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

Институт бизнеса и делового администрирования

Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого совета

Института бизнеса и делового администрирования

Протокол от «29» июня 2017 г.

№____4_____

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.3.4 Организационное поведение

Направление - 41.03.05 Международные отношения

Направленность / профиль:
«Международные отношения: политика, экономика, бизнес»

Квалификация - бакалавр

Очная форма обучения

Год набора – 2017

Москва, 2017 г.

Автор(ы)–составитель(и):
к.т.н., доцент, доцент кафедры Менеджмента Стасенков Юрий Анатольевич

Заведующий кафедрой Менеджмента
Д.э.н., профессор Гапоненко Александр Лукич

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....4

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....5

3. Содержание и структура дисциплины.....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....8

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....22

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....23

6.1. Основная литература.....23

6.2. Дополнительная литература.....23

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....23

6.4. Нормативные правовые документы.....24

6.5. Интернет-ресурсы.....24

6.6. Иные источники.....24

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....24

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

Дисциплина Б1.В.ДВ.3.4 «Организационное поведение» нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний и практических навыков управленческого общения и поведения в организации, освоения правил, механизмов и законов управленческого общения и организационного поведения.

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.3.4 Организационное поведение** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК - 5	Способность на практике использовать звание и методы социальных, правовых и экономических наук при решении профессиональных задач в сфере деятельности государственных структур, бизнеса, частного сектора	ОПК – 5.2	Способен оценивать и аргументировать собственную точку зрения по социальным, правовым, международным и экономическим проблемам и различным аспектам социально-экономической политики государства.

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

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ОПК – 5.2	**следующие знания:** базовых понятий социальных наук (социальная система, динамика социальных процессов, социальные изменения, социальная мобильность, социальный статус, социальная стратификация, справедливость, социальное неравенство (равенство), социальная адаптация, социальная идентификация, группа); правовых наук (закон, право, правосубъектность, правонарушение, государственное право, муниципальное право, источники права, права и обязанности граждан, гражданство, правопреемственность); экономических понятий (спрос, предложение, цена, стоимость, товар, деньги, доходы, расходы, прибыль, риск, собственность, управление, рынок, фирма, государство), объективных основ функционирования экономики и поведения экономических агентов (законы спроса и предложения, принципы ценообразования, принцип ограниченной рациональности, принцип альтернативных издержек, принцип изменения ценности денег во времени); **следующие умения**: использовать понятийный аппарат социальных, правовых наук и экономической науки для описания социальных, экономических и финансовых процессов; использовать методы социальных наук (наблюдение, логические методы, опрос, анализ документов); правовых дисциплин (сравнительный анализ, метод исторического анализа); личного

		финансового планирования (бюджетирование, оценка будущих доходов и расходов, сравнение условий различных финансовых продуктов, управление рисками, применение инструментов защиты прав потребителя финансовых услуг); **следующие навыки:** анализа социальной, правовой и экономической информации, необходимой для принятия обоснованных решений; анализа и оценки социальных явлений и процессов; оценки правовых документов, явлений; анализа и оценки процентных, кредитных, курсовых, рыночных, операционных, общеэкономических рисков неблагоприятных социальных, экономических и политических событий; решения типичных задач, связанных с социально-экономическим планированием.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.

Объем дисциплины

Учебным планом для дисциплины **Б1.В.ДВ.3.4 Организационное поведение** установлено:

- трудоемкость дисциплины– 72 акад. / 54 астроном. часа, 2 з.е.,
- контактная работа с преподавателем – 36 акад. / 27 астроном. часов, в том числе 18 акад. / 13.5 астроном. часов – лекции, 18 акад. / 13.5 астроном. часов – практические занятия;
- самостоятельная работа – 36 акад. / 27 астроном. часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.ДВ.3.4 Организационное поведение** предназначена для студентов 2-го курса, изучается в 3 семестре и реализуется после изучения дисциплины Основы менеджмента (2 семестр).

Форма промежуточной аттестации – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения (***Академ./ астроном. часы)***

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Раздел 1	Человек и организационное окружение	**36/27**	**10/7.5**		**8/6**		**18/ 13. 5**	О, К, Эссе
Раздел 2	Организационная коммуника-ция и управление групповым поведением в организации	**22/ 16.5**	**4/3**		**6/4. 5**		**12/ 9**	О, Эссе
Раздел 3	Власть и управление организа-ционными конфликтами	**14/ 10.5**	**4/3**		**4/3**		**6/ 4.5**	О, Эссе, ТУ (тренинг-упражнения)
Промежуточная аттестация		**---**						**зачет**

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Всего:		**72/54**	**18/13.5**		**18/13.5**		**36/27**	

*Примечание: * – формы текущего контроля успеваемости: Опрос (О), Контрольная работа (К), Эссе (Э), Тренинг-упражнения (ТУ)*

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» 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

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. Внутриличностный 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.

