УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
Протокол заседания
кафедры № 7
от «26» февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Организационное поведение
Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль подготовки	Государственное управление устойчивым развитием
Год набора	2026

Составитель:

Ст.препод. Метлаш Н.К.

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3 Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Современный мир организации – это сложный многогранный мир масштабных и уникальных изменений, связанных с деятельностью людей, преобразующих условия жизни и труда. В развитии рыночных отношений в России определена роль знаний в области менеджмента, обеспечивающих системность в осуществлении научно-практического управления в решении задач достижения эффективности в тех или иных видах деятельности человека или группы людей. Каждая организационная задача управления имеет в своем решении две стороны, две составляющие – организационно-функциональную и поведенческую. Решение задач подготовки и осуществления проектов и программ в хозяйственной деятельности организации требует от руководителя специальной подготовки и большого опыта. Процесс управления определяется руководителем в овладении способами и искусством реализации власти, способами и манерой общения с людьми, административными навыками в управленческих отношениях, а также в овладении умениями создавать дееспособные структуры и органы управления в организации производственной деятельности коллективов людей.

Подготовка профессиональных управляющих, менеджеров – практиков является содержанием развития науки управления на современном этапе ее развития. Потребность в специалистах чувствительных к изменениям в организационной практике продиктована объективной необходимостью экономического и хозяйственного управления субъектами рыночных отношений.

1. Цель дисциплины – подготовить студентов к решению профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

Задача дисциплины – Приобрести навык решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) организационной теории.

Изучив курс, **студенты должны знать:**

Знать: ОПК-2.4 З.6 Знать основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации; теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности;

Уметь: ОПК-2.4 У.7 Уметь осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;

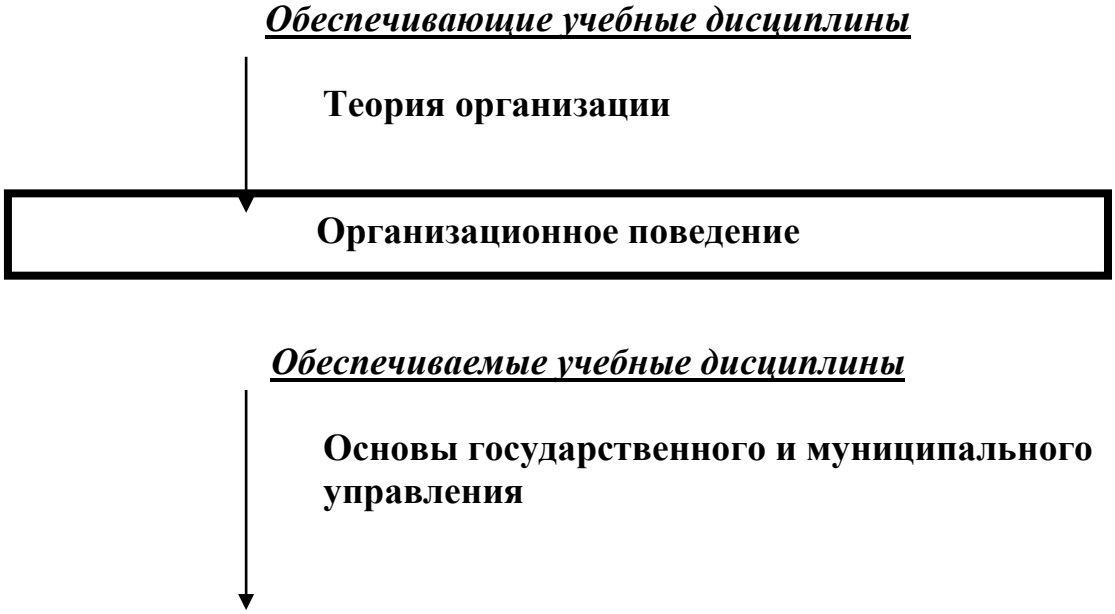
Уметь: ОПК-2.4 У.8 Уметь проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

Владеть: ОПК-2.4 В.6 Владеть 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, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;
Владеть: ОПК-2.4 В.7 Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Данная дисциплина относится к обязательной части учебного плана и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:



До начала изучения дисциплины «Организационное поведение» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций, полученных в результате изучения дисциплин «Теория организации».

3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению Государственное и муниципальное управление профиль «Государственное управление устойчивым развитием»:
ОПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов.

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты соотнесённые с индикаторами достижения компетенций

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ОПК-2	
ОПК-2.4 Способность разрабатывать и реализовывать управленческие решения на основе социально - экономических процессов	ОПК-2.4 З.6 Знать основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации; теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; ОПК-2.4 У.7 Уметь осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций; ОПК-2.4 У.8 Уметь проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; ОПК-2.4 В.6 Владеть 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, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; ОПК-2.4 В.7 Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.

Модульная разбивка курса «Организационное поведение»					
Направление «Государственное и муниципальное управление**» профиль** «Государственное управление устойчивым развитием» **Очное отделение**					
Наименование модуля	Количество аудиторных часов		СРС очное	Всего часов очное	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции очное	Семинары очное			
Модуль 1. Теория поведения человека в организации					З6, У7, У8,В6, В7
Тема 1. Предмет, подходы и задачи курса «Организационное поведение». Цели и задачи моделирования организационного поведения в организации.	2	6	6	14	
Тема 2. Личность и организация.	2	6	8	16	
Тема 3. Должностная модель поведения руководителя (менеджера).	2	5	8	15	
Модуль 2. Управление поведением организации					
Тема 4. Формирование группового поведения в организации. Коммуникативное поведение в организации.	2	5	8	15	
Тема 5. Мотивация и результативность организации.	2	6	10	18	
Модуль 3. Управление нововведениями в организации					З6, У7, В6,В7
Тема 6. Анализ и конструирование организации	1	5	8	14	
Тема 7. Процесс планирования и принятия решений в системе организационного поведения	2	6	8	16	
Модуль 4. Лидерство в организации					
Тема 8. Лидерство в организации. Основы и возможности внутрифирменного сотрудничества	2	6	10	18	
Подготовка к экзамену			**18**	**18**	
Итого:	**15**	**45**	**84**	**144**	

* Данная тема изучается с элементами интерактивных методов обучения.

Модульная разбивка курса «Организационное поведение»					
Направление «Государственное и муниципальное управление**» профиль** «Государственное управление устойчивым развитием» **Очно-заочное отделение**					
Наименование модуля	Количество аудиторных часов		СРС Очно-заочное	Всего часов Очно-заочное	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции Очно-заочное	Семинары Очно-заочное			
Модуль 1. Теория поведения человека в организации					
Тема 1. Предмет, подходы и задачи курса «Организационное поведение». Цели и задачи моделирования организационного поведения в организации.	1	1	16	18	
Тема 2. Личность и организация.	1	1	16	18	З6, У7, У8,В6, В7
Тема 3. Должностная модель поведения руководителя (менеджера).	1	2	16	19	
Модуль 2. Управление поведением организации					
Тема 4. Формирование группового поведения в организации. Коммуникативное поведение в организации.	2	1	10	13	
Тема 5. Мотивация и результативность организации.	1	1	17	19	
Модуль 3. Управление нововведениями в организации					
Тема 6. Анализ и конструирование организации	1	1	11	13	
Тема 7. Процесс планирования и принятия решений в системе организационного поведения	1	2	10	13	З6, У7, В6,В7
Модуль 4. Лидерство в организации					
Тема 8. Лидерство в организации. Основы и возможности внутрифирменного сотрудничества	2	1	10	13	
Подготовка к экзамену			**18**	**18**	
Итого:	**10**	**10**	**124**	**144**	

*** Данная тема изучается с элементами интерактивных методов обучения.**

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 4-х модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1. «Теория поведения человека в организации» включает в себя три учебные темы, по завершению которых будут получены следующие образовательные результаты:

ОПК-2.4 З.6 Знать основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации; теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности;

ОПК-2.4 У.7 Уметь осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;

ОПК-2.4 У.8 Уметь проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ОПК-2.4 В.6 Владеть 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, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

ОПК-2.4 В.7 Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.

