

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ**

**УТВЕРЖДЕНА**

решением Ученого совета ИБДА

Протокол от "13" октября 2020 г. № 7

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Индекс Б1.В.14 «Организационное поведение и лидерство // Organisation Development & Leadership»

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

направленность «Управление прорывными проектами в международном бизнесе  
(российско-французская программа с углубленным изучением иностранных языков)»

квалификация бакалавр

очная форма обучения

Год набора – 2021

Москва, 2020 г.

**Автор—составитель:**

канд. техн. наук Доцент доцент кафедры менеджмента Стасенков Ю.А.

д-р экон. наук Профессор Профессор Гапоненко А.Л.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
5. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	22
6. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	22

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

## 1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
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 – 1.1	Формирование способности использовать основные теории мотивации, лидерства, власти и командообразования для решения управленческих задач.
ПК ОС-21	способность адаптироваться самому и адаптировать персонал компании (в своей зоне ответственности) к работе в международной среде	ПК ОС-21.2	Формирование способности использовать технологии адаптации персонала к работе в международной среде

## 1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ПК – 1.1	<p>на уровне знаний</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знать сущность мотивационных теорий МакКлеланда и Маслоу</li> <li>- знать основные источники власти в организации</li> <li>- знать основные лидерские качества</li> </ul> <p>на уровне умений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать мотивационную теорию МакКлеланда для управления поведением людей в организации</li> <li>- использовать различные комбинации лидерских качеств в разных ситуациях управления поведением последователей</li> <li>- использовать положительные качества негативных типов работников для формирования команды</li> </ul> <p>на уровне навыков</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- владеть навыками диагностики ведущих потребностей у работников организации</li> <li>- владеть навыками управления работником через его мотивационную структуру</li> <li>- владеть навыками командообразования под конкретную задачу</li> </ul>

	ПК ОС-21.2	на уровне знаний - знать типы организационных культур, специфику управления групповым поведением в организации на уровне навыков - владеть навыками управления организационными конфликтами
--	------------	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

6,00 ЗЕ, 48 ак. часа(ов) на контактную работу с преподавателем, 132 ак. часа(ов) на самостоятельную работу обучающихся;

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

– Б1.В.14 «Организационное поведение и лидерство // Organisation Development & Leadership» 3-й курс 6-й семестр

– дисциплина реализуется после изучения дисциплин:

Теория менеджмента

Кросскультурный менеджмент

Управление человеческими ресурсами // Human Resource Management

– форма промежуточной аттестации – экзамен

## 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), ак. час./ час.						Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
очная форма обучения								
1	Человек и организационное окружение	60	8	0	8	0	44	Опрос, Контрольная работа, Эссе
2	Организационная коммуникация и управление групповым поведением в организации	60	8	0	8	0	44	Опрос, Эссе
3	Власть и управление организационными конфликтами. Лидерство	60	8	0	8	0	44	Опрос,Тренинг-упражнение, Эссе
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		216 / 216	24 / 24	0 / 0	24 / 24	0 / 0	132 / 132	

Примечание\* – формы текущего контроля успеваемости: домашнее задание (ДЗ)

## Содержание дисциплины

### Раздел 1. Человек и организационное окружение

## **Тема 1.1. Сущность организационного поведения и место дисциплины в механизме менеджмента**

Организация как система. Составляющие организационного поведения: организация, человек, группа.

Место дисциплины «Организационное поведение и лидерство» в механизме менеджмента. Предмет организационного поведения.

Понятие организационной динамики. Слагаемые эффективности организации.

Факторы воздействия на людей в организации: иерархия, организационная культура, рынок труда.

Управление с позиции науки о поведении. Функции, выполняемые менеджерами. Управленческие роли и управленческие умения.

Психологические факторы успешной работы в бизнесе. Особенности психологии как науки. Психологические законы взаимодействия.

## **Тема 1.2. Планирование деятельности работающих в организации**

Сущность планирования в организации. Целесообразность планирования организационных процессов. Системы планирования, используемые в организациях.

Система сетевого планирования и управления и область ее применения. Графическое и аналитическое представление системы сетевого планирования и управления. Работа и событие в сетевом планировании.

Разновидности работ и их изображение. Действительная работа, работа «ожидание», фиктивная работа. Событие, разновидности событий.

Понятие сетевой модели как описания организационного процесса. Основные характеристики сетевой модели. Проблемы построения сетевой модели.