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.ДВ.3.4 Организационное поведение** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема/раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Человек и организационное окружение	О, КР, Эссе
Раздел 2. Организационная коммуникация и управление групповым поведением в организации	О, Эссе
Раздел 3. Власть и управление организационными конфликтами	О, ТУ (тренинг-упражнения), Эссе

4.1.2. Зачет проводится в письменной форме.

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:

<u>ЗАДАЧА N-**</u>

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 (карьеры) 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 - 5	Способность на практике использовать звание и методы социальных, правовых и экономических наук при решении профессиональных задач в сфере деятельности государственных структур, бизнеса, частного сектора	ОПК – 5.2	Способен оценивать и аргументировать собственную точку зрения по социальным, правовым, международным и экономическим проблемам и различным аспектам социально-экономической политики государства.

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-5.2. Способен оценивать и аргументировать собственную точку зрения по социальным, правовым, международным и экономическим проблемам и различным аспектам	Выявляет и оценивает взаимное влияние правовых, социальных и экономических показателей. Рассматривает социальную, правовую и экономическую сферу общества как сложную систему.	Дает собственную качественную оценку выявленным социальным, правовым и экономическим процес-сам и явлениям. Делает адекватные выводы относи-тельно тенденций социального и экономических показателей на среднесрочную и долгосрочную

социально-экономической политики государства.		перспективу.

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

Задания во время зачета содержит 2 теоретических вопроса из приведенного ниже списка и тест, включающий закрытые и открытые вопросы.

1. Вопросы к зачету

1. В чём сущность и место дисциплины «Организационное поведение» 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 реферат по теме «Ролевой аспект взаимодействия человека и организации»

Цель реферата:

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.

Учащиеся 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», учащиеся 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

85-100 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 - 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
84-70 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 - 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
69-55 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 некотррых 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 - 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
Менее 55 баллов	- не знает ни одну теорию мотивации и потребности, рассматриваемые в этой теории - не знает сущность делегирования полномочий и технику делегирования полномочий - не знает сущность и технологию командообразования. - не знает основных ролей работников, необходимых для эффективной команды - не знает теорию организационных конфликтов и способы регулирования их - не знает теорию управленческого общения

	- не знает источники власти в организации - не знает теорию лидерства - не соотносит современные тренды в управлении организационным поведением с последними прорывными направлениями в менеджменте - не знает современные прорывные технологии, влияющие на изменение организационного поведения - не аргументировано выбирает участников для командного функционирования и распределения задач между ними - не владеет 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 - не способен выбрать кандидата для организационной роли

Итоговый балл за зачет 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

Зачет проводится письменно. Нельзя использовать электронные средства.

Групповой реферат защищается на зачетной неделе. На защиту реферата каждой группе отводится 15 минут.

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

Зачет – 70 баллов (максимально)

Групповой реферат – 30 баллов (максимально)

5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Вопросы для самостоятельной подготовки:

Раздел 1.

К п.1.1.:

1. В чем сущность организационного поведения?
2. Какой может быть среда поведения персонала?
3. В чем сущность и как может проявляться основное управленческое отношение?
4. Как связаны организационное поведение и система управления (механизм менеджмента)? Какие элементы системы имеют наибольшее влияние на поведение в организации?
5. Назовите основные роли менеджеров в организации и дайте характеристику каждой из них.
6. Какие психологические факторы способствуют повышению эффективности управления?
7. Как проявляют себя законы психологического взаимодействия?
8. Проведите анализ взаимовлияния факторов, воздействующих на поведение людей в организации.

К п.1.2:

1. В чем состоит значение планирования организационных процессов для организации?
2. В чем сущность сетевого планирования и управления и его использования для планирования организационных процессов?
3. Каковы основные характеристики и принципы построения сетевой модели?
4. Какие параметры расчета существуют в системе сетевого планирования и управления?
5. Какие виды резервов существуют в сетевом планировании и управлении?
6. Какой резерв сетевой модели может быть использован для оптимизации сетевой модели планирования организационных процессов?

