным оппонентам – ознакомиться с работой.

Реферативное сообщение отличается от самого реферата прежде всего объемом и стилем изложения, т.к. учитываются особенности устной научной речи и публичного выступления в целом. В реферативном сообщении содержание реферата представляется подробно (или кратко) и, как правило, вне оценки, т.е. изложение приобретает обзорный характер и решает коммуникативную задачу (передать в устной форме информацию, которая должна быть воспринята слушателями). Учитывая публичный характер высказываний, выступающий должен:

- составить план и тезисы выступления;
- кратко представить проблематику, цель, структуру и т.п.;
- обеспечить порционную подачу материала не в соответствии с частями, разделами и параграфами, а сегментировать в зависимости от новизны информации;
- соблюдать четкость и точность выражений, их произнесение; обращать внимание на интонацию, темп, громкость и т.п. особенности публичного выступления;
- продемонстрировать подготовленный характер высказываний, допуская, как в любой другой устной речи, словесную импровизацию.

## Рекомендации по написанию 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.

**Цель** эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

**Структура** эссе определяется предъявляемыми требованиями:

- мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
- мысль должна быть подкреплена доказательствами – поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др.

Эссе обычно имеет кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе надо учитывать следующее:

Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется мнение автора).

Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

**Стиль изложения:** эмоциональность, экспрессивность, художественность.

**Правила написания эссе:**

- из формальных правил можно назвать только одно – наличие заголовка;
- внутренняя структура может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок;
- аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

В качестве примера можете познакомиться с широко известными эссе И.А. Бунина («Недостатки современной поэзии»), Д.С. Мережковского («О причинах упадка и новых течениях современной русской литературы»), К.Д. Бальмонта («Элементарные слова о символической поэзии»), В.Я. Брюсова («Ключи тайн»), Вяч. Иванова («Символизм как миропонимание»), А.А. Блока («О лирике»).

## Учебно-методические указания к выполнению тестовых заданий

Тестовый контроль отличается от других методов контроля (устные и письменные экзамены, зачеты, контрольные работы и т.п.) тем, что он представляет собой специально подготовленный контрольный набор заданий, позволяющий надежно и адекватно количественно оценить знания обучающихся посредством статистических методов.

Все вышеуказанные преимущества тестового контроля могут быть достигнуты лишь при использовании теории педагогических тестов, которая сложилась на стыке педагогики, психологии и математической статистики. Основными достоинствами применения тестового контроля являются:

- объективность результатов проверки, так как наличие заранее определенного эталона ответа (ответов) каждый раз приводит к одному и тому же результату;
- повышение эффективности контролирующей деятельности со стороны преподавателя за счет увеличения её частоты и регулярности;
- возможность автоматизации проверки знаний учащихся, в том числе с использованием компьютеров;
- возможность использования в системах дистанционного образования.

**Тест** – инструмент, состоящий из системы тестовых заданий с описанными системами обработки и оценки результата, стандартной процедуры проведения и процедуры для измерения качеств и свойств личности, изменение которых возможно в процессе систематического обучения.

Преимущество тестового контроля состоит в том, что он является научно обоснованным методом эмпирического исследования и в определенной сфере позволяет преодолеть умозрительные оценки знаний студентов. Следует отметить, что задания, используемые многими преподавателями и называемые ими тестовыми, на самом деле таковыми вовсе не являются. В отличие от обычных задач тестовые задания имеют четкий однозначный ответ и оцениваются стандартно на основе ценника. В самом простом случае оценка студента есть сумма баллов за правильно выполненные задания. Тестовые задания должны быть краткими, ясными и корректными, не допускающими двусмысленности. Сам же тест представляет собой систему заданий возрастающей трудности. Тестовый контроль может применяться как средство текущего, тематического и рубежного контроля, а в некоторых случаях и итогового.

Текущее тестирование осуществляется после изучения отдельной темы или группы тем. Текущее тестирование, прежде всего, является одним из элементов самоконтроля и закрепления слушателем пройденного учебного материала.

### **Виды тестовых заданий**

Тестовое задание (ТЗ) может быть представлено в одной из следующих стандартизированных форм:

- закрытое ТЗ, предполагающее выбор ответов (испытуемый выбирает правильный ответ (ответы) из числа готовых, предлагаемых в задании теста);

- открытое ТЗ (испытуемый сам формулирует краткий или развернутый ответ);
- ТЗ на установление правильной последовательности;
- ТЗ на установление соответствия между элементами двух множеств.

#### Закрытое тестовое задание

Закрытое ТЗ состоит из неполного тестового утверждения с одним ключевым элементом и множеством допустимых вариантов ответов, один или несколько из которых являются правильными. Тестируемый студент определяет правильные ответы из данного множества. Рекомендуется пять или шесть вариантов ответов, из которых два или три являются правильными.

#### Открытое тестовое задание

Открытое ТЗ имеет вид неполного утверждения, в котором отсутствует один или несколько ключевых элементов и требует самостоятельной формулировки ответа тестируемого. В качестве отсутствующих ключевых элементов могут быть: число, буква, слово или словосочетание. При формулировке задания на месте ключевого элемента необходимо поставить прочерк или многоточие.

#### Тестовое задание на установление правильной последовательности

ТЗ на установление правильной последовательности состоит из однородных элементов некоторой группы и четкой формулировки критерия упорядочения этих элементов.

#### Тестовое задание на установление соответствия

ТЗ на установление соответствия состоит из двух групп элементов и четкой формулировки критерия выбора соответствия между ними. Внутри каждой группы элементы должны быть однородными. Количество элементов во второй группе должно превышать количество элементов первой группы, но не более чем в 2 раза. Максимально допустимое количество элементов во второй группе не должно превышать 10. Количество же элементов в первой группе должно быть не менее двух.

#### **Требования к тестовым заданиям**

Для обеспечения адекватности оценки знаний тесты должны обладать следующими свойствами:

- тест должен быть **репрезентативным** с точки зрения изучаемого материала (ответы на вопросы, поставленные в тесте, не должны выходить за пределы данной учебной дисциплины);
- тест должен быть **уместным**: формулировка и состав вопросов должны соответствовать основной цели дисциплины (при тестировании по определенной теме вопросы должны соответствовать одной из основных задач дисциплины, упомянутых в программе курса);
- тест должен быть **объективным**, что заключается в неизбежности выбора правильного варианта ответа различными экспертами, а не только преподавателем, оставившим тест;
- тест должен быть **специфичным**, т.е. в тесте не должно быть таких вопросов, на которые мог бы ответить человек, не знающий данной дисциплины, но обладающий достаточной эрудицией;

- тест должен быть **оперативным**, что предусматривает возможность быстрого ответа на отдельный вопрос, поэтому вопросы формулируются коротко и просто и не должны включать редко используемые слова, конечно, если эти слова не являются понятиями, знание которых предусмотрено в учебной дисциплине.

*Перечисленные свойства тестовых заданий обеспечивают необходимый качественный уровень проведения итогового контроля, к которому предъявляются следующие требования.*

Процесс тестирования должен быть **валидным** (значимым), когда результаты подтверждают конкретные навыки и знания, которые экзамен подразумевает проверить.

Тестирование является **объективным**, если результаты не отражают мнения или снисходительность проверяющего.

Убедиться в **надежности** тестирования можно, если результаты повторно подтверждены последующими контрольными мероприятиями.

**Эффективность** тестирования определяется, если его выполнение и оценивание не занимает больше времени или денег, чем необходимо.

Тестирование можно считать **приемлемым**, если студенты и преподаватели воспринимают контрольное мероприятие адекватно его значимости.

Изучение динамики процесса проверки знаний с помощью тестов позволяет установить индивидуальное время тестирования для каждого конкретного набора тестовых заданий. Нередко время тестирования для различных дисциплин устанавливается одинаковым на основании некоторого стандарта, не принимая во внимание специфику конкретной дисциплины и ее раздела.

### **Рекомендации по подготовке курсовой работы**

Курсовая работа является важнейшей формой самостоятельной работы студентов. Это одно из первых исследований, в котором студенты в полной мере проявляют и развивают свои творческие способности, изучая определенную тему за рамками учебного материала. Курсовая работа выполняется в соответствии с учебным планом Регионального финансово-экономического института.

Написание курсовой работы базируется на изучении научной, учебной, нормативной и другой литературы. Включает отбор необходимого материала, формирование выводов и разработку конкретных рекомендаций по решению поставленных цели и задач, проведение практических исследований по данной теме. Все необходимые требования к процедуре подготовки и сдачи, содержанию, структуре, оформлению находится в методических указаниях по написанию курсовой работы.

### **Указания по подготовке к зачету**

Формой итогового контроля знаний и умений, полученных в процессе изучения дисциплины является зачет.

Зачет дает возможность преподавателю:

- выяснить уровень освоения студентами учебной программы дисциплины;
- оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей профессиональной деятельности;
- оценить умение студентов творчески мыслить и логически правильно излагать ответы на поставленные вопросы.

При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. Сдача зачета предполагает полное понимание, запоминание и применение изученного материала на практике. Для успешной подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо вновь обратиться к пройденному материалу. Литература для подготовки к зачету рекомендуется преподавателем, либо указана в рабочей программе по дисциплине.

При подготовке к промежуточной аттестации в качестве ориентира студент может использовать перечень контрольных вопросов для самопроверки. Подготовка ответов на эти вопросы позволит:

- выяснить уровень освоения студентами учебных программ;
- оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей профессиональной деятельности;
- оценить умение студентов творчески мыслить и логически правильно излагать ответы на поставленные вопросы.

Оценка знаний студентов должна опираться на строго объективные критерии, научно обоснованные педагогикой и обязательные для выполнения всех преподавателей.

Среди таких критериев важнейшими являются принципы подхода к оценке. В наиболее общем виде эти принципы можно представить следующим образом:

- глубокие знания и понимание существа вопроса, но не всех его деталей, а лишь основных;
- степень сознательного и творческого усвоения изучаемых наук как базы личных убеждений и полезных обществу действий;
- понимание сущности науки, места каждой темы в общем курсе и её связи с предыдущими и последующими темами;
- выделение коренных проблем науки и умение правильно использовать это знание в самостоятельной научной деятельности или практической работе по специальности.

Зачет может проводиться в устной, письменной форме и с применением тестов. Зачет проводится по вопросам, охватывающим весь пройденный материал. По окончании зачета преподаватель может задать студенту дополнительные и уточняющие вопросы.