Методика расчета ранних сроков сетевой модели. Методика расчета поздних сроков сетевой модели. Понятие «резерв времени» в сетевом планировании и управлении. Разновидности и область использования резервов времени. Методика расчета резервов времени сетевой модели.

## **Тема 1.3. Взаимодействие человека и организационного окружения (поведение человека в организации)**

Организационное окружение. Поведение человека в организации. Взаимодействие человека с организационным окружением с позиции человека (в этом случае человек находится в центре модели взаимодействия) и с позиции организации, включающей индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения).

Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения. Основные ожидания человека от организации и организации от человека. Место, которое занимает человек в организации, и роли, которые он играет и должен играть в организации.

Подходы к установлению соответствия роли и места в организации.

#### **Тема 1.4. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации**

Роль в организации. Соответствие роли целям, стратегии и структуре организации, запросам и ожиданиям человека. Ясность и приемлемость роли.

Статус роли в организации. Формальный статус роли. Неформальный статус роли.

Организационная роль и должностная инструкция. Резюме. Анализ резюме. Подбор кандидата для выполнения организационной роли.

Использование ролевого подхода к встраиванию человека в организацию. Неопределенность роли и повышение уровневой позиции роли.

Противоречия, порождаемые организационной ролью. Ролевые конфликты. Ролевые конфликты в организациях с жестким регламентированием ролей, формальными структурами, авторитарной властью и в гибких организациях.

Типовые ситуации, приводящие к возникновению ролевых конфликтов. Способы устранения (регулирования) ролевых конфликтов.

#### **Тема 1.5. Мотивационный аспект управления поведением в организации**

Общая характеристика мотивации. Мотивация и результативность организации. Мотивационный процесс. Основные стадии мотивационного процесса. Теория иерархии потребностей Маслоу. Основные идеи и предпосылки мотивационной теории Маслоу. Физиологические потребности. Потребности в безопасности (защищенности). Потребности принадлежности и причастности. Потребность признания и самоутверждения. Потребность самовыражения. Основные недостатки теории иерархии потребностей Маслоу.

Теория приобретенных потребностей МакКлеланда. Потребность достижения. Потребность соучастия. Потребность властвования. Приобретенная и неприобретенная потребность властвования. Взаимоисключающие группы лиц с высокой мотивацией властвования.

Взаимовлияние приобретенных потребностей достижения, соучастия и властвования. Набор приобретенных потребностей успешного менеджера.

### **Раздел 2. Организационная коммуникация и управление групповым поведением в организации**

## **Тема 2.1. Структура личности в организации**

Личность и организация. Личность в организации. Основные компоненты личности. Системный подход к рассмотрению составляющих (компонент) личности.

Направленность личности. Я – направленность, О – направленность, Д – направленность, их особенности, ситуационные достоинства и ситуационные недостатки. Психологическая типология. Типы темперамента. Сочетание (совместимость и несовместимость) работников с различными типами темперамента. Характер. Способности. Уровни способности.

Взаимовлияние различных составляющих личности на работника. Особенности управления поведением личности с различными комбинациями составляющих (компонент).

Поведение – реакция организма на воздействие внешней среды. Персональное развитие в организации.

## **Тема 2.2. Формирование группового поведения в организации**

Социально-психологические процессы в группе. Адаптация. Условия создания стабильных групп. Сплочение. Стадии развития группы. Модели развития групп. Система отношений в группе.

Основные негативные типы работников, их характеристика и возможность использования в «команде» (нормальной группы). Основные типы негативных руководителей, особенности их управления «командой».

Технология формирования нормальной группы («команды»). Основные типы работников, составляющих «команду». Характеристика каждого типа, организационные роли, которые они играют в «команде», их совместимость и взаимозаменяемость. Анализ и конструирование «команды» и организации.

Делегирование полномочий. Преимущества делегирования. Техника делегирования полномочий.

## **Тема 2.3. Управленческое (деловое) общение в организации**

Общее понятие и процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Управленческое общение. Функции управленческого общения. Условия понимания распоряжений. Условия принятия распоряжений. Законы управленческого общения.

Шкала отношений в организации. Сущность аттракции. Каналы восприятия информации.

Психологические приемы формирования аттракции в организации.

Сущность и формирование приема аттракции «Имя собственное».



Сущность и формирование приема аттракции «Зеркало отношения».

Сущность и формирование приема аттракции «Золотые слова» (или «Комплименты»).  
Основные правила применения приема аттракции «Золотые слова».