К п.1.3:

1. Что понимается под организационным окружением и чем оно отличается от технологического и личностного окружения?
2. Как происходит взаимодействие человека и организационного окружения с позиции человека (человек – центр модели)?
3. Как происходит взаимодействие человека и организационного окружения с позиции организации (организация – единое целое)?
4. Назовите основные причины, вызывающие недопонимание, противодействие и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением.
5. Назовите и охарактеризуйте основные ожидания человека от организации и организации от человека на стадии начала взаимодействия. Как эти ожидания могут влиять на дальнейшее взаимодействие?
6. Дайте характеристику основным подходам к установлению роли и места в организации.

К п.1.4.:

1. Дайте развернутое определение роли в организации с позиции системного управления.
2. Что необходимо для того, чтобы организационная роль, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии и структуре организации, а с другой, - отвечала запросам и ожиданиям человека?
3. Как соотносятся между собой ясность и приемлемость организационной роли?
4. Какие позитивные и негативные стороны у неопределенности роли в организации?
5. Каково назначение должностной инструкции и резюме в рамках ролевого взаимодействия?
6. Назовите основные особенности подбора кандидата для выполнения организационной роли.
7. Проведите анализ мероприятий по устранению (недопущению) ошибок при оценке кандидата в ходе отборочного интервью.
8. Дайте характеристику ролевым конфликтам в организациях с жестким регламентированием ролей, формальными структурами, авторитарной властью и в гибких организациях.
9. Приведите пример типовых ситуаций, приводящих к возникновению ролевых конфликтов.
10. Назовите и дайте характеристику способам устранения ролевых конфликтов.

К п.1.5:

1. Покажите взаимозависимость мотивации и управления поведением в организации.
2. Что является пусковым механизмом мотивационного процесса?
3. Дайте характеристику теории иерархии потребностей Маслоу?
4. Какие особенности управления людьми, у которых ведущая потребность:
   - физиологическая;
   - в безопасности;
   - причастности и принадлежности;
   - признания и самоутверждения;
   - самовыражения?
5. В чем особенность теории приобретенных потребностей МакКлеланда?
6. Составьте мотивационную структуру успешного менеджера с позиций теории приобретенных потребностей МакКлеланда.

Раздел 2.

К п.2.1:

1. Дайте определение личности с позиции системного подхода.
2. Для какой (каких) цели следует рассматривать личность как многокомпонентную систему?
3. Дайте характеристику, достоинства и недостатки, область «использования»:
   - Я – направленности;
   - О – направленности;
   - Д – направленности.
4. Покажите значение темперамента в структуре личности работника. Дайте характеристики различных типов темперамента и покажите потенциальное влияние отдельных типов на поведение личности в организации.
5. Как соотносятся темперамент и характер в структуре одной личности?
6. Покажите влияние каждого уровня способности в структуре личности на поведение человека в организации.

К п.2.2.:

1. Почему люди объединяются в группы?
2. Для чего необходима типизация негативных работников в организации?
3. Охарактеризуйте основные типы негативных работников в организации и возможности их использования в «команде» (нормальной группе).
4. Охарактеризуйте основные типы негативных руководителей и их особенности управления нормальной группой.
5. Какие технологии формирования нормальной группы («команды») вы знаете?
6. Какие типы работников формируют нормальную группу («команду») и какие роли они играют в процессе функционирования группы?
7. Назовите специфические особенности, вытекающие из необходимости делегирования, для руководителя и для подчиненных.

К п.2.3:

1. В чем сущность организационной коммуникации?
2. Опишите процесс коммуникации в организации.
3. В чем состоит значение условий понимания и условий принятия распоряжений для процесса управленческого общения?
4. Сформулируйте законы управленческого общения с позиции системного подхода.
5. Почему процесс выработки аттракции бывает эффективным в случае воздействия на бессознательное (подсознание) оппонента?
6. Дайте характеристики каждому приему формирования аттракции и покажите возможность комплексного влияния этих приемов.

Раздел 3.

К п.3.1:

1. В чем сущность организационного конфликта?
2. Проведите сравнительный анализ функциональных и дисфункциональных последствий конфликта.
3. Приведите характеристики основных типов организационных конфликтов.
4. Проранжируйте причины возникновения организационного конфликта по степени частоты и значимости.
5. Дайте характеристику основным этапам процесса организационного конфликта.
6. Какие вы можете назвать варианты управления конфликтной ситуацией с применением структурных методов управления конфликтом?
7. Какие вы можете назвать варианты управления конфликтной ситуацией с применением межличностных стилей разрешения конфликтом?
8. Имеется ли наиболее эффективный способ регулирования конфликтов?