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.**

При осуществлении образовательного процесса используется ряд информационных технологий обеспечения дистанционного обучения, включающий, но не исчерпывающийся, технологиями онлайн и оффлайн распространения образовательной информации (почтовая рассылка печатных материалов и бланков тестирования или электронных версий образовательных материалов на физических носителях, либо интерактивный доступ к материалам через интернет, доступ к электронно-библиотечным системам института и сторонних поставщиков), технологиями взаимодействия студентов с преподавателем (видео-лекции и семинары, групповые и индивидуальные консультации через интернет, индивидуальные консультации по телефону), технологиями образовательного контроля (интерактивные онлайн тесты в интернет, оффлайн тесты с использованием персональных печатных бланков).

Для реализации указанных технологий используется набор программного обеспечения и информационных систем, включающий, но не ограничивающийся, следующим списком.

- 1) операционные системы Microsoft Windows (различных версий);
- 2) операционная система GNU/Linux;
- 3) свободный офисный пакет LibreOffice;
- 4) система управления процессом обучения «Lete e-Learning Suite» (собственная разработка);
- 5) система интерактивного онлайн тестирования (собственная разработка);
- 6) система телефонной поддержки и консультаций сотрудниками колл-центра «Центральная служба поддержки» (собственная разработка);
- 7) система онлайн видео конференций Adobe Connect;
- 8) электронно-библиотечная система «Айбукс»;
- 9) электронно-библиотечная система «Издательства «Лань»;
- 10) интернет-версия справочника «КонсультантПлюс»;
- 11) приложение для мобильных устройств «КонсультантПлюс: Студент»;
- 12) справочная правовая система «Гарант»;
- 13) иные ИСС.



## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

1. Аудиторная база (лекционная аудитория, аудитория для проведения практических занятий, виртуальные классные комнаты на портале РФЭИ)
2. Организационно-технические средства и аудиовизуальный фондовый материал, мультимедийное оборудование.
3. Комплекты видеофильмов, аудиокниг, CD-дисков по проблемам дисциплины.
4. Интернет.

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ

##### Перечень компетенций

ОК-6 – способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОПК-3 – способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ПК-1 – владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

ПК-19 – владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

##### Этапы формирования компетенций

Компетенции	Этапы освоения ОПОП ВО	
	Название этапа	Семестр
ОК-6	Промежуточный	6
ОПК-3	Промежуточный	6
ПК-1	Промежуточный	6
ПК-19	Промежуточный	6

## Формирование компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Формируемые компетенции	Технологии формирования компетенций	Оценочные средства	
				Показатели и критерии оценки формируемой компетенции (ЗУВ)	Средства оценивания*
1	Проблематика организационного поведения	ОК-6, ОПК-3, ПК-1.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-1 У-1 В-1, 2	<i>Собеседование Эссе</i>
2	Личность и организации	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-1 У-2 В-1	<i>Собеседование, Контрольная работа</i>
3	Коммуникационное поведение в организации	ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-19.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-2, 3 У-3 В-1	<i>Собеседование, доклад, Презентация Эссе Контрольная работа</i>
4	Формирование организационного поведения в организации	ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-19.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-2 У-5 В-2, 3	<i>Собеседование, Контрольная работа Реферат, Презентация, Доклад, Коллоквиум, кейс-задача,</i>
5	Управление поведением в организации	ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-19.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-1, 2, 3 У-4 В-2, 3	<i>Собеседование, Реферат, Презентация, доклад Контрольная работа, Коллоквиум Кейс-задача</i>
6	Поведенческий маркетинг	ПК-1, ПК-19.	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-1, 4 У-2 В-2	<i>Собеседование, Реферат Кейс-задача Тестирование</i>

\* Преподаватель может по своему усмотрению вносить изменения в перечень приведенных в таблице средств оценивания, используя из имеющего в настоящем документе массива контрольно-практических заданий то, что считает наиболее подходящим к каждому конкретному занятию.

## 2. ОПИСАНИЕ КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Показатели оценивания компетенций

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- особенности поведения индивидуумов в отношении физических объектов в случае неожиданных информационных и социальных контактов (З-1);
- особенности поведения групп, команд и других группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу» (З-2);
- особенности поведения организационных единиц, таких как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны (З-3);
- особенности поведения внутренней и внешней среды компании, в части эволюции технологий, рынков, конкуренции, государственного регулирования (З-4).

*Уметь:*

- адекватно применять полученные знания на конкретных примерах (У-1);
- осознанно корректировать собственное поведение в группе (У-2);
- влиять на поведение команды, определяя ее движение к поставленной руководством цели (У-3);
- оценивать результативность организационного поведения в различных временных интервалах (У-4);
- выбирать стратегию поведения, удовлетворяющую требованиям руководства предприятия (У-5).

*Владеть:*

- специальной терминологией и лексикой (В-1);
- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями (В-2);
- технологиями оценки и построения организационного поведения на предприятия с учетом общей стратегии (В-3).

### Критерии оценивания компетенций

Уровень	Знания	Умения	Владения
Минимальный	З-1, З-2	-	-
Базовый	З-1, З-2, З-3, З-4	У-1, У-2, У-4, У-5	-
Повышенный	З-1, З-2, З-3, З-4	У-1, У-2, У-3, У-4, У-5	В-1, В-2, В-3

### 3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### Темы и задания для контрольных работ

1. Организационное поведение, как фактор эффективного управления персоналом.
2. Ресурсная концепция организационного поведения.
3. Разработка моделей организационной ориентации.
4. Управленческие детерминанты.
5. Внутренние факторы поведения.
6. Инициативные и исполнительные работники.
7. Исследование кольцевых моделей мотивации.
8. Организация выполнения заданий.
9. Лидерство как социально-психологический феномен руководства.
10. Факторы группового поведения.
11. Информационное пространство фирмы.
12. Парадоксы поощрительных оценочных санкций.
13. Ложное самоутверждение руководителя.
14. Управленческая концепция руководства.
15. Матричная структура управления.
16. Рефлексия управленческого самосознания.
17. Управленческие позиции руководителей.
18. Организационные возможности управления.
19. Основные направления инновационного развития организации.
20. Управление поведением клиентуры.

#### Задание 1.

1. Рассмотреть таблицу ролей и определить, от каких индивидуальных характеристик зависит принимаемая сотрудником роль в коллективе
2. Проанализировать ролевую структуру учебной группы, сделать выводы о ее эффективности

#### Ролевая структура коллектива

##### 1. Творческие роли

Название роли	Содержание роли
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решений, определяет пути и средства реализации идей
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного

	решения, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем
Эксперт	Обладает способностями оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по уходу обсуждения
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей
Организатор	Организует работу группы, увязывает в процессе «мозгового штурма» работу отдельных членов группы с позиции достижения конечной цели

## 2. Коммуникационные роли

Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок мнений и составлению итогового отчета группы
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы
«Сторож»	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений и доводит их до лидеров
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером
Проводник	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой

## 3. Поведенческие роли

Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает оптимизмом членов группы
Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой, выглядит черной вороной
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя молчаливое большинство
Догматик	Упорство держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и ложных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции
Борец за правду	Является выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную так и негативную роль
Общественник	Увлечен общественной работой, нередко придумывает и выполняет «мероприятия» в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно
«Важная птица»	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что у нее есть «рука»
«Казанская сирота»	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и у начальника
«Ерш»	Обычно пребывает в раздражительном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с руководством и коллегами
«Себе на уме»	Занимается преимущественно личными делами на работе (читает, пишет диссертацию, обустраивает квартиру и пр.) при этом используя свое служебное положение
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит), ведет пустые разговоры
«Наполеон»	Тщеславный человек обычно маленького роста с манией

	величия, гениальности, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях
--	--

## Задание 2.

Проанализируйте факторы стресса и оцените собственную предрасположенность к нему. Подсчитайте очки, если что-нибудь из перечисленного случилось с вами за прошлый год. Баллы 150 и ниже означают относительно низкое число изменений в жизни и низкую вероятность связанных со стрессом нарушений здоровья. От 150 до 300 баллов говорят о 50%-ном шансе значительного расстройства здоровья в течении последующих двух лет. Число баллов свыше 300 повышает эту опасность до 80%.

### Количественная шкала стресса

Жизненные события	Оценка
1. Смерть супруга	100
2. Развод супругов	73
3. Разъезд супругов	65
4. Заключение в тюрьму	63
5. Смерть близкого родственника	63
6. Серьезная травма или болезнь	53
7. Вступление в брак	50
8. Пожар на работе	47
9. Примирение с супругом	45
10. Отставка с работы	45
11. Серьезные изменения в поведении или здоровье члена семьи	44
12. Беременность	40
13. Сексуальные трудности	39
14. Появление нового члена семьи (рождение, усыновление)	39
15. Реорганизация или банкротство фирмы	39
16. Крупное изменение в финансовом отношении	38
17. Смерть близкого друга	37
18. Перевод на другое место работы	36
19. Резкое изменение количества споров с супругом	35
20. Крупная закладная (на покупку дома и т. п.)	31
21. Лишение права пользования закладной или кредитом	30
22. Изменение должности	29
23. Сын или дочь покидают семью	29



24.Юридические проблемы	29
25.Крупные достижения на работе	28
26.Жена начинает работать (оставляет работу)	26
27.Начало или окончание формального обучения	26
28.Крупное изменение в условиях жизни	25
29.Изменение личных привычек	24
30.Трудности общения с руководством	23
31.Крупные изменения в условиях и расписании работы	20
32.Смена места жительства	20
33.Смена школы	20
34.Смена обычного типа отдыха	19
35.Смена религиозной активности	19
36.Крупные изменения в социальной деятельности	18
37.Небольшой заем или закладная	17
38.Изменение в привычках, связанных со сном	16
39.Изменение числа членов семьи, живущих вместе	15
40.Крупные изменения в привычках, связанных с едой	15
41.Отпуск	13
42.Рождество	12
43.Небольшие неприятности с законом	11

### Задание 3.

#### Тип А – Тип В. Тест для самопроверки

Для того, чтобы определить, к какому типу личности – А или В вы принадлежите, обведите кружком одну из цифр для каждой характеристики (Словесные описания представляют полярные суждения), которая наиболее точно описывает ваше поведение в каждой из ситуаций.