Сущность и формирование приема аттракции «Терпеливый слушатель».

Сущность и формирование приема аттракции «Личная жизнь». Системное применение психологических приемов аттракции для повышения эффективности организационного поведения.

### **Раздел 3. Власть и управление организационными конфликтами. Лидерство**

#### **Тема 3.1. Работа менеджера в условиях возникновения конфликтной ситуации**

Сущность и понятие организационного конфликта. Роль конфликтов в развитии организации. Природа конфликта в организации. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.

Типы конфликта. Внутриличный конфликт. Межличностный конфликт. Конфликт между личностью и группой. Межгрупповой конфликт.

Причины конфликта. Распределение ресурсов. Взаимозависимость задач. Различия в целях. Различия в представлениях и ценностях. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Неудовлетворительные коммуникации.

Модель процесса конфликта. Управление конфликтной ситуацией. Структурные методы. Межличностные стили разрешения (регулирования) конфликтов. Избегание. Уступчивость. Противоборство. Компромисс. Сотрудничество. Технология практического применения каждого стиля и область рационального использования при разрешении организационного конфликта.

#### **Тема 3.2. Власть и влияние в организации. Руководство и лидерство в организации**

Феномен власти. Власть в жизни личности и жизни организации. Воздействие власти и согласие в организации. Источники власти, тактики воздействия и формы применения власти. Делегирование власти: сущность и технология делегирования.

Понятие лидерства как фактора упорядочивания системы неформальных связей. Понятие о руководстве как факторе организации официальной структуры.

Влияние сочетания лидерства и руководства на эффективность функционирования организационной структуры. Факторы, определяющие стиль руководства. Понятие ситуационного контроля. Руководство и лидерство как сочетание психологических особенностей личности. Эффективное лидерство.

Стили лидерства. Лидерские качества. Лидерское поведение. Преобразующее лидерство.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины **Б1.В.14 Организационное поведение и лидерство** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема/раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Человек и организационное окружение	Опрос, Контрольная работа, Эссе
Раздел 2. Организационная коммуникация и управление групповым поведением в организации	Опрос, Эссе
Раздел 3. Власть и управление организационными конфликтами	Опрос, Тренинг-упражнения, Эссе

##### 4.1.2. Экзамен проводится в письменной форме.

#### 2.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

##### Типовые оценочные материалы по разделу 1

##### Вопросы для опроса:

1. Чем характеризуется действительная работа в сетевом планировании и управлении?
2. Чем характеризуется критический путь в сетевом планировании и управлении?
3. Что такое работа «ожидание» в сетевом планировании и управлении?
4. Чем характеризуется фиктивная работа в сетевом планировании и управлении?
5. Чем характеризуется работа «ожидание» в сетевом планировании и управлении?
6. Что такое «должностная инструкция»?
7. Напишите названия трех (любых) разделов должностной инструкции.
8. Что такое «резюме»?
9. Что является показателями эффективной работы описанной Вашей минигруппой должности?

##### Контрольная работа

по Разделу 1 (п.1.2 «Планирование деятельности работников»)

Студенты получают индивидуальный вариант контрольного задания (теста) и выполняют его. В индивидуальный вариант включается:

- Описание логической взаимосвязи комплекса рассматриваемых работ.
- Продолжительность выполнения каждой работы рассматриваемого комплекса.
- Перечень конкретных параметров, которые студент должен определить в рамках рассматриваемого комплекса.

Примеры индивидуального задания для студентов:

ЗАДАЧА N-\*\*

Построить сетевой график, исходя из следующей логической последовательности работ:

- 1) работы Б, В, Г начинаются одновременно после окончания работы А;
- 2) работы Д, Е начинаются одновременно после окончания работы Б;
- 3) работа Ж начинается после окончания работы Д;
- 4) работа З начинается после окончания работы В.

А= 9 дн., Б=7 дн., В=4 дн., Г=12 дн., Д=8 дн., Е=4 дн., Ж=2 дн., З=3 дн.

Рассчитать ранние и поздние сроки сетевого графика, а также частные и полные резервы времени для работ.

ЗАДАЧА N- \*\*\*

Построить сетевой график, исходя из следующей логической последовательности работ:

- 1) работы А и Б начинаются одновременно;
- 2) работа В начинается после окончания работы А;
- 3) работы Г и Ж начинаются одновременно после окончания работы Б;
- 4) работы Д и Е начинаются одновременно после окончания работ В и Г;
- 5) работа З начинается после окончания работ Д и Е.