Модуль 2. «Управление поведением организации» состоит из двух учебных тем, по завершению которых будут получены следующие образовательные результаты

ОПК-2.4 З.6 Знать основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации; теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности;

ОПК-2.4 У.7 Уметь осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;

ОПК-2.4 У.8 Уметь проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ОПК-2.4 В.6 Владеть 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, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

ОПК-2.4 В.7 Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.

коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом

Модуль завершается решением кейсов.

Модуль 3. «Управление нововведениями в организации» состоит из двух учебных тем, по завершению которых будут получены следующие образовательные результаты:

ОПК-2.4 З.6 Знать основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации; теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности;

ОПК-2.4 У.7 Уметь осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;

ОПК-2.4 В.6 Владеть 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, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

ОПК-2.4 В.7 Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.

Модуль 4. «Лидерство в организации» состоит из одной учебной темы.По завершению которых будут получены следующие образовательные результаты:

ОПК-2.4 З.6 Знать основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации; теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности;

ОПК-2.4 У.7 Уметь осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;

ОПК-2.4 В.6 Владеть 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, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

ОПК-2.4 В.7 Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.

Модуль завершается экзаменом.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Теории поведения человека в организации

Понятие организационного поведения. Предмет, подходы и задачи курса «организационное поведение». Связь курса с другими науками. Развитие теории и практики управления. Подходы с позиции бихевиоризма в анализе содержания организационного управления современными компаниями.

Сфера организационного поведения. Психологические и организационные факторы успешной работы в бизнесе. Задачи организационной работы по раскрытию и усилению кадрового потенциала организации.

Учения, занимавшиеся изучением организационного поведения на научной основе: детерминизм, бихевиоризм, необихевиоризм, социальное научение, гештальтпсихология, фрейдизм, неофрейдизм, гуманистическая психология, управленческая психология. Организационное поведение в системе менеджмента: школа человеческих отношений, школа поведенческих наук, современные модели организационного поведения.

Тема 2. Личность и организация

Факторы, влияющие на индивидуальное поведение человека в организации. Виды воздействий, определяющие поведение человека в организации. Индивидуальные психологические различия людей и их влияние на формирование организационного поведения. Взаимодействие личности и организации.

Адаптация и социализация человека в организации. Факторы, влияющие на процесс адаптации и социализации работника организации.

Должностная модель организационного поведения менеджера. Функциональные полномочия и обязанности, административные задачи, ресурсы и ответственность руководителя. Базовые и программируемые свойства организационного поведения менеджера. Практическое использование моделей организационного поведения. Понятие деловой карьеры.

Тема 3. Должностная модель поведения руководителя

Противоречивость поведения в организации задается двумя базовыми факторами: "интересы организации — личные интересы". Это особенно ярко проявляется в должностном поведении, где один базовый фактор отражается в сознании личности как "задача — ответственность", а другой — как "справедливость — стимулы". Психологическая разгадка того или иного поведения состоит в том, чтобы выявить его зависимости от этих "должностных" состояний сознания. А поскольку структура должностей является каркасом организации, то анализ этих зависимостей важно начинать с доминантных характеристик должностного поведения, отраженных в сознании работников как напряженность противоречий в ситуационном поле взаимодействий и взаимоотношений.

Тема 4. Групповое поведение. Коммуникативное поведение в организации

Социально-психологические процессы в группе. Виды и особенности групп. Групповые нормы и ценности. Условия обучения и создания стабильных команд. Роль консультационной практики командообразования в организации. Основные факторы эффективности команды. Модели развития и повышения организационной эффективности команды.

Управленческое консультирование и передача опыта в анализе и решении управленческих задач. Типы управленческого консультирования. Концепция консультативных отношений. Консультант - клиентские отношения. Стадии консультативного процесса.

Понятия и модели коммуникативного поведения. Системная модель коммуникации. Виды коммуникаций. Функции коммуникаций. Источники и направления коммуникаций. Коммуникативные барьеры.

Коммуникативная культура менеджера. Участники коммуникативного процесса фирменной организации. Коммуникативное поведение члена организации и пути его совершенствования.

Тема 5. Мотивация и результативность организации

Мотивация труда и организационное поведение. Теории мотивации. Факторы профессиональной мотивации, мотивация компетентности. Мотивы, потребности и стимулы. Принципы стимулирования труда.

Управление трудовой мотивацией. Влияние мотивации на результативность организации. Факторы и резервы повышения производительности в трудовой мотивации персонала. Мотивационное воздействие группы и корпоративной культуры.

Тема 6. Анализ и конструирование организации

Подходы к исследованию организации. Формирование стратегии и целей организации. Формальные и неформальные организационные структуры компании. Влияние организационной структуры на результативность организации. Понятие организационной культуры. Основные признаки развитой корпоративной культуры.

Социально-психологические характеристики в проектировании экономических, информационных, управленческих и административно-организационных процессов и отношений в организации. Принципы организации (принцип процесса, принцип дисциплины, принцип единства команд, принцип конечного результата).

Тема 7. Процесс планирования и принятия решений в системе организационного поведения

Менеджмент и поведение организации. Методы управления поведением организации. Ситуационное управление и управление по целям.

Фазы жизненного цикла организации.

Роль оперативного управления в бизнес - стратегии компании. Понятие оперативности управления. Оперативное управление и эффективность

организации. Совершенствование практики оперативного управления в современной организации.

Тема 8. Лидерство в организации

Понятия и типы лидерства. Теории лидерства. Психологические аспекты власти. Формы власти и влияния. Власть руководителя и власть подчиненных. Факторы, влияющие на стиль лидерства. Профессиональные и личностные качества менеджера в организации. Особенные характеристики в поведении успешных менеджеров в современной организации. Понятие со-лидерства в организационной фирменной практике.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Тема 1.
Теории поведения человека в организации

Сценарий занятия:

– обсуждение и рекомендации по выбору учебной и вспомогательной литературы по дисциплине «Организационное поведение»;
– актуализация темы в дискуссии по задаче «Организационное поведение как динамичная поведенческая система фирменной организации»;
– проведение деловой игры и освоение метода изучения конкретной ситуации в практическом менеджменте;
- проведение тестов «Можете ли вы заняться бизнесом», «Администратор или лидер».

Основные вопросы:

1. Что такое организационное поведение в системе экономических отношений?
2. Анализ поведения участников фирменной организации.
3. Какие функции выполняет теория личности в исследовании организации?
4. Какие факторы определяют успешную профессиональную адаптацию работника в организации?
5. Какие стереотипы поведения работников определяются в современной организации?
6. Какие поведенческие факторы определяют организационную культуру в бизнесе?
7. Какие процессы определяют систему социализации личности в организации?
8. Какие функции выполняет управление поведением человека в организации?
9. Какие факторы влияют на процесс социализации личности в организации?

Тема 2.
Личность и организация

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекции;

– актуализация темы в дискуссии;
– тестирование по материалу изучаемой темы;
– проведение теста на определение психологической характеристики личности на основе «психогеометрии»;
– проведение теста «почерк и характер»
– проведение деловой игры и освоение метода изучения конкретной ситуации в практическом менеджменте.

Основные вопросы:

1. Каковы причины появления социально-психологических процессов в группе?
2. Какова сущность процесса социализации личности в организации?
3. Какие процессы определяют систему социализации личности в организации?
4. Какие функции выполняет управление поведением человека в организации?
5. Какие факторы влияют на процесс социализации личности в организации?

Тема 3.
Должностная модель поведения руководителя

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекции;
– прослушивание докладов;
– тестирование по материалу изучаемой темы;

Основные вопросы:

Структура предписанного поведения руководителя подразделения?
Должностная модель поведения?

1. В вашем отделе есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите?

Тема 4.
Модели коммуникативного поведения. Управленское общение

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекции;
– прослушивание докладов;
– тестирование по материалу изучаемой темы;
– проведение конференции на тему: «Современные технологии и средства коммуникации в обеспечении управленческого решения»;
– актуализация темы в дискуссии.

Основные вопросы:

1. Как определяется коммуникативное поведение работника в организации?
2. Какую роль играет коммуникация в управленческом процессе?
3. Какие виды коммуникативного поведения способствуют успешному деловому общению?
4. Каковы причины развития коммуникации в современной организации?

5. Какие требования к коммуникационным навыкам менеджера определяют практику набора сотрудников в современных российских фирмах?