Я не соблюдаю назначенное для встречи время	12345678	Я никогда не опаздываю
Я не люблю конкуренцию	12345678	Я люблю конкуренцию
Не люблю конфликты	12345678	Охотно вступаю в конфронтацию
Я никогда не тороплюсь, даже в экстремальных ситуациях	12345678	Я всегда тороплюсь
Я исполняю свои обязанности последовательно	12345678	Я стараюсь делать как можно больше дел одновременно
Делаю все медленно	12345678	Все делаю быстро
Выражаю свои чувства	12345678	Держу все в себе
Обладаю широким кругом интересов	12345678	Мои интересы за пределами работы ограничены

Подсчитайте свои очки, умножьте результат на три, определите свой тип личности

Число очков	Тип характера
Менее 90	В
От 90 до 99	В+
От 100 до 105	А-
От 106 до 119	А
120 и более	А+

Черты личности, характерные для типов А и типа В

Тип А	Тип В
Находится в постоянном движении	Не боится успеть
Быстро ходит, быстро ест и говорит	Никогда не торопится
Нетерпелив	Терпелив
Занимается несколькими делами одновременно	Обладает спокойными манерами

Не знает, чем занять свободное время	Отдыхает с чистой совестью
Одержим цифрами	
Использует количественные меры успеха Агрессивен	Играет не ради выигрыша, а ради процесса игры
Склонен к конкуренции	Не хвастается
Постоянно испытывает недостаток времени	Не волнуется из-за времени

#### Задание 4.

Менеджер в силу своей профессии должен уметь влиять на других людей в желаемом направлении. Если вы хотите узнать, обладаете ли вы этим качеством, ответьте на предложенные вопросы.

Тест: Можете ли Вы стать хорошим менеджером?

1. Выбрали бы вы профессию актера или политика?

Да Нет

2. Раздражают ли вас люди, которые одеваются и ведут себя экстравагантно?

Да Нет

3. Способны ли вы поделиться с другим человеком своими личными переживаниями?

Да Нет

4. Реагируете ли вы немедленно на малейшее проявление неподобающего к вам отношения?

Да Нет

5. Задевают ли вас успехи других в той области, в какой хотелось бы достичь успехов вам?

Да Нет

6. Готовы ли вы взять на себя очень трудное дело только для того, чтобы показать, что оно вам под силу?

Да Нет

7. Могли бы вы пожертвовать всем ради совершения чего-то исключительного?

Да Нет

8. Хотите ли вы, чтобы вас всегда окружал один и тот же круг друзей?

Да Нет

9. Придерживаетесь ли вы в своей жизни строгого, расписанного по часам распорядка?

Да Нет

10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?

Да Нет

11. Нравится ли вам привычное дело каждый день по новому?

Да Нет

12 Любите ли вы подтрунивать над теми у кого слишком большое самомнение?

Да Нет

13. Можете ли вы сказать своему начальнику или тому, кто считается общепризнанным авторитетом, что он не прав?

Да Нет

Теперь подсчитайте очки.

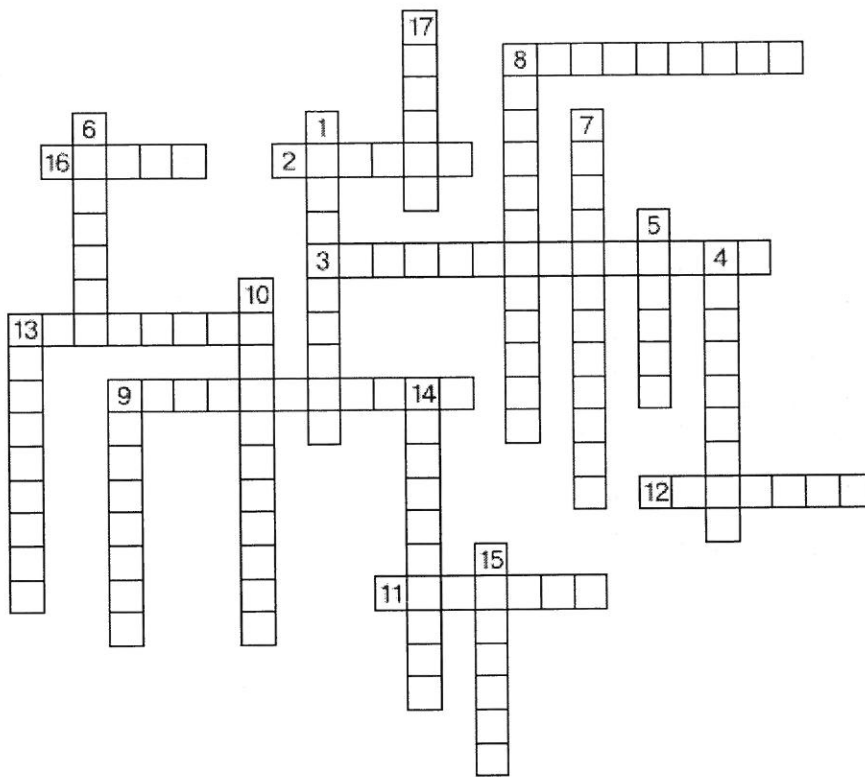
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Если вы набрали от 35 до 65 очков, то у вас есть все данные для того, чтобы подчинять своему влиянию других, перевоспитывать их, наставлять. Вы превосходно чувствуете себя в такой роли.

Если же вы набрали от 0 до 30 очков, то увы, вы не обладаете силой внушения, способной убедить других, хотя зачастую во многом правы.

### Задание 5.

### Кроссворд



## Вопросы.

*По горизонтали.*

2. Создатель научного менеджмента.
3. Процесс расширения сферы деятельности предприятия в целях снижения риска, повышения степени выживаемости фирмы.
8. Система управления фирмой, при которой особое внимание уделяется изучению рынка.
9. Функция управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.
11. Экономические отношения по образованию и использованию фондов денежных средств.
12. Обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческой организации.
13. Управленец.
16. Форма легального отстаивания интересов определенных социальных групп.

*По вертикали.*

1. Совокупность методов, форм и средств управления организацией для достижения поставленных целей.
4. Нововведение, внедрение чего-либо нового.

5. Ученый, выделивший 5 основных функций менеджмента.
6. Форма объединения, для которой характерно единство собственности и контроля.
7. Стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности организации.
8. Совершенствование действующих машин, оборудования и приведение их в состояние, отвечающее современному технико-экономическому уровню.
9. Количественный и качественный учет и оценка результатов работы организации.
10. Самостоятельно хозяйствующий субъект, преследующий коммерческие цели при производстве продукции, выполнении работ и оказании услуг.
13. Активизация людей на выполнение поставленных целей.
14. Долгосрочное вложение денег в предприятие.
15. Один из факторов производства.
17. Создатель «иерархии потребностей».

#### **Ответы.**

*По горизонтали.....По вертикали.*

- |                        |                  |
|------------------------|------------------|
| 2. Тейлор.....         | 1. Менеджмент.   |
| 3. Диверсификация..... | 4. Инновация.    |
| 8. Маркетинг.....      | 5. Файоль.       |
| 9. Координация.....    | 6. Концерн.      |
| 11. Финансы.....       | 7. Планирование. |
| 12. Прибыль.....       | 8. Модернизация. |
| 13. Менеджер.....      | 9. Контроль.     |
| 16. Лобби.....         | 10. Предприятие. |
| .....                  | 13. Мотивация.   |
| .....                  | 14. Инвестиция.  |
| .....                  | 15. Капитал.     |
| .....                  | 17. Маслоу.      |

#### **Задание 6.**

Постановка задачи.

Несомненно, вы имеете опыт взаимодействия с различными организациями, желательно транспортными. Поразмыслив об этом, за 10-15 минут можно составить довольно большой их перечень. При этом не стоит думать, что только крупные организации, такие как Дальневосточное морское пароходство или МГУ им. адм. Г.И. Невельского, где вы учитесь, годятся для обсуждения. Совершенно нет.

Сюда могут войти поликлиники, детские сады или автомобильная стоянка, служба быта, обычный гараж или трамвайный парк. Все они являются организациями. Вы не должны попасть в затруднительное положение, если вспомните все транспортные организации, с которыми имели или имеете дело.

Вторая часть задания выполняется следующим образом. Вам нужно выявить некоторые характеристики организаций, внесенных в список. Одной из проблем здесь является определение значимых характеристик и факторов. Некоторыми из наиболее общих характеристик, используемых при анализе организаций могут быть следующие:

1. Размер от мелкого до очень крупного.
2. Степень формализации (от неформальной до высокоструктурированной).
3. Степень сложности (от простой до многосоставной).
4. Природа целей (что организация пытается осуществить).
5. Основная деятельность (какие задачи решаются).
6. Какие люди вовлечены (возраст, навыки, уровень образования).
7. Поле деятельности (количество подразделений и их географическое расположение).

Вам нужно составить перечень характеристик, которые вы считаете значимыми для каждой из ваших организаций.

Наконец, третье, заключительное и наиболее сложное задание.

Вам необходимо обдумать, как осуществляется управление этими организациями. Например, какого рода функции выполняют менеджеры? Какие навыки необходимы, чтобы стать эффективным менеджером? Прежде всего, вам необходимо решить, какие организации вы сможете включить, выполняя это задание. Вы можете разработать свою собственную концептуальную модель организации, предложив наличие некоторых специфических управленческих функций. Вы, несомненно, уже гораздо глубже понимаете теорию организации и управления, чем вам кажется. Это упражнение полезно лишь как способ обобщения ваших знаний.

Выполнение заданий.

Действие 1.

Назовите до десяти организаций (рабочих, по месту жительства, по интересам, по учебе), в которых вы участвуете или с которыми контактируете.

Действие 2.

Внесите пять из названных организаций в таблицу «Профиль организаций»:

А) укажите организацию;

Б) кратко опишите характеристики, которые вы считаете наиболее значимыми;

В) охарактеризуйте управленческие функции в этих организациях.

Действие 3.

Обсудите организации из составленного перечня с учетом указанных вами наиболее значимых характеристик и управленческих функций.

Действие 4.

Используя результаты обсуждения, составьте список, озаглавленный «Что бы нам хотелось знать об организации и управлении их».

Профиль организаций

Организация. Основные характеристики. Управленческие функции.

1.-----

2.-----

3.-----

4.-----

### **Задание 7.**

Изобразите при помощи диаграммы вашу собственную или хорошо вам знакомую транспортную организацию с точки зрения модели открытых систем.

А. Четко определите:

- основные цели и задачи организации;
- вводимые ресурсы;
- характер процесса трансформации или конверсии;
- конечные продукты;
- критерии эффективности в достижении целей.

Б. Приведите конкретные примеры того, как факты окружающей среды оказывают влияние на структуру, систему управления и специфику функционирования организации. Насколько эффективна организация в адаптации к изменениям внешней среды?