А= 1 дн., Б=11 дн., В=8 дн., Г=6 дн., Д=6 дн., Е=4 дн., Ж=5 дн., З=8 дн.

Рассчитать ранние и поздние сроки сетевого графика, а также резервы времени для событий.

**Примерные темы эссе**

1. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения.
2. Анализ взаимосвязи организационной роли и должностной инструкции в современной организации.
3. Анализ мероприятий по устранению ошибок при оценке кандидатов по результатам отборочного интервью (собеседования).
4. Анализ факторов, влияющих на производственное поведение работников в организации.
5. Взаимосвязь факторов воздействия на людей в организации и техники делегирования полномочий.
6. Критерии выбора моделей поведения работников в организации.
7. Личностный аспект взаимодействия человека и организации.
8. Методы отбора кандидатов при приеме на работу: сущность, назначение и сравнительный анализ.
9. Организационные структуры и организационная культура: их взаимосвязь, взаимозависимость и влияние на организационное поведение.
10. Организация рабочего дня руководителя, управление временем и организационным поведением.
11. Планирование и развитие карьеры в современной организации и влияние (карьер) на изменение поведения работников.
12. Поведенческая модель персонала организации.
13. Поведенческие ловушки процесса принятия решений в организации.
14. Профессиональная и социальная адаптация новых работников в организации.
15. Психологическая перестройка для работы в новых организационных условиях.
16. Психологическая совместимость в организации: учет, оценка и влияние на организационное поведение.
17. Распределение ответственности в процессе управления.
18. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.

## **Типовые оценочные материалы по разделу 2**

### **Вопросы для опроса:**

1. Дайте определение личности в организации с позиции системного подхода?
2. Для чего необходима типизация негативных работников в организации?
3. Какие типы работников формируют нормальную группу («команду») и какие роли они играют в процессе функционирования группы?
4. В чем сущность организационной коммуникации?
5. Сформулируйте законы управленческого общения с позиции системного подхода.

### **Примерные темы эссе**

1. Деловая беседа как основная форма делового общения при управлении поведением в организации.
2. Деловая этика, социальная ответственность, бизнес и организационное поведение.
3. Деловое общение и управленческие конфликты в организационном поведении.
4. Динамика неформальной группы и ее использование при управлении поведением в организации.
5. Коммуникативные барьеры и их влияние на организационное поведение.
6. Манипуляции и защита от них при анализе организационного поведения.
7. Межличностная коммуникация в организации.
8. Организационные структуры и организационная культура: их взаимосвязь, взаимозависимость и влияние на организационное поведение.
9. Особенности восприятия и представлений конфликтующих сторон в организации.
10. Переговоры как способ разрешения организационных конфликтов.
11. Поведенческие ловушки процесса принятия решений в организации.
12. Психологические приемы убеждения в споре и их влияние на организационное поведение.
13. Психологические факторы, влияющие на принятие управленческих решений в организации.
14. Руководство и обратная связь в управлении организационным поведением.
15. Системный анализ процесса «доверие-недоверие к сообщению» в организации.
16. Социальная сторона оценки и принятия решений в организации.
17. Социально-психологическая структура группы, «команды» в организации.
18. Техника и тактика аргументирования в процессе переговоров в организации.
19. Условия, приемы и тактика убеждения при управленческом общении.
20. Формы групповых и организационных коммуникаций и их влияние на организационное поведение.

## **Типовые оценочные материалы по разделу 3**

### **Вопросы для опроса:**

1. Проведите сравнительный анализ функциональных и дисфункциональных последствий конфликта.
2. Проранжируйте причины возникновения организационного конфликта по степени частоты и значимости.
3. В чем сущность организационного конфликта?
4. Что является личностной и организационной основой и источниками власти в организации?
5. В чем сущность формального и неформального лидерства в организации?
6. С позиции достижения организационных целей какой статус роли в организации более значим: формального или неформального лидера?