Формирование группового поведения в организации

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекции;
– актуализация темы в дискуссии;
– тестирование по материалу изучаемой темы;
– деловая игра «социально-психологический климат в коллективе».

Основные вопросы:

1. Какие этапы определяются в процессе формирования команды в организации?
2. По каким критериям оценивается деловая активность группы?
3. Каковы условия создания стабильных групп?
4. Какие факторы определяют организационное развитие группы?
5. Какие виды функциональных задач решаются в командной организации?

Образец задачи по теме: «Основные факторы деловой активности группы». Управленческие решения в проблемной ситуации

Описание ситуации: Неудовлетворительные результаты работы коллектива. Отсутствие благоприятного климата и творческой обстановки в трудовом процессе.

Вопросы:

1. Какие решения и мероприятия вы предложите?
2. Объясните смысл выбранных решений и мероприятий

Тема 5.

Мотивация и результативность организации

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекции;
– актуализация темы в дискуссии;
– тестирование по материалу изучаемой темы;
– проведение теста на определение личной мотивации студента к достижению поставленной цели;
– деловая игра «Мотивация персонала»;
– расчетное задание на определение коэффициента эффективности у каждого работника.

Основные вопросы:

1. Какие функции выполняет теория мотивации в менеджменте организации?
2. Какие виды мотивов определяют организационное поведение работника?
3. Какая связь между мотивацией и результативностью труда в группе?
4. Какие цели и задачи менеджмента организации реализуются в программе стимулирования и трудовой мотивации?
5. Какие типы мотивированного поведения работника различаются по его отношению к работе?

Образец теста на определение мотивации к достижению поставленной цели:

Создается игровая ситуация, в которой студент выражает свое согласие (или несогласие) с предлагаемым преподавателем ответом. Каждый из ответов студента оценивается по балльной системе по рекомендуемой схеме:

1. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
2. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних и т.п.

По результатам тестирования (количеству набранных баллов) студент оценивает свою позицию и уровень подготовки (привычки, установки, навыки) в достижении поставленных целей.

Тема 6.
Анализ и конструирование организации

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекции;
– актуализация темы в дискуссии;
– прослушивание докладов;
– тестирование по материалу изучаемой темы.

Основная тематика дискуссии:

1. Стратегия и миссия как фактор в процессе формирования организационного поведения.
2. Реорганизация как свойство организационного поведения фирмы.
3. Управленческие проблемы формальной и неформальной организации и методы их разрешения.
4. Организационное поведение на этапе планирования деятельности.
5. Виды поведения организации в системе рыночных отношений (стратегическое, конкурентное).

Тема 7.
Процесс планирования и принятия решений

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекции;
– актуализация темы в дискуссии;
– тестирование по материалу изучаемой темы.

Основные вопросы к дискуссии:

1. Какие концепции определяются в подходах и методах управления поведением организации?
2. Какова сущность стратегии HR-менеджмента? Функциональные задачи организационного поведения фирмы.
3. Как определить эффективность организационного поведения в условиях рыночной среды?
4. Как функционируют структуры оперативного управления, определяющие характер поведения фирмы на рынке?

5. Какие принципы определяют успешный менеджмент в управлении поведением фирмы?

Тема 8.
Лидерство в организации

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекции;
– актуализация темы в дискуссии;
– анализ конкретных ситуаций;
– тестирование по материалу изучаемой темы.

Основные вопросы:

1. Какое значение имеет определение руководства и лидерства как функции менеджмента организации?
2. Какие факторы определяют лидерство в организации?
3. Какие психологические основы лидерства определяются в современной организации?
4. Как сформировать доверие в организации при использовании руководителем власти личного авторитета или власти законных полномочий?
5. В чем сущность лидерства в организации?
6. Что собой представляет успешно действующий руководитель?

*Задача: «*Управленческие решения в проблемной ситуации».

Ситуация: Организация работы коллектива проектной группы требует от руководителя выбора стиля действий и поведения.

Вопрос: Какой стиль вы предпочтете?

Варианты решений:

– следить, чтобы все подчиненные точно выполняли свои обязанности и функции;
– подключить подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом «доверяй, но проверяй»;
– проявлять заботу не только о работе, но и об ее исполнителях.

Примеры конкретных ситуаций.

Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.

Что вы скажите, когда он в очередной раз обратиться к вам за помощью?

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Методические рекомендации

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать не только ознакомление и рассмотрение лекционного материала, но и самостоятельную работу студента. Самостоятельная работа студентов предполагает написание рефератов, эссе, подготовку к блиц–опросам и

коллоквиумам, подготовку докладов по предложенным темам, обсуждение вопросов и проблем на круглом столе, а для этого обзор научных статей из журналов и газет, а также практические задания.

При написании рефератов и эссе студенты должны научиться использовать рекомендуемую литературу, раскрывать теоретические вопросы, находить их практическое применение и делать соответствующие выводы.

Подготовка к блиц-опросу и коллоквиуму предполагает проработку и умение быстро ориентироваться в лекционном материале, рассмотренном и проанализированном на семинарских занятиях.

Практические задания представляют собой решение управленческих ситуаций и задач, а также разработку вариантов их реализации.

Одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов является подготовка и выступление с докладами на семинарских занятиях. При этом достигается сразу несколько положительных результатов: с одной стороны, студенты приобщаются к научной деятельности в процессе поиска и обработки дополнительной литературы, с другой – приобретают навыки выступления перед аудиторией и, наконец, участвуя в обсуждении проблемных вопросов, получают представление о ведении научных дискуссий.

При подготовке доклада нужно сконцентрировать внимание студента на сущности раскрываемой темы. В виду ограниченности во времени выступающий должен четко обозначить проблему, дать краткий обзор различных научных подходов и определить свое собственное отношение (попытаться сформулировать свои выводы). Для наглядности можно порекомендовать использование графиков, таблиц, диаграмм в виде раздаточного материала.

Спектр используемой литературы не должен ограничиваться учебно-методическими изданиями и законодательными документами. При подготовке доклада следует шире использовать научную литературу, а также публикации в периодической печати и материалы сети ИНТЕРНЕТ.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная

1. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 529 с. — ISBN 978-5-4497-3445-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/142246.html

2. Управление предприятиями сферы услуг общественного питания : учебник / Г.И. Андрющенко [и др.].. — 2-е изд. — Москва : Научный консультант, 2024. — 246 с. — ISBN 978-5-907084-47-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/140405.html

Дополнительная

1. Шмаков А.В. Поведение потребителей: закономерности мышления и механизмы управления : учебное пособие / Шмаков А.В.. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2024. — 76 с. — ISBN 978-5-7782-5317-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/155747.html

2. Басенко В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие / Басенко В.П., Жуков Б.М., Романов А.А.. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 380 с. — ISBN 978-5-394-05372-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144279.html

3. Семенов, А. К. Организационное поведение : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 268 с. — ISBN 978-5-394-05179-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144046.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART

https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»

https://мойбизнес.рф/ - Национальный онлайн-портал по поддержке предпринимателей «Мой бизнес»

www.rbc.ru - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК)

https://smbn.ru/ - Информационная система поддержки субъектов МСП

https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров

https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, аудитория курсового проектирования, кабинет для самостоятельной работы студентов, библиотека, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{K_1 + K_2 + ...K_n}{n} \times 0{,}6$, где К – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = K \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = C + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не освоены	до 60 баллов
компетенции в основном освоен	от 60-70 баллов
компетенции освоены полностью	от 71 до 100 баллов

Оценка сформированности компетенции ОПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	ОПК-2.4 З.6 Знать основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации; теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; ОПК-2.4 У.7 Уметь осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;	Выступление на семинаре Решение кейсов Экзамен
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	ОПК-2.4 З.6 Знать основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации; теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; ОПК-2.4 У.7 Уметь осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций; ОПК-2.4 У.8 Уметь проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; ОПК-2.4 В.6 Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а	Выступление на семинаре Решение кейсов Экзамен

		также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;	
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	ОПК-2.4 З.6 Знать основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации; теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; ОПК-2.4 У.7 Уметь осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций; ОПК-2.4 У.8 Уметь проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; ОПК-2.4 В.6 Владеть 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, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; ОПК-2.4 В.7 Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.	Выступление на семинаре Решение кейсов Экзамен

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины.