В. Проанализируйте процесс трансформации или конверсии с учетом взаимосвязей основных подсистем (используйте модель или какие-либо рамки по собственному выбору). Насколько эффективны взаимодействия и взаимосвязи подсистем? Подкрепите свою точку зрения примером.

Г. Критически прокомментируйте эффективность управления с точки зрения координации подсистем и руководства действиями организации как единого целого при достижении ее целей и задач. Приведите соответствующие примеры, подтверждающие ваш комментарий.



## **Примерные темы для подготовки эссе**

### Тема: Проблематика организационного поведения

1. Потенциал организационного поведения
2. Проблемы организационного поведения.
3. Ресурсная концепция организационного поведения
4. Социокультурные особенности организации.

### Тема: Коммуникативное поведение в организации

1. Внутренние факторы организационного поведения.
2. Кольцевые модели мотивации.
3. Мотивация к труду: методы и средства оптимизации.
4. Организационная среда конфликта.

## **Примерные темы для подготовки рефератов**

### Тема: Управление поведением в организации

1. Организация выполнения заданий.
2. Инновационная мобилизация персонала.
3. Микромоделли управленческих отношений.
4. Исследования эффективности методов регуляции поведения работников.

### Тема: Поведенческий маркетинг

1. Имиджевый самоконтроль поведения.
2. Мотивационная нюансировка работников.
3. Особенности ориентации и мотивации персонала.

## **Перечень вопросов к коллоквиуму**

### Тема: Формирование организационного поведения в организации

1. Инновационное поведение в организации.
2. Особенности организации «коммуникативного пространства».
3. Поведение взаимосвязанной группы в организации.

## **Научно-исследовательская работа**

### **Семинар 1 «Коммуникативное поведение в организации»**

Содержание работы: подготовка презентации, доклад.

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-3; У-3; В-1.

Формы контроля, оценочные средства: презентация, доклад.

## Семинар 2 «Управление поведением в организации»

Содержание работы: подготовка презентации, доклада.

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-3; У-4; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: презентация, доклад.

### Задания в тестовой форме

1. Что означает термин «организационное поведение» в общем виде?
  - а) понимание и объяснение причин поступков людей, работающих в организации;
  - б) прогнозирование тех или иных поведенческих моделей в различных ситуациях;
  - в) оба варианта верны.
2. Какие отрицательные стороны имеет тенденция электизма ?
  - а) организационное поведение трактуется произвольно, упрощенно;
  - б) использование недостаточно обоснованных американских «теорий» мотивации;
  - в) чрезвычайная пестрота различных подходов, школ, персон к пониманию и интерпретации организационного поведения.
3. Какие отрицательные стороны имеет тенденция компилятивизма?
  - а) организационное поведение трактуется произвольно, упрощенно;
  - б) использование недостаточно обоснованных американских «теорий» мотивации;
  - в) чрезвычайная пестрота различных подходов, школ, персон к пониманию и интерпретации организационного поведения.
4. Какие отношения сотрудников, имеющие отрицательный эффект, обычно проявляются на ранних стадиях развития фирмы?
  - а) человек работает увлеченно, а руководители организации никак на это не реагируют;
  - б) глава фирмы дает указания и распоряжения любому работнику, даже не поставив в известность его непосредственного руководителя;
  - в) отношения по принципу «Деньги решают все!».
5. Что предполагает оплата труда по объему работы?
  - а) если работник приходит в фирму, имея квалификацию юриста и бухгалтера либо экономиста и психолога, а также менеджера со знанием двух-трех языков, то оплата увеличивается на треть и более;

б) высокая оплата труда предполагает повышенные требования к квалификации, ответственность за материальные ценности фирмы и даже двойные обязанности при совмещении должностей;

в) оплата может быть достаточно высокой, если работник приходит из конкурирующей фирмы, имея свою клиентуру либо коммерчески ценную информацию.

6. К каким последствиям может привести отсутствие общего «поля переживаний»?

а) понижению зарплаты сотрудников;

б) руководитель будет включать сотрудников в разрешение ситуаций, требуя и заставляя, но не будет иметь поддержки от них;

в) увольнению сотрудников.

7. Какая стадия в управленческих циклах занимает большую часть времени?

а) контроль за исполнением управленческих решений;

б) стадия принятия решения;

в) стадия передачи решения на исполнение.

8. Какие три разновидности поведения работников являются основными и желательными?

а) произвольное, должное, желательное;

б) обязательное, должное, отстраненное;

в) обязательное, должное, желательное.

9. Что является основополагающим для любой фирмы?

а) разработка маркетинговой модели «большого кольца»;

б) хороший руководитель;

в) квалифицированный персонал.

10. Где сильнее всего проявляется организационное поведение?

а) в ситуациях «отпуска» управленческих решений;

б) при «запуске» управленческих решений;

в) во время планирования управленческого решения.

11. Чем определяется успех реализации управленческих решений?

а) творческими талантами персонала;

б) тем, как подобраны исполнители: менеджеры и специалисты;

в) ответственным настроем исполнителей на творческое выполнение

заданий.

12. Как можно классифицировать лидерство в профессиональной группе?

- а) как тот или иной социально-психологический феномен руководства в профессиональной группе;
- б) как особый тип дилерства руководителя;
- в) как выражение групповых интересов, мнений и настроений, которые учитывает и генерирует руководитель, направляя всю работу на достижение конечных результатов.

13. Какими двумя факторами можно оценить успешность работы профессиональной группы?

- а) продуктивность и удовлетворенность результатами труда;
- б) целеустремленность и демократичность;
- в) профессиональная согласованность и межличностная совместимость.

14. Что такое управленческое решение?

- а) снятие противоречий назревшей проблемы: оно принимается руководителем за подчиненных ему работников;
- б) решение какой либо организационной проблемы;
- в) решение, принятое руководством.

15. Какие виды ошибок, совершаемых руководителем при принятии решения, выделяют?

- а) объективные и постоянные;
- б) субъективные и объективные;
- в) статические и случайные.

16. От чего зависит поведение работников в организации?

- а) от руководства;
- б) от того, как поставлен контроль исполнения управленческих решений;
- в) от того, какие условия работы предоставлены работодателем.

17. Контроль организации исполнения управленческих решений — это:

- а) система наблюдения, проверки, оценки и коррекции положения дел на основе разработанных критериев (показателей);
- б) система видео-наблюдения за процессом работы персонала;
- в) строгая отчетность руководству о проделанной работе.

18. Каким может быть контроль организации управленческих решений по объему?

- а) детальный и факторный;
- б) ежедневный и ежемесячный;
- в) общий и подробный.

19. Чем завершается управленческий цикл руководителя?

- а) предъявлением и оценкой конечных результатов, которые сравниваются с ожидаемыми и соответственно оцениваются руководителем;
- б) получением конечного и ожидаемого результата;
- в) составлением отчета.

20. Что является результатом организационной культуры управления?

- а) положительным результатом работы;
- б) удовлетворением конечным результатом своей работы;
- в) факторными социально-психологическими эффектами.

21. Чем отмечается трудовой вклад работника?

- а) зарплатой;
- б) поощрительными оценочными санкциями;
- в) премией.

22. Главной идеологемой сетевой организационной культуры является:

- а) принцип конкурентного сотрудничества;
- б) принцип «Все ради денег»;
- в) принцип тщательного анализа.

23. Какие управленческие отношения проявляются в организации?

- а) межличностные и официальные;
- б) формализованные и персонализированные;
- в) факторные.

24. В чем сущность концепции экономической демократии?

- а) заинтересованность каждого работника в конечном продукте формируется «снизу — вверх», а не «сверху — вниз»
- б) сущность в том, чтобы дать работникам инвестировать в ту фирму, где они работают, покупая предложенные им акции либо внося свой долевого пай
- в) самоуправляющиеся предприятия на основе выкупа самими работниками обанкротившихся фирм

25. В каких случаях себя проявляет демократическая ориентация руководителя?

а) когда он отслеживает «обратные связи» от работников, чтобы лучше корректировать управленческие ситуации;

б) в тех случаях, когда он поддерживает нововведения работников, накапливаем банк инициативных предложений, предоставляет необходимые полномочия их инициаторам, создает творческую обстановку для постоянного обновления;

в) как требование поступать в соответствии со своими обязанностями, записанными в должностной инструкции или же зафиксированными в другом специфическом инструктивном документе.

26. В каких случаях себя проявляет инноваторская ориентация руководителя?

а) когда он отслеживает «обратные связи» от работников, чтобы лучше корректировать управленческие ситуации;

б) в тех случаях, когда он поддерживает нововведения работников, накапливаем банк инициативных предложений, предоставляет необходимые полномочия их инициаторам, создает творческую обстановку для постоянного обновления;

в) как требование поступать в соответствии со своими обязанностями, записанными в должностной инструкции или же зафиксированными в другом специфическом инструктивном документе.

27. Ригористическая установка обычно проявляется - ?

а) когда он отслеживает «обратные связи» от работников, чтобы лучше корректировать управленческие ситуации;

б) в тех случаях, когда он поддерживает нововведения работников, накапливаем банк инициативных предложений, предоставляет необходимые полномочия их инициаторам, создает творческую обстановку для постоянного обновления;

в) как требование поступать в соответствии со своими обязанностями, записанными в должностной инструкции или же зафиксированными в другом специфическом инструктивном документе.

28. Конвенционалистская установка проявляется - ?

а) как результат взаимных договоренностей участников, оформленных в определенный документ (контракт о найме, договор аренды, торговый договор и др.);

- б) как необходимость сотрудничества работников друг с другом в выполнении служебных обязанностей;
- в) прежде всего как выгода от контактов с другими работниками, особенно в рыночной внутрифирменной среде.

29. Функциональная установка формируется - ?

- а) как результат взаимных договоренностей участников, оформленных в определенный документ (контракт о найме, договор аренды, торговый договор и др.);
- б) как необходимость сотрудничества работников друг с другом в выполнении служебных обязанностей;
- в) прежде всего как выгода от контактов с другими работниками, особенно в рыночной внутрифирменной среде.

30. Прагматическая установка проявляется как:

- а) как результат взаимных договоренностей участников, оформленных в определенный документ (контракт о найме, договор аренды, торговый договор и др.);
- б) как необходимость сотрудничества работников друг с другом в выполнении служебных обязанностей;
- в) как выгода от контактов с другими работниками, особенно в рыночной внутрифирменной среде.

31. Что описывает понятие «управленческая концепция»?