## Примерные темы эссе

1. Виды конфликтов в организации и анализ влияния каждого из них на организационное поведение.
2. Власть и влияние в организации: мотивационные и организационные компоненты.
3. Динамика межличностного конфликта в организации.
4. Лидерство и власть в организации, и их влияние на организационное поведение.
5. Организация рабочего дня руководителя, управление временем и организационным поведением.
6. Последствия стресса и организационное поведение.
7. Предпосылки возникновения конфликта в процессе делового общения.
8. Природа конфликта в организации и его влияние на организационное поведение.
9. Психологический и организационный подходы к управлению организационным поведением в условиях стресса.
10. Ролевые конфликты в организации и их влияние на организационное поведение.
11. Ситуационное лидерство и организационное поведение в организации.
12. Стили руководства и их эффективность в различных условиях управления организационным поведением.
13. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях в организации.
14. Стратегии преодоления стресса в организации.
15. Стресс в организации и его влияние на изменение организационного поведения.
16. Управление организационным конфликтом (техника конфронтации, посредничество и др.) и организационное поведение.
17. Формальный и неформальный лидер в организации и их влияние на организационное поведение.

## Тренинг-упражнения

1. «Ролевой конфликт» - отработка действий управленца в условиях возникновения ролевого конфликта.
2. «Основные каналы коммуникации» - выявление, анализ и определение области использования разных каналов деловой коммуникации в организации.
3. «Выявление лидерского потенциала» - выявление работников, обладающих лидерским потенциалом, и анализ поведения лидеров.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК ОС – 8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК ОС -8.3	Понимание связи революционных открытий, технологий и продуктов с изменениями в области управления организационным поведением
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и	ПК – 1.1	Формирование способности использовать основные теории мотивации, лидерства, власти и командообразования для решения управленческих

	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		задач.
ПК ОС -21	Способность адаптироваться самому и адаптировать персонал компании (в своей зоне ответственности) к работе в международной среде	ПК ОС-21.2	Формирование способности использовать технологии адаптации персонала к работе в международной среде

#### 4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС-8.3	Демонстрирует знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов в области управления организационным поведением	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Знает некоторые современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения</li> <li>-Соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте</li> </ul>
ПК-1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность выбора теории мотивации, адекватной конкретной ситуации</li> <li>- владение навыками распределения полномочий на основе понимания источников власти, формального и неформального лидерства</li> <li>- способность выбора технологии командообразования, адекватной конкретной ситуации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знает основные теории мотивации и потребности, рассматриваемые в этих теориях</li> <li>- знает разновидности делегирования полномочий, технику делегирования полномочий и преимущества этой техники</li> <li>- знает сущность и технологию командообразования.</li> <li>- знает основные роли работников, необходимых для эффективной команды</li> <li>- знает теорию управленческого общения</li> <li>- знает основные источники власти в организации</li> <li>- знает теорию лидерства</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- аргументированность распределения полномочий на основе понимания источников власти, формального и неформального лидерства</li> <li>- соответствие выявленных источников власти (личностной и организационной основы) решаемым организационным задачам</li> <li>- аргументированность выбора участников для командного функционирования и распределения задач между ними</li> <li>- владение навыками делегирования полномочий при распределении задач в командной работе.</li> </ul>
ПК ОС-21.2	Демонстрирует владение навыками использования технологий адаптации персонала к работе в международной среде	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знает типы организационных культур, специфику управления групповым поведением в организации</li> <li>- знает теорию организационных конфликтов и основные способы регулирования их</li> <li>- владеет навыками регулирования организационных конфликтов в команде</li> </ul>

**4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типичные оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Экзаменационный билет содержит 2 теоретических вопроса из приведенного ниже списка и тест, включающий закрытые и открытые вопросы.

**1. Вопросы к экзамену**

1. В чём сущность и место дисциплины «Организационное поведение и лидерство» в механизме менеджмента?
2. Факторы воздействия на людей в организации: в чём состоит сущность и назначение этих факторов?
3. Законы психических процессов и взаимоотношений: в чём состоит сущность и назначение этих законов?
4. Планирование деятельности работающих. В чём состоит сущность и назначение системы сетевого планирования и управления (СПУ)?
5. Как можно рассчитать ранние и поздние сроки в системе СПУ. В чём состоит сущность и назначение резервов времени в системе СПУ?
6. В чём состоит сущность взаимодействия человека и организационного окружения (с позиции организации)?
7. В чём состоит сущность взаимодействия человека и организационного окружения (с позиции человека)?
8. В чём сущность и каковы разновидности основных ожиданий человека от организации и организации от человека?
9. В чём сущность и каково назначение роли в организации (организационной роли)?