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение задач, приведенных в программе учебной дисциплины обязательно.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Организационное поведение»

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки Государственное управление устойчивым развитием

Год набора 2026

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Практические кейсы

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля **Формируемые компетенции**	**ОПК-2** **ОПК-2.4**
Выступление на семинаре	З6
Практические кейсы	У6,У8,В6,В7
Защита курсовой работы	З6,У6,У8,В6,В7
Экзамен	З6,У6,У8,В6,В7

З- знания, У- умения, В- владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам экономического анализа.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом:

1. Предмет и задачи курса «Организационное поведение».
2. Учения, занимавшиеся изучением организационного поведения
3. Подходы ориентирующие и определяющие содержание организационного управления
4. Организационное поведение в системе менеджмента
5. Система организационного поведения в организации
6. Должностная модель поведения менеджера в организаци.
7. Типология моделей организационного поведения.
8. Коммуникация и информатизация в организации.
9. Коммуникационные сети
10. Коммуникационный стиль
11. Коммуникационные барьеры
12. Общее понятие группы. Виды групп
13. Развитие неформальных организаций и их характеристики
14. Команды и командообразование
15. Конфликты и их влияние на организационное поведение
16. Стрессы в структуре организационного поведения персонала
17. Понятие мотивации
18. Теории содержания мотивации
19. Теории процесса мотивации
20. Влияние мотивации на результативность организации
21. Анализ поведения организации.
22. Конструирование структуры организации.
23. Типология организаций.
24. Стадии жизненного цикла организации.
25. Концепция высокоэффективной организации
26. Понятие лидерства
27. Личностный подход в теории лидерства

28. Поведенческий подход в теории лидерства
29. Ситуационный подход в теории лидерства
30. Современные подходы к лидерству
31. Сущность, причины и объекты изменений.
32. Деятельность менеджера по управлению организационными изменениями.
33. Сопротивление изменениям в организации и их преодоление
34. Принципы развития
35. Стратегия и тактика делового общения
36. Принципы маркетинга в организационном поведении.
37. Управление поведением клиентуры организации.
38. Маркетинговая поведенческая культура организации.
39. Поведенческая ориентация персонала
40. Этнопсихология и национальный менталитет в системе международного бизнеса.
41. Модели национальной культуры.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2. Практические кейсы

Практическое задание 1

Подготовить на базе примеров из практики управления предприятием развернутое опровержение (7-10 стр.) следующих наиболее характерных утверждений российских менеджеров.

1. Опыт западноевропейских и американских компаний неприменим в практике управления российскими предприятиями.
2. Математические модели не позволяют учесть методику российского управления.
3. Персонал российских предприятий недисциплинирован и требует жесткого контроля со стороны менеджеров.

4. На российских предприятиях полностью отсутствует этика бизнеса и менеджмента.
5. Российский бизнес не может быть эффективным без государственной поддержки.
6. Вкладывать инвестиции в развитие российских предприятий невыгодно из-за высокого управленского риска.
7. Передать решение какой – либо проблемы подчиненным – это, значит, погубить все дело.
8. Рациональное управление персоналом предполагает минимизацию затрат на содержание и развитие управленческих работников.
9. На отечественных предприятиях невозможно создание эффективно действующей корпоративной культуры.
10.Использование технических средств и программных продуктов на российских предприятия неэффективно, поскольку информация носит искаженный недостоверный характер.
11.Руководство российских предприятий придерживаются ликвидационной стратегии, поскольку это дает возможность приватизировать часть активов предприятия.
12.Непрозрачность бизнеса, двойная бухгалтерия неотъемлемый атрибут каждого успешного работающего российского предприятия.
13.На российский рынок зарубежный капитал приходит с чисто спекулятивными целями, нет заинтересованности в долгосрочных инвестициях.
14.Бегство капитала за рубеж – результат неблагоприятного инвестиционного климата в экономике России.
15.На российских предприятия основным мотивирующим фактором был и остается размер материального вознаграждения работников.
16.Российский стиль руководства предполагает авторитарную власть менеджера, от подчиненных требуется неукоснительное и точное соблюдение инструкций. Любой либерализм приводит к падению дисциплины и снижению производительности и качества труда работников.
17.Государство обычно неэффективно управляет своей долей собственности в капитале акционерных предприятий, поскольку политические интересы часто преобладают над интересами экономическими.
18.Методы самоконтроля и самоуправления, широко практикуемые на японских предприятия, в российских условиях оказались абсолютно бесперспективными.
19.Приоритеты учета интересов в процессе управления российскими предприятиями, как правило, распределены следующим образом: интересы высшего руководства, интересы собственников, интересы коллектива, интересы потребителей.
20. Руководство российских предприятий ориентировано, прежде всего, на достижение сиюминутных выгод и не может пожертвовать ими для достижения стратегических целей развития.

21.В условиях российского бизнеса целесообразно подбирать команду управленческих работников на основе принципов личной преданности, квалификации работников и их деловых качеств.
22.Стратегия минимизации производственных запасов в условиях российской экономики может привести лишь к сбою в технологическом процессе из-за неритмичности поставок сырья и комплектующих.
23.На российских предприятиях отсутствует организационный механизм учета пожеланий потребителей их требования к качеству, дизайну, цене выпускаемой продукции.
24. На внешнем рынке российские предприятия могут успешно конкурировать с европейскими и американскими компаниями только за счет ценового фактора, производя технологически несложную, дешевую продукцию, непритязательную по качеству и дизайну.
25.В российской экономике налицо все признаки «голландской болезни» - паразитирования на экспорте сырья и энергоносителей.

Практическое задание 2

Документ 1.
Организационная структура управления ООО « Гранада Сервис)

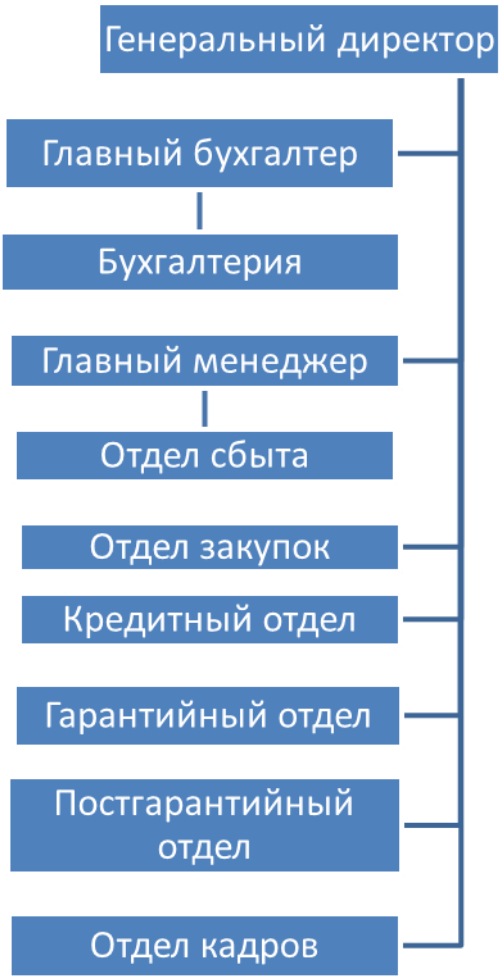


Рис.1. Формальная структура управления

Формальная структура управления основана:

1. На нормах, обязательных для выполнения персоналом – это должностные инструкции, которые есть в каждом отделов для каждого специалиста, за выполнением которых следят начальники отделов;
2. Иерархия подчиненных – работник ООО «Гранада Сервис» обращается с вопросами и предложениями к начальнику отдела, а тот, если не может разрешить проблему собственными силами - непосредственно к заместителям руководителя или к руководителю ООО «Гранада Сервис». Если в отделе большая численность и работники занимают не одно помещение, то отдел делится на группы, занимающиеся определенными вопросами.
3. Единоначалие – все вопросы и проблемы, так или иначе, должны быть известны директору ООО «Гранада Сервис». Поэтому 1 раз в неделю им проводится совещание аппарата управления ООО «Гранада Сервис». На аппаратном совещании каждый из присутствующих делает краткий доклад о прошедших за неделю производственных делах, выдвигает проблемы и задачи, доводит до сведения руководителя потребности вверенного ему отдела. Руководитель ООО «Гранада Сервис» подводит общие итоги, назначает ответственных за решение возникших проблем, ставит новые задачи перед отделами, оглашает организационные вопросы.
4. Делопроизводитель ведет протокол каждого такого совещания.