- а) рефлексивные процессы, которые происходят в сознании руководителя под влиянием изменяющихся условий жизнедеятельности организаций;
- б) основы организационного поведения;
- в) управленческие позиции руководителя.

32. Какие управленческие концепции следует различать?

- а) поведенческие и позиционные;
- б) общие и личные;
- в) командные и индивидуальные.

33. Организация поведения работников в проектно-целевых группах может быть - ?

- а) параллельной, поэтапной и повременной;
- б) перпендикулярной, пошаговой и ежемесячной;
- в) основной и второстепенной.

34. При параллельной координации руководитель каждого функционального подразделения отвечает за - ?

а) свою часть проекта, а совещания по разработке проекта проводятся всеми ими поочередно;

б) за выполнение работ на определенной стадии, т.е. когда технологический цикл предполагает последовательность разработок сначала одним подразделением, потом другим и т.д.;

в) за общим ходом выполнения работ по проекту, который осуществляет выделенный для этой цели один из топ-менеджеров фирмы - он является непосредственным куратором проекта, выполняя две функции: своевременное обеспечение работ по всему фронту в поведенческих «деловых связках» сотрудников и систематическое информирование главы фирмы о ходе выполнения проекта.

35. При постадийной координации каждый из руководителей «своей» части проекта несет ответственность за - ?

а) свою часть проекта, а совещания по разработке проекта проводятся всеми ими поочередно;

б) за выполнение работ на определенной стадии, т.е. когда технологический цикл предполагает последовательность разработок сначала одним подразделением, потом другим и т.д.;

в) за общим ходом выполнения работ по проекту, который осуществляет выделенный для этой цели один из топ-менеджеров фирмы - он является непосредственным куратором проекта, выполняя две функции: своевременное обеспечение работ по всему фронту в поведенческих «деловых связках» сотрудников и систематическое информирование главы фирмы о ходе выполнения проекта.

36. Лидерство главы фирмы является прежде всего - ?

а) идеологическим феноменом;

б) устоявшимся шаблоном;

в) общественным мнением.

37. Что сформировал разразившийся в августе 1998 г. глобальный организационно-экономический кризис?

а) инфляцию;

б) низкие цены на нефть;

в) рефлексивную модель оценки ситуации.



38. Чем является власть руководителей в бизнес-организациях?

- а) главной административно-психологической силой которая определяет их доминирование над работниками;
- б) полномочиями управления;
- в) компетенцией.

39. В коммерческой фирме достаточно четко обозначены управленческие позиции руководителей - ?

- а) инноваторского и консервативного типа;
- б) алчных и мелочных;
- в) предпринимательского и административного типа.

40. Когда управленческая позиция главы фирмы характеризуется как сильная?

- а) если ее продукция пользуется успехом в своей области и приобретает все большую популярность;
- б) когда у фирмы есть постоянная, удовлетворяющая ее растраты прибыль;
- в) если она воплощает в себе необходимые признаки успешного организационно-экономического развития фирмы.

41. Что предполагает сильная управленческая позиция руководителя?

- а) осмысленность ее формирования;
- б) преданность ему команды;
- в) постоянно достоверная информация в его распоряжении.

42. От чего зависит диспозиционный статус руководителя?

- а) от того, насколько хорошо он может организовать управленческий процесс;
- б) от того, насколько он сам влиятелен в среде высшей администрации;
- в) от того, насколько быстро он может принять правильное решение.

43. Какой феномен характерен для многих фирм?

- а) управленческий дилетантизм лиц, ответственных за судьбу фирмы;
- б) удача;
- в) управленческий дилетантизм руководителя.

44. Опытный руководитель психологически подготавливает работников к «запуску» управленческих решений, организуя этот процесс как...

- а) делегирование полномочий;
- б) конференции;
- в) собеседования.

45. Методом, который может соединить два подхода, существующих в теории и практике управления, может быть...

- а) распределение обязанностей;
- б) делегирование полномочий работникам;
- в) создание группы управляющих.

46. Метод делегирования полномочий формирует...

- а) организационный диапазон реализации управленческих решений;
- б) определенный круг служащих;
- в) определенные цели, достигнуть которых нужно в первую очередь.

47. Почему коммуникации способны оказывать сопротивление управлению?

- а) потому что слухи – это всегда плохо;
- б) недостоверная информация всегда и везде присутствует;
- в) потому что коммуникационная среда может функционировать по своим внутренним законам в самопроизвольном режиме.

48. Чем определяется характер коммуникаций?

- а) выбором формы обращения, средства сообщения и способа контакта;
- б) информационным обеспечением;
- в) финансовыми средствами.

49. Что формируют формы обращения, средства сообщения и способа контакта?

- а) коммуникации;
- б) коммуникативное поведение;
- в) коммуникативное пространство.

50. Каким не может быть управленческий цикл?

- а) укороченным;
- б) продленным;
- в) длинным.

### **Кейс-измерители**

#### **Задание 1.**

Цель задания – продемонстрировать особенность индивидуального и группового принятия решений, оценить, какой способ в данном случае эффективнее. Оценить эффект группового влияния.

### АВИАКАТАСТРОФА

Вы – пассажиры самолета, который потерпел крушение в тундре. Вы летели на пассажирском самолете в городок на севере канадской провинции Квебек в субарктической области. Самолет терпит аварию и попадает в озеро. Летчик погиб. Самолет некоторое время держится на плаву, и вы успеваете выйти из него и вынести некоторые вещи. Затем самолет тонет. Одеты все уцелевшие в теплую одежду.

Местность в этой области представляет собой тундру – в основном это болота с разной степенью проходимости. Множество озер, соединенных между собой сетью речек и ручейков. На редких холмах растут карликовые деревья 10-15 см в диаметре.

Время: 6 октября 14.40. В городке, куда вы летели, вас ждут только 21 октября.

Вам необходимо расположить по степени значимости спасенные вами предметы.

№	Предметы	Индив ид. оценка	Группо вая оценка	МЧС	Разница	
1	магнитный компас			13		
2	металлическая банка с 2 л. Брусничного сиропа			5		
3	спальный мешок			4		
4	бутылка воды с дезинфекционными таблетками			15		
5	кусок брезента 6*6 м			3		
6	13 спичек в водонепроницаемой коробке			1		
7	80 м плетеного нейлонового каната			6		
8	действующий электрический фонарь с 4 батарейками			10		
9	3 пары снегоступов			7		
10	2 бутылки рома			11		
11	набор для бритья			9		

12	заводной будильник			12		
13	топорик			2		
14	проколота камера авиационного колеса			8		
15	книга «Ориентация по звездам на севере»			14		

## Задание 2.

1. Определите, какие положения из предлагаемых в статье целесообразно использовать в вашей организации, а какие невозможно и почему.

2. Выявите, в чем могут заключаться сложности практического использования выдвинутых предложений.

3. Определите, элементы каких теорий мотивации использованы в сделанных предложениях.

### Ситуация «Как мотивировать сотрудников?»

Большинство людей на вопрос о том, зачем они работают, не мудрствуя, ответят, что им нужно зарабатывать на жизнь. И будут правы – первопричина выхода на рынок труда в качестве наемного работника именно такова. Более того, многие искренне считают, что этим все и ограничивается, до тех пор, пока в один не слишком прекрасный день не начинают испытывать гнетущее ощущение, будто они что-то в этой жизни упускают. И тогда выясняется, что деньги, как говорят математики, необходимое, но не достаточное условие для того, чтобы не чертыхаться, просыпаясь по понедельникам.

*Человек – мера всех вещей.*

Канонический пример немотивированного сотрудника – древнегреческий раб. Имущества он не имел, в результатах труда заинтересован не был, и даже за человека его не считали. Не в последнюю очередь благодаря этому рабство пало, человечество записало сей факт в учебники истории и с тех пор старалось хоть как-нибудь стимулировать работника.

На Западе возникали различные мотивационные теории, со всех сторон рассматривали пирамиду потребностей Маслоу, закон баланса Адамса, а также теорию Герцберга. У нас же, когда с появлением рынка стройная советская система стимулирования труда на партийно-профсоюзной основе претерпела как структурную, так и идейную деформацию, народ побросал в угол переходящие красные знамена, экраны соцсоревнований и доски почета и ринулся укреплять экономические позиции, несколько подзабыв по дороге

про человеческий фактор. Оказалось, что про него забыли напрасно. Сегодня лояльный и хорошо мотивированный персонал является одним из важнейших факторов, влияющих на развитие компаний.

По данным исследования нашего журнала «Стиль жизни среднего класса», треть представителей этого слоя, тех самых менеджеров, исследователей, инженеров и аналитиков, которые составляют главную рабочую силу современных компаний, готовы сменить работу, как только им предложат что-нибудь более привлекательное. Теперь представьте, что это в вашей фирме треть сотрудников одной ногой стоит за дверью. Можно ли после этого считать, что они работают с полной отдачей? То-то же. Неудивительно, что слабая мотивация персонала занимает третье место в перечне причин, препятствующих росту бизнеса, – этот вывод содержится уже в другом исследовании: «Управление ростом и конкурентоспособностью российских компаний», проведенном Ассоциацией менеджеров и консалтинговой компанией *Accenture*. Соответственно, высокую степень мотивированности подчиненных нынешние руководители ставят на первое место в ряду внутренних факторов повышения конкурентоспособности своего бизнеса.

Но как же их, таких мобильных, мотивировать? Как заставить любить и ценить место, где они работают?

«У каждого человека есть мотивы, которые им движут в жизни. Маслоу, теорией которого все размахивают, был психоаналитиком и исследовал людей вообще, а не „людей на работе“. Его пирамида – результат общения с пациентами, – говорит Сергей Ряковский, заместитель гендиректора по кадровой политике ОКБ Сухого, – и он категорически возражал, когда ее пытались в лоб переносить на работу. Я с ним согласен. Мотивация „человека работающего“ – гораздо более тонкий и прикладной момент. Компанию, то есть руководителя и собственника, волнуют только те мотивы сотрудников, которые будут полезны для компании, и те, которые могут работать против нее. Традиционные теории мотивации плохи тем, что не дают конкретных подсказок: что делать с человеком, чтобы он себя вел на работе так, как это полезно для работы».

Итак, поскольку дела с теорией обстоят не ахти как, мы пойдем по пути анализа практики и, собрав воедино кейсы многих современных российских компаний, построим свою, очень прикладную, пирамиду. Ее можно представить в виде трех этажей, условно названных так: «про деньги», «не совсем про деньги», «совсем не про деньги».