10. В чём сущность и каково назначение организационной роли, должностной инструкции и резюме?
11. Отборочное собеседование: в чём сущность, какова схема проведения, какие ошибки при оценке кандидатов и мероприятия по недопущению этих ошибок?
12. В чём сущность и каковы способы регулирования (устранения) ролевого (межролевого) организационного конфликта?
13. В чём сущность и каково назначение мотивации? Структура мотивационного процесса.
14. В чём сущность и каково назначение теории приобретенных потребностей МакКлеланда?
15. В чём сущность и каково назначение направленности как компонента личности?
16. В чём сущность и каково назначение темперамента как компонента личности?
17. В чём сущность и каково назначение характера как компонента личности?
18. В чём сущность и каково назначение способности как компонента личности?
19. Негативные типы работников: В чём сущность и каковы разновидности?
20. В чём сущность и каково назначение создание «команды» (нормальной группы)? Стадии развития.
21. Делегирование полномочий: в чём сущность и преимущества?
22. В чём сущность и каково назначение техники делегирования полномочий?
23. В чём сущность и каково назначение управленческого общения? Каковы основные функции управленческого общения?
24. В чём сущность и каково назначение условий управленческого общения (условий понимания распоряжения и условий принятия распоряжения)?
25. В чём сущность и каково назначение законов управленческого общения?
26. В чём сущность аттракции и шкалы отношений? Психологические приемы аттракции.
27. В чём сущность и каково назначение организационного конфликта? Типы конфликта и причины конфликта.
28. Способы регулирования (устранения) организационного конфликта: в чём сущность каждого способа?
29. В чём сущность и каково назначение лидерства? Теория лидерских качеств.
30. В чём сущность и каково назначение лидерского поведения. Преобразующее лидерство.
31. В чём сущность и каково назначение коучинга, как тренда в повышении эффективности управления поведением работников в организации?

## **2. Примерный вариант тестовых вопросов:**

(ответьте на открытые вопросы и найдите все правильные ответы в закрытых вопросах):

1. Что такое «потребность достижения» в мотивационной теории МакКлеланда?
2. Нарисуйте схему «мотивационного процесса»:
3. Назовите все пути устранения потребности:
  - а) удовлетворение потребности;
  - б) удовлетворение и отказ от потребности;
  - в) удовлетворение, отказ, откладывание потребности.
4. Что такое «Организационная роль»?
5. Разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это является основой:
  - а) закона неопределенности отклика;
  - б) закона неадекватности отображения человека человеком;
  - в) законом неадекватности самооценки.
6. Что является функциями управленческого общения?:
  - а) выдача распорядительной информации, получение обратной связи и выдача оценочной информации;
  - б) собеседование при приеме на работу, проведение совещаний, переговоров;



- в) планирование, организация, мотивация и контроль.
7. Какой психологический компонент личности является неизменным:
- а) направленность;
  - б) темперамент;
  - в) способности.
8. Системно организационная роль должна характеризоваться:
- а) ясностью роли;
  - б) ясностью и приемлемостью роли;
  - в) приемлемостью роли.
9. Что такое психологическая аттракция в управленческом общении?
10. Для того, чтобы конфликт мог иметь место, необходимо, чтобы имелась как минимум:
- а) одна конфликтующая сторона;
  - б) две конфликтующие стороны;
  - в) более двух конфликтующих сторон.
11. Какой наиболее эффективный способ регулирования конфликтов?:
- а) компромисс;
  - б) сотрудничество;
  - в) каждый способ может быть эффективен в зависимости от ситуации.
12. Напишите названия двух (любых) условий понимания распоряжения.
13. Какую основу власти при управлении подчиненными чаще использует формальный лидер?:
- а) в основном личностную основу власти;
  - б) в основном организационную основу власти;
  - в) личностную и организационную основу власти в равной степени.
14. С позиции достижения организационных целей какой статус роли в организации более значим?:
- а) формальный статус;
  - б) неформальный статус;
  - в) оба статуса одинаково важны.
15. Что является мотивационной основой приема аттракции «Золотые слова»?

### **3. Групповой проект по теме «Ролевой аспект взаимодействия человека и организации»**

Цель проекта:

Разработать описание организационной роли для конкретной должности, провести анализ представления организационной роли со стороны кандидата, желающего занять выбранную должность (описанную организационную роль) и выбрать кандидата, максимально подходящего (способного наилучшим образом играть) для описанной организационной роли.