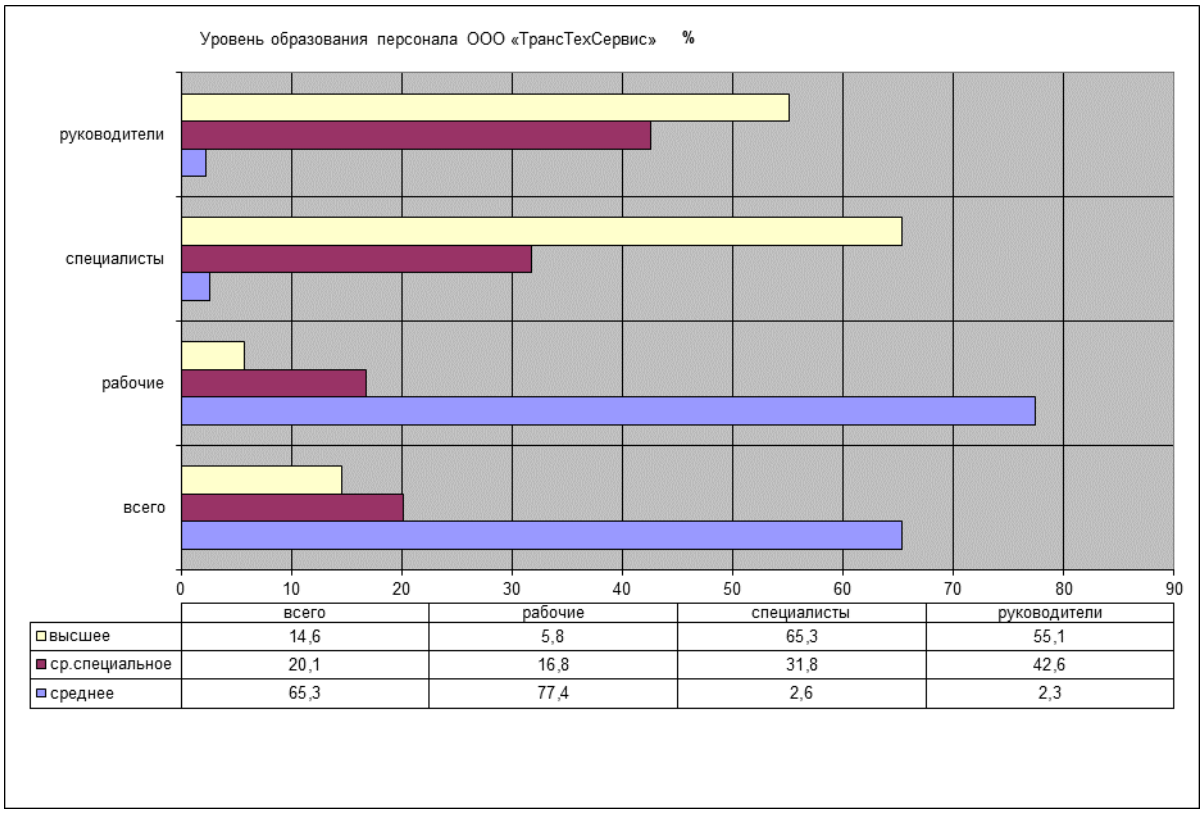
Все задания, приходящие в ООО «Гранада Сервис», попадают сначала в приемную, регистрируются, рассматриваются сначала руководителем, который принимает решение какой из отделов будет выполнять задание, отвечать за них и адресует задание начальнику этого отдела или, если в выполнении участвует несколько отделов – одному из заместителей, курирующему эти отделы. При выполнении особенно важных заданий секретарем заводятся контрольные карточки исполнения, где указываются фамилия исполнителя, срок исполнения, дата и номер исходящего документа, подпись исполнителя. Начальники отделов решают, кто именно выполнит задание, и переадресуют задания непосредственным исполнителям. Журналы регистрации входящей информации есть как в приемной, так и в каждом отделе, что дает возможность полностью контролировать исполнение. Всю исходящую из ООО «Гранада Сервис» информацию обязательно рассматривает и подписывает руководитель, секретарь присваивает исходящий номер.

Общая численность работников ООО «Гранада Сервис» - 491 человек.

Из них:

-руководящее звено 54 человека
-вспомогательный персонал – 88 человек.
-специалисты – 348 человека

Анализ уровня образования персонала «Гранада Сервис»:



	всего	рабочие	специалисты	руководители
высшее	14,6	5,8	65,3	55,1
ср.специальное	20,1	16,8	31,8	42,6
среднее	65,3	77,4	2,6	2,3

Рис.2. Уровень образования в ООО «Гранада Сервис»

Уровень образования коллектива в целом тоже можно назвать высоким.

Текучесть кадров в ООО «Гранада Сервис» за последние годы осталась в среднем оказалась стабильной, в основном велика в этом доля кредитного отдела (в 2018г. – 140 человек, в 2019г. – 158 человек).

Рассмотрим причины текучести кадров в ООО «Гранада Сервис».

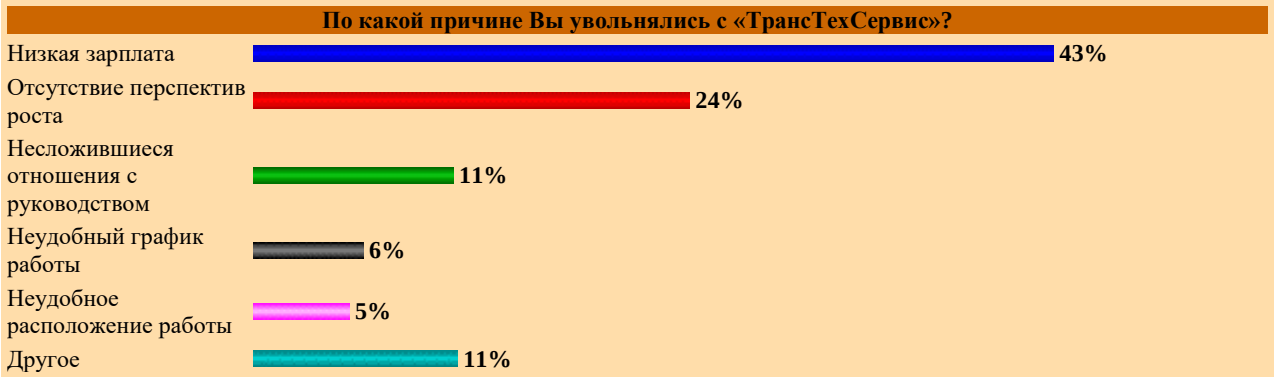


Рис.3. Исследование мотивов выбытия работников с ООО «Гранада Сервис»

В целом при большой численности фирмы это очень незначительное увеличение текучести. Такое положение можно объяснить ускоренным, вынужденным набором, без проведения должного профессионального отбора персонала, при развитии и расширении фирмы.