К п.3.2:

Что является личностной и организационной основой и источниками власти в организации?

Расскажите о взаимоотношениях между источниками власти.

Как влияет сочетание лидерства и руководства на эффективность функционирования организационной структуры?

В чем сущность формального и неформального лидерства в организации?

С позиции достижения организационных целей какой статус роли в организации более значим: формального или неформального лидера?

В чем сущность лидерства как фактора упорядочивания системы неформальных связей?

Назовите основные качества лидера и проведите сравнительный анализ лидерских качеств.

Проведите сравнительный анализ стилей лидерского поведения.

В чем сущность преобразующего лидерства?

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).

2. Прочитать предложенную Вам литературу и материалы лекции по соответствующей теме.

3. Найти рекомендованные источники.

4. Планировать свой ответ (презентацию) по времени.

5. При работе в малых группах в начале работы чётко распределить обязанности.

6. При подготовке к контрольной работе изучить материалы соответствующего семинара, прорешать предложенные контрольные варианты работы.

Основными видами самостоятельной работы по дисциплине «Организационное поведение» являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к контрольной работе;
- подготовка к промежуточной аттестации;
- написание эссе.

При изучении **раздела 1** обратить внимание на:

-взаимосвязь «Организационного поведения» и механизма менеджмента;

-на психологические законы взаимодействия;

-методику расчёта и область использования резервов времени при планировании деятельности работников;

-две модели взаимодействия человека и организационного окружения:

-на организационные ролевые конфликты: как они возникают и как их целесообразно регулировать;

-как можно использовать при управлении поведением работников в организации теорию приобретённых потребностей МакКлеланда;

-при подготовке к контрольной работе изучить тему «Планирование деятельности работников» в раздаточном материала по «Организационному поведению», а также прорешать предложенные там варианты контрольной работы;

- при подготовке к групповому проекту изучить тему «Ролевой аспект взаимодействия человека и организации» в раздаточном материала по «Организационному поведению»

При изучении **раздела 2** обратить внимание на:

-на разновидности направленности личности: для каких видов деятельности подходит тот или иной вид направленности;

-на комплексное проявление компонентов личности;

-то, каким образом можно эффективно использовать «негативные типы» работников в командной работе;

-каким образом можно сформировать эффективную команду;

-законы и условия управленческого общения;

-то, когда можно не учитывать условия управленческого общения при взаимодействии с подчинёнными.

При изучении **раздела 3** обратить внимание на:

-причины и способы регулирования организационных конфликтов;

-эффективность применения каждого из способов регулирования организационных конфликтов;

-источники власти в организации и их использование формальным и неформальным лидерами;

-комплексность проявления лидерских качеств.

Методические указания к написанию эссе

Объём 5-7 страниц (в том числе непосредственно по теме исследования не менее 70 % общего объёма), шрифт 14, форма представления - электронный документ.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.И. Кочеткова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дело, 2011. — 943 с. — 978-5-7749-0641-3. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/50937.html

6.2. Дополнительная литература

1. Басенко В.П. Организационное поведение. Современные аспекты трудовых отношений [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. — Электрон. текстовые данные. — М. : Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2009. — 341 с. — 978-5-91327-053-5. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10281.html
2. Захарова Т.И. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.И. Захарова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Евразийский открытый институт, 2010. — 344 с. — 978-5-374-00373-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10734.html
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебник / Ю.Д. Красовский. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 487 с. — 978-5-238-02186-7. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8106.html

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Раздаточный материал по курсу «Организационное поведение»

6.4. Нормативные правовые документы

Трудовой Кодекс Российской Федерации

6.5. Интернет-ресурсы

Не используются

6.6. Иные источники

Не используются

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

Для проведения лекций и практических занятий необходимы:

1. Аудитория, оборудованная для проведения компьютерных презентаций, включая возможность частичного ее затемнения (Проспект Вернадского, 82, корпус 5, аудитория 129 для лекций, аудитории 505 и 506 для практических занятий), компьютер/ноутбук и проектор.
2. Мультимедийное оборудование для компьютерной презентации: персональный компьютер, проектор, экран, звуковые колонки.
3. Обычное оборудование аудитории - доска, фломастеры

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины - комплект офисных программ: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, Microsoft Internet Explorer.