Студенты разбиваются на микрогруппы и в таком составе работают в рамках темы «Ролевой аспект взаимодействия человека и организации» по трём разделам:

- «Разработка организационной роли работодателем (должностная инструкция)»;
- «Анализ описания организационной роли кандидатом (составление и анализ резюме)»;
- «Отборочное интервью (собеседование) на соответствие кандидата организационной роли».

При этом, выполняя раздел «Должностная инструкция», студенты микрогруппы представляют письменный вариант разработанного описания организационной роли (должностной инструкции) (ДИ)

Раздел «Резюме» выполняется каждым студентом микрогруппы персонально (каждый составляет резюме и передаёт его «работодателю»). После этого микрогруппа совместно проводит анализ поступивших резюме и приглашает 1-2 кандидатов на собеседование.

Раздел «Отборочное интервью (собеседование)» выполняется совместно всей микрогруппой. По его итогам студенты принимают решение о принятии/непринятии кандидата на работу.

### Шкала оценивания

<b>85-100 баллов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знает основные теории мотивации и потребности, рассматриваемые в этих теориях</li> <li>- знает разновидности делегирования полномочий, технику делегирования полномочий и преимущества этой техники</li> <li>- знает сущность и технологию командообразования.</li> <li>- знает основные роли работников, необходимых для эффективной команды</li> <li>- знает теорию организационных конфликтов и основные способы регулирования их</li> <li>- знает теорию управленческого общения</li> <li>- знает основные источники власти в организации</li> <li>- знает теорию лидерства</li> <li>- соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте</li> <li>- знает некоторые современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения</li> <li>- аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними</li> <li>- владеет навыками регулирования организационных конфликтов в команде</li> <li>- использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды</li> <li>- аргументированный выбор должности для описания организационной роли и обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования</li> <li>- способность выбрать лучшего кандидата для организационной роли</li> </ul>
<b>84-70 баллов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знает основные теории мотивации и потребности, рассматриваемые в этих теориях</li> <li>- частично знает разновидности делегирования полномочий, технику делегирования полномочий и преимущества этой техники</li> <li>- знает в целом сущность и технологию командообразования.</li> <li>- знает большинство основных ролей работников, необходимых для эффективной команды</li> <li>- знает теорию организационных конфликтов и основные способы регулирования их</li> <li>- знает в целом теорию управленческого общения</li> <li>- знает основные источники власти в организации</li> <li>- знает в целом теорию лидерства</li> <li>- соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте</li> <li>- знает некоторые современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения</li> <li>- не достаточно аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними</li> <li>- владеет навыками регулирования организационных конфликтов в команде</li> <li>- использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды</li> <li>- аргументированный выбор должности для описания организационной роли, но не достаточно обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования</li> <li>- способность выбрать хорошего кандидата для организационной роли</li> </ul>
<b>69-55 баллов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знает одну теорию мотивации и потребности, рассматриваемые в этой</li> </ul>

	<p>теории</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знает сущность делегирования полномочий и технику делегирования полномочий</li> <li>- знает в целом сущность и технологию командообразования.</li> <li>- знает некоторых основных ролей работников, необходимых для эффективной команды</li> <li>- знает теорию организационных конфликтов и некоторые способы регулирования их</li> <li>- знает в целом теорию управленческого общения</li> <li>- знает некоторые источники власти в организации</li> <li>- знает в целом теорию лидерства</li> <li>- соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте</li> <li>- не знает современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения</li> <li>- не достаточно аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними</li> <li>- владеет начальными навыками регулирования организационных конфликтов в команде</li> <li>- не использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды</li> <li>- аргументированный выбор должности для описания организационной роли, но не обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования</li> <li>- способность выбрать кандидата для организационной роли</li> </ul>
<b>Менее 55 баллов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не знает ни одну теорию мотивации и потребности, рассматриваемые в этой теории</li> <li>- не знает сущность делегирования полномочий и технику делегирования полномочий</li> <li>- не знает сущность и технологию командообразования.</li> <li>- не знает основных ролей работников, необходимых для эффективной команды</li> <li>- не знает теорию организационных конфликтов и способы регулирования их</li> <li>- не знает теорию управленческого общения</li> <li>- не знает источники власти в организации</li> <li>- не знает теорию лидерства</li> <li>- не соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте</li> <li>- не знает современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения</li> <li>- не аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними</li> <li>- не владеет навыками регулирования организационных конфликтов в команде</li> <li>- не использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды</li> <li>- аргументированный выбор должности для описания организационной роли, но не обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования</li> <li>- не способен выбрать кандидата для организационной роли</li> </ul>