*Первый уровень – про деньги.*

«А чего тут мудрить? – спросите вы. – Надо платить людям большую зарплату, и все». Оказывается, не все. Оставим в стороне вопрос о размере зарплаты, заметим лишь, что для рядового персонала она должна быть достойной, ее должно в принципе хватать на жизнь. Речь же сейчас о другом. А именно, о том, что в наши дни даже сей простой и древний, как сама жизнь, акт материального вознаграждения за труд требует соблюдения определенных условий.

Так, по мнению многих ИК-менеджеров, проблемой номер один для российских компаний является непрозрачность формирования окладов. То есть непрозрачность для сотрудников. Дело в том, что, как бы ни тщилося руководство фирмы сделать размеры окладов коммерческой тайной, они все равно становятся известны персоналу, и в том случае, если не вполне понятно, почему Вася получает 500 единиц условных денег, а Петя – 1000, в головах сотрудников рождаются совершенно невыгодные для компании домыслы. Поэтому лучше покажите каждому сотруднику его место в финансовой сетке компании и расскажите о возможностях и механизмах продвижения в сторону увеличения зарплаты.

Если у вас крупное предприятие, используйте для этого возможности информационной системы управления, которая там наверняка установлена, сделайте схему формирования оплаты труда доступной для персонала. «Управленческая система позволяет формализовать критерии и алгоритмы расчета материальной части мотивации, – говорит Михаил Панченко, руководитель отдела бизнеса и сервиса *SAP*, – и тогда менеджер может сделать процесс повышения зарплаты или расчета бонусов достаточно объективным. Важно, что система прозрачна для сотрудников. Человек знает, сколько и за что он получит».

И еще деликатный момент, о котором напоминает Сергей Ряковский. Не стоит подавать индексацию зарплаты в связи с инфляцией как повышение. Люди ходят в магазины и все понимают. Индексация – дело хорошее, но она направлена на поддержание «гигиенических факторов», по Герцбергу, а отнюдь не на воодушевление сотрудников.

Кроме зарплат, как известно, деньги выдают в виде премий. «Ну, это уж точно хорошая мотивация», – скажете вы. Да, но при одном условии: премия должна быть правильно позиционирована как в сознании работника, так и в вашем собственном. Не считается мотивирующим фактором премия, которую платят всегда, – в этом случае она воспринимается как часть зарплаты.

«Премия сотруднику, – говорит Сергей Ряковский, – это реализация с помощью денег его потребности в уважении и самовыражении.

Человек сознает, что он добился такого результата, который руководство признало и не пожалело денег, чтобы его оплатить. При этом работает не сумма, а факт ее получения. Конечно, она не должна быть слишком маленькой, ведь тогда как раз мотив уважения страдает».

Премии также могут использоваться в качестве альтернативы штрафам – когда премируют за правильное поведение вместо наказания за неправильное. Не опаздываете – вам платят. Не теряете документы – тоже платят. Работаете без аварий определенное количество часов – получаете премию.

Можно явно обозначить качества сотрудника, полезные для организации, и вознаграждать за их проявление. Такой подход реализован, например, в компании «Катрис-Комплект». Там к количественной части денежной мотивации менеджеров по продажам, то есть премиям за перевыполнение плана, добавили качественную: ввели такие показатели, как инициативность и активность в работе, деловой риск, инновации, творческий подход к работе, привлечение новых клиентов и самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется определенный процент. «Мы премируем их традиционным способом – деньгами, – рассказывает менеджер по персоналу Виктория Пиримова, – но критерии у нас нетрадиционные. Это стимулирует их профессиональную самореализацию».

#### *Денежная западня.*

Итак, нижний уровень мотивационной пирамиды «закрывается» выплачиваемыми работнику деньгами. Допустим, вы все сделали правильно, и ваши сотрудники получают неплохой доход. Зачем же тогда переходить на средний и верхний уровни?

Во-первых, для компании очень плохо, если у большинства сотрудников количество зарабатываемых денег становится пунктиком. Именно такие сотрудники в любой момент готовы уйти. Особенно это характерно для развивающихся рынков. «Мы находимся на стадии молодого капитализма, – объясняет распространенность этого феномена в России Сергей Ряковский. – При социализме все жили в одном зарплатном коридорчике. А сегодня каждый может заработать сколько угодно, и мы как страна в целом еще не наелись денег. Нам бы денег, денег и еще раз денег – даже не как средства к существованию, а как показателя, что мы чего-то можем. И многие работодатели ловятся на это. Они думают, что если люди идут на работу, чтобы получить денег, надо им положить больше денег, и они будут хорошо работать. Но не тут-то было. Денег владелец прибавляет, но сотрудник-то знает, что всегда можно найти еще долларов на сто-двести побольше.

И как только находит, он уходит туда. А *искать* он перестает, когда созревает до того, что есть и другие ценности».

Во-вторых, напомним, что в классическом варианте мотивационной пирамиды эти самые «другие ценности» вступают в действие автоматически, сразу после того, как человек обеспечивает собственные элементарные потребности – выживание и безопасность.

Более того, начиная с определенного уровня благосостояния, наступает просто насыщение доходом. Повышение зарплаты на 3 % ежегодно, которое так любят некоторые руководители, Ирина Дресвянникова, кадровый консультант консалтинговой группы «Системы эффективных технологий», считает отнюдь не мотивирующим фактором, а выброшенными из кармана владельцев деньгами. И вообще, к своему новому доходу человек привыкает в среднем за квартал, дальше его «цеплять» перестает. А поскольку зарплатные ресурсы компании не беспредельны, как и возможности поднять человека вверх по карьерной лестнице или дать ему новое интересное задание, то, видя такой потолок, человек либо расслабляется, либо раздражается, либо начинает работать на сторону – и часть его ресурсов утекает из компании.

Кроме того, по мнению многих менеджеров по персоналу, между высокооплачиваемым работником и работодателем постепенно нарастают два конфликта. Один из них связан с желанием руководителя контролировать и загружать своих суперспециалистов и топ-менеджеров в любое время дня и ночи, вызванным навязчивой мыслью: «Я ему столько плачу, он же должен это отработать!» В результате «богатому» сотруднику бывает некогда с толком потратить то, что он заработал, поскольку помимо работы и сна жизни у него практически не остается. Согласно закону психологии, у него происходит нарушение баланса входа и выхода, то есть ресурсов, временных или финансовых, на восстановление не хватает. Светлана Блохина, директор по персоналу компании «Максус», называет это нарушением экологии работника.

Причина другого конфликта – отсутствие у руководителя, вложившего массу сил и времени в своих непосредственных подчиненных, уверенности в том, что они не уйдут сразу же, как только столкнутся с неизбежным зарплатным и карьерным потолком. Причем уйдут неожиданно и, как правило, в тот самый момент, когда руководитель несколько расслабился и решил, что этот участок тыла у него надежно прикрыт.

В общем, для руководителя, попавшего в подобную западню, нет другого способа из нее выбраться, кроме как по-новому взглянуть на себя и свою компанию. Ирина Дресвянникова, например, предлагает взглянуть на



себя как на продавца: «Задача бизнесмена, по сути, продать рабочие места в своей компании. Причем он должен их продавать одним и тем же сотрудникам каждый день».

Попробуйте ответить на вопрос: почему данный конкретный человек, обладая параметрами, которые востребованы на рынке, и имея возможность устроиться где-то еще, должен прийти именно в вашу компанию? Вот тут и начинается интерес к тому, а что бы такого для него еще можно было сделать. То есть проблема мотивации сводится к проблеме заинтересованности людей в вашем бизнесе.

Мы переходим на второй уровень нашей мотивационной пирамиды, где речь пойдет не совсем про деньги.

#### *Выбор и игра.*

«Неденежная зарплата», или соцпакет, воспринимается одновременно как знак принадлежности к компании и проявление ее заботы о сотруднике. Вообразить себе эффективную систему мотивации без него сложно. Однако предоставление всем подряд стандартного набора («медстраховка-о бед-мобильный») может и не сработать как мотивирующий фактор, потому что не будет восприниматься как льгота. Например, если человек этим не пользуется. Компания рискует выбросить кучу денег, заплатив за фитнес-клуб для всех, при этом сотрудники и не вспомнят о клубе, если их спросить, что есть в компании помимо зарплаты. Ну не ходят они туда. Далеко или времени нет. А «наверху» считают, что очень даже заботятся о сотрудниках и недоумевают по поводу их черной неблагодарности в смысле отсутствия приращения трудового энтузиазма.

Выход можно найти, предоставив сотрудникам возможность выбора льгот. Так, в компании *Mirantis* придумали систему под условным названием «Кафетерий». Идея кафетерия – свободный выбор блюд из ассортимента. После окончания испытательного срока и на основании оценки непосредственного руководителя сотруднику присваивается определенное количество баллов. У тебя 4 балла – вот корзинка бенефитов, выбирай, что тебе надо, на эти 4 балла: страховки, оплата мобильного, занятия спортом, английским, пенсионное страхование, страхование жизни. Выбирать «призы» можно раз в год. Раз в полгода балл растет «за выслугу лет». Кроме того, оценка меняется после ежегодной аттестации, и *HR*-менеджер может прибавить еще по 1 баллу за соответствие корпоративным правилам.

Каждая должностная позиция имеет вес: чем выше позиция, тем выше баллы (поэтому не надо думать, как сделать компенсационный пакет для топ-менеджера, – он автоматически будет больше, чем у нижестоящих сотрудников). Если не хватает баллов, существует кредит. «Бенефит „отпуск“

появился благодаря обратной связи с персоналом, – рассказывает Марина Симонова, руководитель службы персонала. – „А что у нас там по бенефитам?“ – интересовался народ. Я: „А что вы хотите?“ – „Ну что-нибудь там с отпуском бы“. Появился отложенный денежный бенефит, его можно взять к отпуску и сделать его для себя более приятным: например, повесить класс отеля или купить новое рыболовное снаряжение».

У такой системы есть два риска, считает Сергей Ряковский. Во-первых, иногда ее довольно сложно администрировать. Во-вторых, есть риск усложнить процедуру получения «приза». Если на дорожку в боулинге надо записываться за два месяца, писать заявление и заверять в трех инстанциях, это типичное не то.

Продолжаем исследовать не совсем денежные способы мотивации.