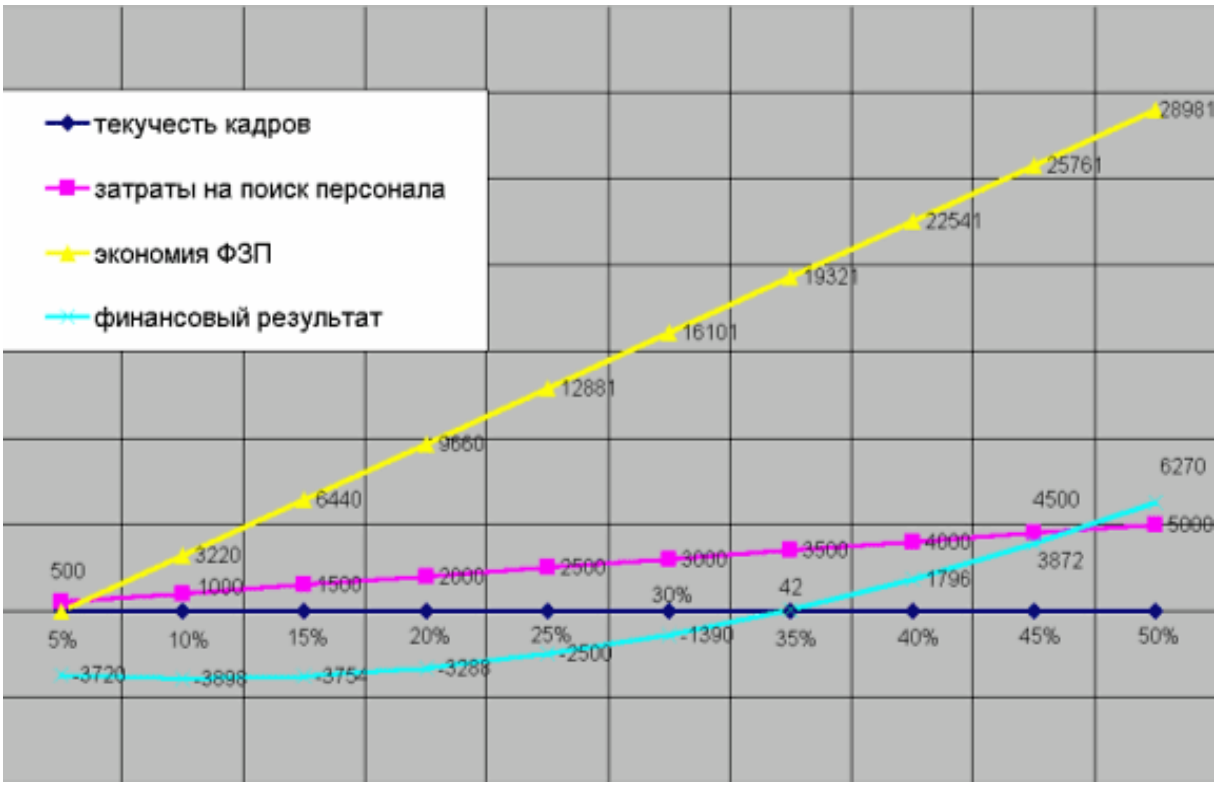


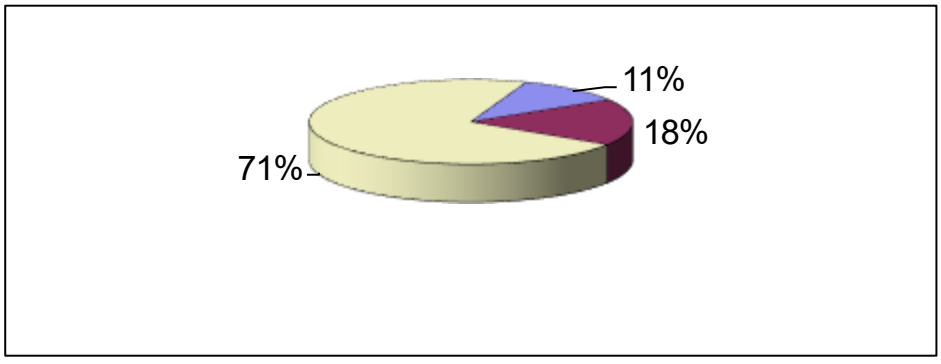
Рис.4. График текучести кадров в ООО «Гранада Сервис»

Потребность в персонале в ООО «Гранада Сервис» определяется наличием вакантных единиц в штатном расписании, а также заявками руководителей подразделений о том, сколько им требуется работников, какие категории работников им нужны и когда они им нужны. В процессе отбора в первую очередь учитывается специфика ООО «Гранада Сервис».

Отбор кандидатов для трудоустройства в ООО «Гранада Сервис» производится на основе комплексном оценки их профессиональных, деловых и личностных качеств, проводимой линейными руководителями и председателем правления.

Распределение персонала по категориям на 01.01.2019 г. в ООО «Гранада Сервис» представлено на рис. 2.:

Рис.5. Распределение персонала ООО «Гранада Сервис» по категориям



-11% -руководящее звено;

-18% - вспомогательный персонал;

-71% - специалисты.

Требуемая численность рабочих каждой профессии и тарифно-квалификационного разряда по отдельным рабочим местам, участкам и по ООО

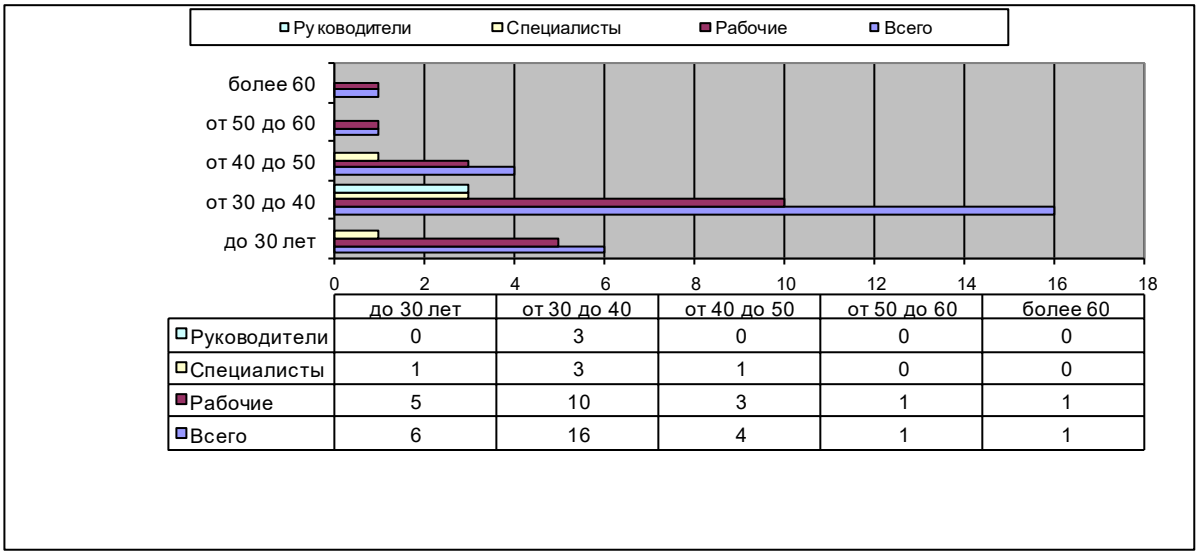
«Гранада Сервис» в целом определяется на основе принятого в ООО «Гранада Сервис» разделения работ, норм времени на производство той или иной услуги и работы по технологическим и квалификационным признакам с учетом объема работ. Большую роль при планировании человеческих ресурсов в ООО «Гранада Сервис» играет правильная расстановка кадров, разделение труда.

В нашем случае основными работниками являются специалисты (экономисты, менеджеры). Основной задачей распределения является обеспечение полного и четкого выполнения заданий производственной программы и поддержание ритмичной работы предприятия.

На анализируемом предприятии задания по рабочим местам часто распределяются начальником отдела исключительно на основе его личного опыта. При отсутствии иного способа — это единственный выход. Однако при субъективном распределении работ по рабочим местам не используется такой резерв экономии и повышения эффективности производства, как учет различия производительности труда работников. Чтобы в максимальной мере использовать этот резерв, необходимо в первую очередь наиболее точно определить исходную экономическую информацию, т. е. время выполнения каждой производственной операции на каждом рабочем месте. Такая информация может быть получена путем наблюдения и расчетов.

По возрастному составу коллектив ООО «Гранада Сервис», в основном, состоит из работников от 30 до 50 лет, что составляет 93% от общей численности, а работников до 40 лет — 78% (рис. 2.2.3.):

Рис.6. Возрастной состав ООО «Гранада Сервис» по категориям на



	до 30 лет	от 30 до 40	от 40 до 50	от 50 до 60	более 60
Руководители	0	3	0	0	0
Специалисты	1	3	1	0	0
Рабочие	5	10	3	1	1
Всего	6	16	4	1	1

01.01.2019г.

Основную долю работников составляют молодые люди с перспективой работы 20-30 лет. При сохранении стратегии стабилизации необходимо создать условия для сохранения этого коллектива и разработать программу подготовки и подбора кадров на 15 лет.

Документ 2.