**Итоговый балл за экзамен состоит из:**

Оценки за ответы на тест и теоретические вопросы экзаменационного билета. В общей оценке она составляет от **0 до 70 баллов**. При этом:

**51-70 баллов:**

- знает основные теории мотивации и потребности, рассматриваемые в этих теориях
- знает разновидности делегирования полномочий, технику делегирования полномочий и преимущества этой техники
- знает сущность и технологию командообразования.
- знает основные роли работников, необходимых для эффективной команды
- знает теорию организационных конфликтов и основные способы регулирования их
- знает теорию управленческого общения
- знает основные источники власти в организации
- знает теорию лидерства
- соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте
- - знает некоторые современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения

**31-50 баллов:**

- знает основные теории мотивации и потребности, рассматриваемые в этих теориях
- частично знает разновидности делегирования полномочий, технику делегирования полномочий и преимущества этой техники
- знает в целом сущность и технологию командообразования.
- знает большинство основных ролей работников, необходимых для эффективной команды
- знает теорию организационных конфликтов и основные способы регулирования их
- знает в целом теорию управленческого общения
- знает основные источники власти в организации
- знает в целом теорию лидерства
- соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте
- знает некоторые современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения

**11-30 баллов:**

- знает одну теорию мотивации и потребности, рассматриваемые в этой теории
- знает сущность делегирования полномочий и технику делегирования полномочий
- знает в целом сущность и технологию командообразования.
- знает некоторых основных ролей работников, необходимых для эффективной команды
- знает теорию организационных конфликтов и некоторые способы регулирования их
- знает в целом теорию управленческого общения
- знает некоторые источники власти в организации
- знает в целом теорию лидерства
- соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте
- не знает современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения

Оценка за выполнение и защиту **группового проекта по теме «Ролевой аспект взаимодействия человека и организации»** в общей оценке составляет **до 30 баллов**.

При этом:

**21 - 30 баллов:**

- аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними
- владеет навыками регулирования организационных конфликтов в команде

- использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды
- аргументированный выбор должности для описания организационной роли и обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования
- способность выбрать лучшего кандидата для организационной роли

#### **11 - 20 баллов:**

- не достаточно аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними
- владеет навыками регулирования организационных конфликтов в команде
- использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды
- аргументированный выбор должности для описания организационной роли, но не достаточно обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования
- способность выбрать хорошего кандидата для организационной роли

#### **- 1 - 10 баллов:**

- не достаточно аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними
- владеет начальными навыками регулирования организационных конфликтов в команде
- не использует комплексный контроль при оценке результатов работы команды
- аргументированный выбор должности для описания организационной роли, но не обоснованный выбор кандидата для проведения собеседования
- способность выбрать кандидата для организационной роли

#### **Перевод баллов в традиционную систему оценки:**

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

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

Экзамен проводится письменно, на экзамен отводится два академических часа. Нельзя использовать электронные средства.

Групповой проект защищается на зачетной неделе. На защиту проекта каждой группе отводится 15. минут.

Оценка по дисциплине «Организационное поведение и лидерство» выставляется по результатам следующих работ:

Экзамен – 70 баллов

Групповой проект – 30 баллов

**5. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Основная литература:

1. Карташова Л. В. Организационное поведение - ИНФРА-М, 2006 - 157 с. с.

Дополнительная литература:

1. Литвинюк, А. А. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Литвинюк. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 528 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3946-0. [www.biblio-online.ru/book/1BE7EB47-79E3-4C11-805B-F72D71A273F6](http://www.biblio-online.ru/book/1BE7EB47-79E3-4C11-805B-F72D71A273F6)
2. Раздаточный материал по курсу «Организационное поведение»
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации
4. Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2015.
5. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. (Глава 4) Железнодорожный, Московская область: Крылья, 2016.
6. Трайнев В.А. Психологические аспекты менеджмента. – М.: ТЦ «Сфера», 2008.
7. Макс Ландсберг. Коучинг. Повышайте собственную эффективность. М.: Эксмо, 2014.
8. Эдуард Стак. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером. М. ИКиСР, 2015.

Интернет-ресурсы:

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

Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)
- Флипчарт

Требования к программному обеспечению:

- Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19)