Хорошо, когда зарплата приличная и коллектив душевный. Премия есть и позиционируется вроде правильно. Сидит себе менеджер, план продаж выполняет, прибыль приносит, претензий к нему формально никаких нет и быть не может. Стабильность. Но для компании это стабильность со знаком минус: о продвижении на рынке, не говоря уж о захвате лидирующих позиций, речи уже не идет. Как говорят в «Системах эффективных технологий», в последнее время многие клиенты к ним приходят со словами: «Продажи остановились. Продавцы зарабатывают хорошие деньги и говорят, что им достаточно. Помогите сделать что-нибудь, чтобы им было интересно». В компании «Кат-рис-Комплект» с помощью консультантов справились с подобной проблемой, поняв, что, хотя денежный азарт у сотрудников пропал, а с ним и интерес к работе, – вакантное место объекта азарта можно занять чем-нибудь другим. Этим другим оказалась игра.

«Мы провели исследование производительности труда менеджеров, – рассказывает Виктория Пиримова, – и увидели, что у них далеко не полностью загружено рабочее время». Изменять план каждому менеджеру смысла не было: если человек и так работает хорошо, зачем менять его стиль работы, получать конфликт непонимания с его стороны и ждать, пока он перепривыкнет? Денежные надбавки за перевыполнение плана присутствовали, но особо не мотивировали. Тогда в «Катрис-Комплексе» придумали морковки – наподобие тех, которые вешают перед осликом, чтобы он бежал в нужном направлении, только в данном случае их сделали вполне достижимыми.

За каждую дополнительную единицу сверх плана менеджер по продажам стал получать определенный балл. А за определенное количество баллов – морковку. Список морковок составили из тех пожеланий и предпочтений, которые высказали сами менеджеры, и разбили его по баллам,

от самой мелкой – 1 балл (поход с детьми в дельфинарий, театр или музей), до самой большой – 30 баллов (поездка за границу на двоих). «Придумать можно все что угодно, – говорит Виктория Пиримова, – главное, чтобы у работника при виде этой морковки возникало желание на нее заработать. Если я узнаю, что менеджер – любитель выпить пива вечером, у меня появляется в списке морковка „столик в пивном баре“. И у человека, имеющего возможность за счет компании с женой или приятелем сходить попить пива, возникает желание это сделать».

Морковки выдаются по итогам квартала. Накопил три морковки – в следующем квартале каждый месяц ходишь с ребенком в дельфинарий или с женой в Большой театр. Или копишь, например, на турпоездку – баллы в течение года не сгорают.

Один нюанс. «Плюс балл» полагается за то, что ты на единицу больше плана заработал, но есть и «минус балл» – если на единицу недовыполнил. Иначе получилась бы не мотивационная схема, а мешок деда-мороза, в котором заведомо что-то болтается. И еще что важно. Система прозрачная, в ней нет субъективизма – менеджер знает и свои баллы, и имеющиеся морковки, может все для себя посчитать и распланировать и не зависит от доброй воли Ивана Ивановича.

«Уже сейчас можно сказать, что мы достигли своей цели – сдвинули их с мертвой точки, рост пошел, – утверждает Виктория Пиримова. – Пусть люди приносили десять единиц, а сейчас приносят одиннадцать, самое главное, что они настроены копить на крупные морковки и, соответственно, наращивают активность. И еще мы знаете что почувствовали? Сплоченность в коллективе. Есть общая цель – морковки. Они получают морковку и делятся своими положительными эмоциями. И элемента зависти практически нет, поскольку это не деньги, что снижает конфликтность и тревожность в коллективе. После этого можно говорить о команде, единомышленниках, о людях, у которых есть общая цель, помимо того, что они продают товар».

И вот человек трудится на своем рабочем месте, получая достойную зарплату, премию и устраивающий его соцпакет. При этом у него даже есть возможность немного поиграть на работе, выбирая бенефиты или морковки. Но через некоторое время выясняется, что и этого мало.

*Свобода: совсем не про деньги.*

«Когда сотрудники заработали столько, что смогли купить квартиру, машину и какое-то количество денег отложить, денежная мотивация вообще перестает действовать, – утверждает Ирина Дресвянникова. – Они для того, чтобы этого достичь, не по-детски выложились на работе. Как правило, бизнес – это многократное повторение одного и того же, рутина, а недостатка

творчества у наших людей нет, у нас его избыток. И у людей появляется ощущение, что за свой труд они получили меньше, чем вложили (и, строго говоря, они правы – это принцип бизнеса). Эти ощущения начинают мешать».

И тогда (а иногда и вне зависимости от этого) люди ищут свободы. Свободы распоряжаться своей жизнью и реализовать себя – уже не только как профессионала, а как личность вообще. Работодатель может им в этом помочь.

Единственное необходимое условие здесь – совпадение базовых ценностей компании и сотрудника. Вот почему при приеме на работу не так важно то, что человек умеет делать, как то, зачем он сюда пришел. «Задача на этапе подбора – как можно быстрее выяснить базовые ценности того, кто пришел, и как можно быстрее транслировать ему ценности компании, – говорит Ирина Дресвянникова. – И если ценности совпадают, но человеку не хватает квалификации, все равно можно брать. Квалификация приобретается. А вот если есть принципиальные расхождения в структуре ценностей, то бесполезно растить квалификацию. Мы нанимаем на работу жизненные позиции, а не диплом об окончании чего-то».

Когда перед Мариной Симоновой была поставлена задача сделать *Mirantis* компанией номер один на рынке в плане привлекательности работодателя, она еще на этапе собеседования с кандидатами начала выяснять, что им нужно для счастья. «Прежде всего, мы должны были понять, чего бы хотелось людям, с которыми мы будем строить свой бизнес, в какой ситуации они будут чувствовать себя более счастливыми», – говорит она.

Ценностный подход к подбору сотрудников может предупредить традиционную проблему – конфликты с начальством. «Твой менеджер – это неожиданная, но очень весомая и важная часть твоего компенсационного пакета. – утверждает Марина Симонова. – Если ты попадаешь к человеку, с которым тебе будет комфортно работать, ты с ним „на одной волне“, то ты удержишься на этой работе гораздо дольше, чем в другом месте, где тебе будут даже больше платить, но отношения с руководителем не заладятся».

Любой человек испытывает потребность в развитии – но не всегда в профессиональном. Есть компании и люди, которые в этом вопросе счастливо совпадают: постоянный профессиональный рост и для тех, и для других является одной из главных ценностей. Чаше прочих этим могут похвастаться ИТ-компании. Но так бывает не всегда. Если обучение – необходимый элемент пребывания в вашей фирме, не забудьте предупредить

об этом кандидата на собеседовании. Гораздо проще отсеивать не желающих учиться еще на этапе интервью.

Впрочем, задача службы *HR* – сделать все, чтобы обучение мотивировало. «Зачастую на вопрос: „Как вы позиционируете обучение?“ нам отвечают: „Мы разошлем сотрудникам приказ явиться тогда-то и туда-то на тренинг“, – рассказывают консультанты в „Системах эффективных технологий“. – Разумеется, о мотивированности персонала на обучение при такой постановке речи идти не может!» Консультанты в этих случаях сами беседуют с будущими участниками тренинга и объясняют им, что руководство компании заказало такое дорогое обучение, чтобы их профессиональный уровень и стоимость на рынке повысились. Повышение стоимости на рынке – это мотивирующий фактор почти для всех.

Особенно эффективно это работает в сочетании с возможностью карьерного роста.

В компании *Philips* разработали ноу-хау – *early detection talent development scheme* (схема развития талантов с ранних ступеней). Члены *Senior Executive Team* проводят встречу по «определению таланта» среди местных менеджеров и посылают успешных кандидатов из Екатеринбурга, Ростова-на-Дону, других городов в международные центры развития компании, где их лидерские качества развиваются дальше, они работают бок о бок с высшим руководством и становятся «глобальными» сотрудниками *Philips*. «После того как эта программа была запущена, – рассказывает глава представительства *Philips* по России и Белоруссии Тон ван Молл, – мы провели исследование, чтобы выявить эффективность этого подхода. Мы определили, что прибавка жалования мотивирует на месяц, возможности обучения – на шесть месяцев, а возможности неограниченного карьерного роста – на всем протяжении карьеры!»

Иногда для свободы самореализации достаточно возможности располагать своим временем. Поняв это, в компании *Mirantis*, например, где основная масса сотрудников – это инженеры и программисты, отменили всякие «с девяти до шести» и вместо этого ввели гибкий рабочий график. Надо отработать 40 часов в неделю, причем неделя закрывается с понедельника по воскресенье. Если у вас днем дела или вдохновения с утра нет – работайте ночью, офис открыт круглосуточно. Время определяется по карточке. У каждого сотрудника есть возможность зайти на веб-страничку и посмотреть, сколько он еще должен отработать на этой неделе. Для оценки результатов и координации усилий в каждой рабочей группе есть свои присутственные часы.

Ну и, наконец, у человека может возникнуть потребность быть оцененным за свои достоинства, даже если они не связаны напрямую с бизнесом. И это только на первый взгляд лежит вне рассматриваемой проблемы. «Есть очень важный момент, который нельзя просмотреть, – предупреждает Марина Симонова. – Демотивация сотрудника легко возникает, если какие-то его, как ему кажется, важные способности, умения, знания – то, что он в себе очень ценит, – почему-либо не задействованы. Если это долго остается не востребуемым, то человек теряет интерес и к своей основной работе. Хорошо, если это можно заметить и что-то по этому поводу сделать». Пример из практики *Mirantis*. Сотрудник – явный лидер, но нет для него войска, его рабочая группа состоит из трех человек, все на равных, строить некого. В приватной беседе выяснилось, что он фанат кофе. Ему и предложили: давай организуем в компании кофейный клуб, а тебя назначим президентом. Человек расцвел. Теперь он занимается маркетингом кофе, закупками, в клубе проходят презентации, дегустации новых сортов. На таких мероприятиях идет неформальное общение, что очень важно, поскольку программисты по характеру обычно интроверты. А во время таких кофейных встреч они разговаривают, профессиональные проблемы обсудят. Результат: то, что требовалось для самореализации одному сотруднику, оказалось очень полезно и для компании.

### Перечень вопросов к экзамену

1. Задачи науки организационного поведения.
2. Причины возникновения организационного поведения как науки.
3. Организационное поведение: понятие, содержание.
4. Трансляция западных управленческих ценностей в российскую управленческую практику.
5. Социология организаций.
6. Ресурсная концепция организационного поведения. Тенденция компилятивизма.
7. Генотип: понятие. Субординационные организующие силы. Модели организационной ориентации.
8. Состояние приобщенности — отчужденности. Образ организации. Четыре стереотипа человека.
9. Сферическая модель исследования сегментов организационного поведения. Ригористический сегмент. Мобилизационный сегмент. Прессинговый сегмент.
10. Управленческий цикл руководителя. Управленческие детерминанты.
11. Циклическая природа управления.