Примерное документационное обеспечение основных направлений работы с персоналом организации

Направления работы	Документационное обеспечение
	-Штатное расписание - Положение о структурных подразделениях - Должностные инструкции - Формы заявки на заполнение имеющихся вакансий - Формы анкеты для получения первичной информации о кандидате -Положение о порядке подбора новых сотрудников
	- Программа адаптации новых сотрудников -Положение, описывающее порядок работы по адаптации новых сотрудников - Форма о прохождении адаптации с дальнейшими рекомендациями
	-Учебные планы - Личные планы развития сотрудников - Утвержденный выделенный бюджет на обучение - Утвержденные программы обучения по каждому из направлений - Заявка на обучение - Положение об обучении
	- Положение о проведении оценки сотрудников -Формы и бланки, связанные с проведением оценки
	-Система оплаты труда и премирования сотрудников
	-Планы мероприятий в сфере организационной культуры -Информационные материалы, отражающие результаты работы организации -Документы, содержащие четкое описание основных процедур в сфере оргкультуры и основные корпоративные ценности (Кодекс деловой этики сотрудников)
	-Инструкция по кадровому делопроизводству -График документов - Документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников

Кейс 1 : Реструктуризация в фирме «Motorola»

Под давлением конкуренции на внутреннем и внешнем рынках многие торговые фирмы оказались вынужденными рассмотреть пути снижения затрат и исключения потерь. В то время, когда фирмы искали пути снижения затрат, они старались определить и пути увеличения потока новаторских идей. В 80-х

гг. многие компании отреагировали на эту двойную проблему сокращением уровней управления и увеличением норм управляемости. Эти многообещающие структуры обладали выгодами от снижения затрат посредством ликвидации управленческих должностей (и окладов) и наращивания потока идей путем предоставления индивидам больших полномочий для принятия решений. Сообщения о позитивных результатах этих усилий по проведению реструктуризации были весьма многочисленными в средствах массовой информации.

Некоторые из сообщений в печати содержали подтверждение компании «Ford Motors», что ее двенадцать уровней управления следует сократить и привести в соответствие с семью уровнями фирмы «Toyota» и с сокращением в среднем звене руководства компании «Xerox Corporation». Даже фирмы с высокими показателями объявили, что попытаются добиться лучших результатов, сократив количество менеджеров в своих организациях. Например, признанный лидер экономической эффективности компания «Dana Corporation» объявила о своем намерении сократить пять своих уровней управления до четырех. Эти сообщения в печати об успехах достигли высшего руководства фирмы «Motorola», которое отдало распоряжение своим специалистам по управлению персоналом оценить потенциальные прибыли от улучшения структуры.

Высшее руководство фирмы «Motorola» интересовалось тем, как любые попытки сократить административно-управленческий аппарат повлияют на давнее обязательство фирмы в отношении определенных ценностей. Дело в том, что фирма пользовалась репутацией работодателя, относящегося к работникам с уважением, защищая тех из них, кто хорошо работал в фирме в прошлом. Любая попытка в процессе реструктуризации ликвидировать управленческие должности должна была быть совместима с репутацией фирмы. Высшее руководство фирмы также проявило интерес к реакции самих менеджеров на попытку сокращения управленческих должностей. Будут ли эти попытки восприняты как угроза, особенно если ли это будет означать сокращение персонала в их собственных структурных подразделениях?

Осведомленные об этих проблемах специалисты по управлению персоналом разработали следующую стратегию поведения при необходимости снижать затраты и в то же время сохранять ценности, определяющие приоритет человека. Процесс состоял из пяти этапов, вовлекающих менеджеров и специалистов по управлению персоналом в совместную деятельность.

Этап 1. Сбор данных. Каждый топ-менеджер составил схему организационной структуры, которая демонстрировала все связи подчинения до уровня, где непосредственно выполняется задание. Эти схемы показали, что в действительности происходит в организационной единице (в отличие от того, что, как предполагалось, должно было происходить).

Этап 2. Анализ. Специалисты по управлению персоналом анализировали схемы и определили вопросы для обсуждения с менеджерами. Анализ идентифицировал примеры слишком большое) количества управленческих уровней, слишком узких норм управляемости и перекрывающих друг друга обязанностей.

Этап 3. Обсуждение. Исследования, проведенные специалистами по управлению персоналом, были представлены на обсуждение менеджерам. Им были предоставлены возможности объяснить и внести ясность в связи, отраженные на схемах.

Этап 4. Переговоры о целях. Поскольку в результате дискуссий между менеджерами и служебным персоналом, обеспечивающим подбор и расстановку кадров, обнаружились проблемы, менеджеров попросили предложить свои решения.

Этап 5. Выполнение задания и выбор пути. Когда менеджеры изменили организационную структуру, они обосновали получающееся в результате снижение издержек. Источниками этих снижений были оклады менеджеров, не измененные при их выходе на пенсию или при переводе, и замещение менеджера лицом, не являющимся менеджером, с меньшим окладом.

В результате благодаря ликвидации одних должностей и повторного определения других фирма «Motorola» преуспела в своих попытках снизить издержки за счет реструктуризации своей организационной структуры. Реструктуризация побудила менеджеров фирмы «Motorola» постоянно спрашивать себя, могут ли они эффективно руководить еще одним работником: «Если я управляю пятью, то почему бы не шестью работниками?» Результаты реструктуризации характеризовались экономией более 4,3 млн. долл. в первый год. Другие результаты — усовершенствованные вертикальные связи, более эффективный подбор и подготовка управленческих кадров и более активное участие всех работников в принятии решений.

Задание блок 2.

1. выделите основные этапы создания и реализации стратегических и оперативных управленческих задачи на предприятии
2. назовите основные этапы создания и обеспечения организационной культуры на предприятии
3. проведите анализ сильных и слабых сторон на предприятии
4. разработайте предложения по совершенствованию организационной культуры предприятия
5. назовите основные этапы использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач

Кейс 2. Формирование диагностического марстерства

Понимание сущности организационной структуры и культуры.

Вспомните организацию, с которой вы хорошо знакомы: университет, ресторан, церковь, универмаг или организацию, в которой вы работаете, и **последовательно** ответьте на следующие вопросы.

1. Какую форму дифференциации эта организация использует для объединения сотрудников и ресурсов? Нарисуйте диаграмму и изобразите на ней основные функциональные направления организации. Почему, по вашему мнению, организация использует такую форму дифференциации? Какая другая форма может быть для нее более подходящей?
2. Сколько уровней имеется в иерархии организации? Нарисуйте диаграмму,

показывающую уровни иерархии и названия должностных позиций сотрудников на каждом уровне. Как вы полагаете, имеет ли организация необходимое число уровней в своей иерархии?

3. Каковы основные конечные и инструментальные ценности в организации? Какие нормы она разрабатывает для влияния на поведение своих членов? Как вы охарактеризовали бы культуру организации?
4. Как организация занимается социализацией своих членов? Знакомы ли вы с какими-то обычаями, историями и другими средствами, при помощи которых организация формирует свою культуру у сотрудников?

Кейс 3.Формирование диагностического мастерства

Эффективные и неэффективные коммуникации

Вспомните два примера коммуникационного характера, с которыми вы сталкивались за последние полгода: один, когда вы чувствовали, что ваше общение с другим членом или группой было особенно эффективным (назовем это коммуникационным опытом 1 или КО1), и другой, когда вы чувствовали, что коммуникация с другим человеком или группой была особенно плохой (назовем это коммуникационным опытом 2 или КО2). Если вы работаете, постарайтесь вспомнить такие случаи на работе. Опишите оба опыта, а затем **последовательно** ответьте на следующие вопросы:

1. Какие из коммуникационных функций были осуществлены в ходе КО1 и КО2? Какие коммуникационные функции должны были быть осуществлены в ходе КО2, но не осуществились?
2. Какие части коммуникационного процесса особенно хорошо работали в ходе КО1? Какие части коммуникационного процесса не выполнили своего предназначения в ходе КО2?
3. Была ли в ходе КО1 или КО2 какая-то разновидность фильтрации? Почему да или почему нет?
4. Опишите степень информационной насыщенности коммуникационных средств, участвующих в КО1 или КО2?
5. Были ли использованы в ходе КО1 или КО2 какие-то современные информационные технологии? Если да, то как эти технологии способствовали или препятствовали хорошей коммуникации?