12. Условная пространственно-временная матрица управленческих циклов руководителя.
13. Стадия принятия управленческих решений. Стадия организации исполнения комплекса управленческих решений.
14. Противоречивость поведения. Служебные рамки.
15. Три разновидности поведения должностных лиц: осуждаемое поведение, конфликтное поведение, произвольное поведение.
16. Маневренность поведения. Доминанта «стимулы — справедливость».
17. Двудеиная психологическая детерминанта.
18. Инициативные работники. Исполнительные работники.
19. Внутренние факторы поведения.
20. Малые профессиональные группы.
21. Уровни взаимосвязанности работ.
22. Лидерство как социально-психологический феномен руководства.
23. Факторы группового поведения.
24. Постоянство профессиональной группы.
25. Управляемость поведением в фирме.
26. Организационная сущность управления.
27. Ориентации руководителя.
28. Микромодели управленческих отношений.
29. Сотрудничество в управлении организацией.
30. Балансировка сотрудничества в организации.
31. Ригористическая установка. Конвенциалистская установка.  
Функциональная установка. Прагматическая установка.  
Альтруистическая установка. Новаторская установка.
32. Управленческая концепция руководства.
33. Поведение в межгрупповой координации.
34. Разбалансировки координационного поведения.
35. Матричная структура управления.
36. Стратегические идеологемы лидерства.
37. Модели стратегического поведения.
38. Управленческие позиции руководителей. Осознание управленческой позиции.
39. Личностные ресурсы мотивационного влияния.
40. Личностный потенциал руководителя.
41. Ролевая рассогласованность поведения.
42. Коммуникативное поведение руководителя. Управленческий цикл руководителя.
43. Циклическая природа управления.

44. Потенциал организационного поведения.
45. Организационные возможности управления.
46. Имиджевый самоконтроль поведения.
47. Поведенческое формирование имиджа.
48. Управление поведением клиентуры. Регулятивные модели поведения.
49. Рыночные ориентации персонала. Фаза конъюнктурной ориентации персонала.
50. Маркетинговая социокультурная среда.



#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

##### Средства текущего контроля

**Собеседование** – средство оценивания компетенции, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

##### Шкала оценки:

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен дать исчерпывающие обоснованные ответы на вопросы преподавателя;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен дать обоснованные ответы на основные вопросы преподавателя, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен дать ответы на основные вопросы преподавателя, допускаются некоторые недостатки по полноте и содержанию ответа, ответить не менее, чем на 2/3 дополнительных и уточняющих вопросов.

**Контрольная работа** – средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.

##### Шкала оценки:

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 90% контрольных заданий;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 80 до 89% контрольных заданий;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 70 до 79% контрольных заданий.

**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.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: текст работы должен соответствовать ряду технических требований: мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов; тезисы подкреплены доказательствами (фактами, явлениями общественной жизни, событиями, жизненными ситуациями и жизненным опытом, научными доказательствами, ссылками на мнение ученых и др.); эссе студента имеет прослеживаемую структуру; вступление и заключение фокусируют внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется); работа отличается эмоциональностью, экспрессивностью, художественностью; текст работы должен соответствовать ряду технических требований: объем работы – не более 2-х страниц; шрифт – Times New Roman, размер – 12; междустрочный интервал – одинарный; поля страницы – по 2 см с каждой стороны; ориентация страницы – книжная;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов; большинство тезисов подкреплены доказательствами (фактами, явлениями общественной жизни, событиями, жизненными ситуациями и жизненным опытом, научными доказательствами, ссылками на мнение ученых и др.); эссе студента имеет прослеживаемую структуру; вступление и заключение фокусируют внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется); работе не достает эмоциональности, экспрессивности, художественности; текст работы должен соответствовать ряду технических требований: объем работы – не более 2-х страниц; шрифт – Times New Roman, размер – 12; междустрочный интервал – одинарный; поля страницы – по 2 см с каждой стороны; ориентация страницы – книжная;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: мысли автора по проблеме излагаются в форме развернутых предложений, большинство из которых не подкреплены доказательствами (фактами, явлениями общественной жизни,

событиями, жизненными ситуациями и жизненным опытом, научными доказательствами, ссылками на мнение ученых и др.); работе не достает эмоциональности, экспрессивности, художественности; текст работы не соответствует ряду техническим требованиям.

**Реферат** – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта полностью, проведен анализ проблемы с использованием дополнительной литературы, информация последовательна и логически связана, представленные вывод обоснованы, использовано более 5 профессиональных терминов; реферат представлен с использованием компьютерных технологий (Power Point и др.); отсутствуют ошибки в представляемой информации; ответы на уточняющие вопросы даны с приведением примеров и пояснений.

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта; проведен анализ без привлечения дополнительной литературы; не все выводы сделаны или обоснованы; информация последовательна и логически связана; использовано более 2 профессиональных терминов; реферат представлен с использованием компьютерных технологий (Power Point и др.); допущено не более 2 ошибок в представляемой информации; ответы на уточняющие вопросы полные и/или частично полные.

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта не полностью; выводы не сделаны или не обоснованы; информация не систематизирована; использовано 1-2 профессиональных термина; реферат представлен без использования компьютерных технологий; допущены 3-4 ошибки в представляемой информации; ответы на элементарные уточняющие вопросы.

**Коллоквиум** – средство текущего или рубежного контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное

как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися или письменной работы по одному из вопросов, вынесенных на коллоквиум.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: полный, развернутый ответ без принципиальных ошибок; логически выстроенное содержание ответа: наличие индивидуального письменного плана или конспекта ответа (если коллоквиум проходит в форме беседы преподавателя со студентами); полное знание терминологии по данной теме; четкое выделение причинно-следственных связей между основными событиями; умение ответить на вопрос без использования индивидуального письменного конспекта; знание основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой дисциплины; проявление творческих способностей в понимании и изложении учебного материала.

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: полный, развернутый ответ с несущественными ошибками; логически выстроенный ответ на вопрос; частое использование индивидуального письменного конспекта при ответе на вопрос; практически полное знание терминологии по заданной теме; усвоение основной литературы.

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: неполный ответ на вопрос; неполное знание терминологии; наличие некоторых существенных ошибок в изложении основных фактов, теорий; неумение провести логические связи; неумение выявлять причинно-следственные связи; неспособность ответить без письменного конспекта (если коллоквиум проходит в форме беседы преподавателя со студентами); знание основной литературы.

**Доклад** – подготовленное студентом самостоятельно публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной проблемы.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, доклад студент должен соответствовать следующим критериям: системность, обстоятельность и глубина излагаемого

материала; знакомство с научной и научно-популярной литературой, рекомендованной к докладу преподавателем; письменная форма доклада (от руки); способность воспроизвести основные тезисы доклада без помощи конспекта; способность проводить сопоставления, четко показывая отличия/динамику/преимущества и недостатки и т.д. одних фрагментов информации в сравнении с другими; способность быстро и развернуто отвечать на вопросы преподавателя и аудитории; способность докладчика привлечь внимание аудитории;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, доклад студент должен соответствовать следующим критериям: развернутость и глубина излагаемого материала; знакомство с основной научной литературой к докладу; письменная форма доклада; при выступлении частое обращение к тексту доклада; способность проводить сопоставления в попытке показать отличия/динамику/преимущества и недостатки и т.д. одних фрагментов информации в сравнении с другими, требующие дополнительных пояснений; некоторые затруднения при ответе на вопросы; неспособность ответить на ряд вопросов аудитории;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, доклад студент должен соответствовать следующим критериям: правильность основных положений доклада; наличие недостатка информации в докладе по целому ряду проблем; использование для подготовки доклада исключительно учебной литературы; неспособность ответить на несложные вопросы из аудитории и преподавателя; неумение воспроизвести основные положения доклада без письменного конспекта.

**Презентация** – набор слайдов и спецэффектов (слайд-шоу), а также раздаточный материал для аудитории, хранящийся в одном файле, предназначена для сообщения нужной информации об объекте в удобной для получателя форме.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления (для 10-минутного выступления рекомендуется использовать не более 12 слайдов); презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой опорный конспект; иллюстрации хорошего качества помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания;

используются графики, схемы, таблицы; текст презентации читается легко; презентация не перегружена эффектами; выступающий свободно владеет содержанием; электронная презентация служит иллюстрацией к выступлению, но не заменяет его;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов немного не соответствует продолжительности выступления (для 10-минутного выступления рекомендуется использовать не более 12 слайдов); презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой опорный конспект; иллюстрации хорошего качества помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания; используются графики, схемы, таблицы; текст презентации читается легко; презентация не перегружена эффектами; присутствуют ошибки в оформлении слайдов и подаче информации; выступающий владеет содержанием; электронная презентация служит иллюстрацией к выступлению, но не заменяет его;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов не соответствует содержанию и/или продолжительности выступления; презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой текст выступления; присутствуют ошибки в оформлении слайдов и подаче информации; выступающий свободно владеет содержанием; электронная презентация заменяет выступление.

**Кейс-задача** основана на использовании проблемных заданий, в котором обучающимся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, содержащую в себе необходимую, но неполную информацию для решения заданной проблемы.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: правильные, исчерпывающие, конкретные ответы на все поставленные в контрольной работе вопросы; хорошее владение терминологией; отсутствие принципиальных ошибок в ответах;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: безукоризненные ответы на вопросы при наличии одного неправильного ответа или при отсутствии ответа на один вопрос; грубые

неточности и ошибки в каком-то одном ответе; наличие одного двусмысленного или предельно обобщенного ответа на вопрос;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: наличие в ответах более двух принципиальных ошибок; поверхностный характер информации в ответе; несоответствие информации ответов постановке вопросов; неконкретность, двусмысленность ряда ответов на вопросы.

**Тестирование** - система стандартизированных заданий, предполагающая несколько вариантов ответа на поставленный вопрос.

**Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 90% тестовых заданий;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 80 до 89% тестовых заданий;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 70 до 79% тестовых заданий.

**Средства промежуточного контроля согласно учебному плану**

**Зачет** – процедура, проводимая по установленным правилам для оценки знаний, умений и компетенций студента по учебной дисциплине.

**Шкала оценки:**

- для получения оценки *«зачтено»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 70% заданий к зачету.