Кейс 4. Упражнение экспериментального характера: «мозговой штурм»

Задача:

Вы и ваши партнеры стараетесь решить, какой ресторан открыть в новом торговом центре, расположенном в центре города. Ваша проблема заключается в том, что в городе уже много ресторанов, предлагающих самые различные виды блюд в самом широком диапазоне. У вас есть ресурсы, позволяющие открыть ресторан любого типа. Ваша задача – решить, какой кухни ресторан скорее всего добьется успеха.

Воспользуйтесь для этого «мозговым штурмом» по следующей схеме:

1. Действуя группой, отведите 5-10 минут на сбор идей о разных типах ресторанов, которые по вашему мнению, имеют наибольшие шансы на успех. Каждый член группы должен по возможности проявить инициативу и

творчество, при этом ни одно предложение не должно подвергаться критике. Выделите одного из членов группы для записи предложений.
2. Затратьте 10-15 минут, обсуждая за и против каждой альтернативы. Попытайтесь достичь согласия в группе в отношении того, какой вариант скорее всего добьется успеха.
3. После принятия решения обсудите плюсы и минусы «мозгового штурма».
4. В конце работы докладчик должен сообщить групповое решение присутствующим, а также обосновать причины, лежащие в основе этого решения.

Кейс 5: Разработка параметров должности

Компании, занимавшейся продажей семян цветов, потребовался еще один секретарь, чтобы принимать заказы по телефону в головном офисе. Компания приняла на эту должность яркую и общительную молодую женщину, которая, казалось, умела прекрасно выражать себя. Но ее работа оказалась неудовлетворительной, и она была уволена. Руководитель попросил менеджера по персоналу помочь ему избежать повторения этой ошибки. Менеджер провел оценку должности и определил критерии для следующего кандидата.

• Технические навыки - не нужны

• Общие навыки - приятный голос

• Навыки работы с оборудованием - умение пользоваться телефонным аппаратом с несколькими линиями

• Навыки управления - не нужны

• Умение обучать других - не нужно

• Коммуникативные навыки - очень важны в вербальной области; необходимо уметь ясно и сжато излагать информацию, хорошо понимать других.

• Навыки работы с людьми - средний уровень, в офисе немного персонала, важно уметь сотрудничать.

• Честность - не слишком важна, потому что почти не существует возможности злоупотреблять активами компании

• Уверенность в себе - средний уровень, руководитель будет постоянно стремиться повысить уверенность сотрудника

• Творческие способности - почти не требуются, процедуры четко установлены

• Способность к обучению - необязательна, после начального обучения новых задач не будет

• Разное - приятные личные качества будут преимуществом.

Теперь руководитель хорошо представляет себе, какого сотрудника нужно искать на данную позицию.

При установлении критериев для той или иной должности не слишком важно стремиться к идеальному соответствию. В действительности полезно думать о том, какие навыки могут заменить те умения, которые ищет менеджер по персоналу. Например, если менеджер по персоналу ищет продавца, возможно, необходимыми навыками обладает учитель. Установите список приоритетов

тех качеств, которые необходимы кандидату. Такой список станет руководством для создания параметров должности.

Задание 2 блок

6. проанализировать влияние различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников и эффективность их трудовой деятельности
7. выявить особенности планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий за осуществляемые мероприятия на предприятии
8. назвать возможное применение основных управленческих теории, подходы к мотивации и стимулированию

Кейс 6 : Какой кандидат окажется самым лучшим?

Компания, производящая оборудование, ищет нового офис-менеджера, который бы руководил отделом, состоящим из восьми человек. Менеджер по персоналу разработал критерии: опыт работы менеджером или наличие очевидных лидерских качеств, способность работать независимо, уверенность в себе, абсолютная честность и надежность.

Затем менеджер по персоналу изучил резюме кандидатов и провел предварительный отсев по нескольким параметрам. Не делает ли кандидат синтаксических или грамматических ошибок? (Это указывает на недостаток способностей к организации). Указывает ли опыт работы кандидата на развитие его карьеры? (Наличие лидерских качеств). Нет ли каких-либо «пробелов» в его резюме? (Их наличие указывает на некоторую ненадежность).

В результате были отобраны три кандидата:

1. Женщина, пять лет проработавшая секретарем в офисе. В ее резюме указано, что в течение последнего года она руководит работой еще одного человека. Вероятно, она хорошо знает, как руководить работой офиса, но у нее мало способностей в области менеджмента.
2. Мужчина, восемь лет проработавший спортивным тренером. Последние два года он посещал по вечерам бизнес-школу и получил диплом в области бизнеса. Возможно, он обладает некоторыми способностями в области менеджмента, но не имеет практического опыта работы в бизнесе.
3. Мужчина, который уже два с половиной года работает в этой компании в отделе продаж. Он устал от продаж и отчаянно хочет перейти на работу в офис. У него прекрасные коммуникативные навыки, он хорошо знает компанию, но почти не имеет опыта в области менеджмента.

Какой кандидат самый лучший? С точки зрения параметров должности кажется, что квалификация спортивного тренера выше, чему двух других кандидатов. Он довольно долго работал с людьми и овладел теоретическими принципами бизнеса, которые может применить на практике в должности офис-менеджера. Он должен быть первым кандидатом для интервью.

Критерии оценивания

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично	100-90

и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.2.Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1.Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)

Теоретические вопросы для экзамена

1. Теория организации в системе научных знаний

2. Подходы к исследованию организации в системе организационных наук.

3. Методы теории организации.

4. Организация как система

5. Сущность системного подхода к изучению и классификации систем.

6. Социально-экономическая организация как объект исследования.

7. Социально – экономическая организация как открытая система.

8. Признаки фирмы, ее концепции.

9. Стратегический подход к фирме.

10. Классификация хозяйственных организаций.

11. Организация и управление.

12. Процесс организации: содержание, элементы, субъекты. Классификация процессов организации.

13. Классификация законов организации.

14. Проектирование организационных систем.

15. Факторы влияния на проектирование организационной структуры.

16. Трансформации в жизненном цикле организации.

17.Модели организационных изменений.

18. Роль корпоративной и организационной культуры в организационном процессе

19. Принципы соответствия организационной культуры выбранной стратегии.

20. Типы обучающихся организаций.

2.2.2.Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи на экзамен)

Практические вопросы для экзамена

1. Организации, которые реализуются в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются социальными организациями, особенностью которых является наличие социально-производственных, информационных, экономических связей между участниками. Организующим началом любой социальной организации является совместный труд взаимодействующих людей, его целесообразность, производительность, результативность и эффективность.

Ответьте на вопросы, определив организацию как социальную систему.

1. Что может быть системообразующими элементами социальной организации?
2. Какие системные свойства социальной организации следует отметить?

2. Ответьте на вопросы, определив организацию как сложную систему.

1. Что такое сложная система, и какими свойствами она обладает?
2. Для чего производится декомпозиция сложных систем?

3.Ответьте на вопросы, определив сущность социально-экономической организации:

1. Что такое организация? Какие смыслы раскрывает понятие «организация» в теории организации?
2. Какие виды организаций рассматриваются в классификации систем по характеру взаимодействия с внешней средой?
3. Как определяется социально-экономическая организация и ее функции?

4.Понятие и основные формы некоммерческих организаций (НКО)

Ответьте на вопросы, определив характеристики НКО как организационно-правовой формы современной организации.

1. Цель создания НКО.
2. Выделите основные формы некоммерческой организации?
3. Предпринимательская деятельность в рамках НКО.

5.Выполните задание и ответьте на вопрос.

Исходным положением тектологии является признание необходимости подхода к изучению любого явления и процесса с точки зрения их организации, т.е. отношений всех частей целого и отношений этого целого со всеми внешними системами.

Кому из перечисленных авторов принадлежит определение «тектологии», как "всеобщей организационной науки"? Можно ли применить данный подход в развитии современной организации.

a) Анри Файоль;
b) Кеннет Боулдинг;
c) Александр А. Богданов;
d) Герберт Саймон;
e) Норберт Винер.

6 . Выделите роль информации в организационном процессе. В растущей организации неизбежно возникает необходимость в структурировании работы персонала и ее организация. Разработка и принятие локальных нормативных актов преследует цель создания системы нормативных документов организации и деловых порядков для информирования персонального состава организации и освоения правил. Нормирование и организация трудовых отношений предполагает:

- Регламентацию трудовых отношений в организации;
- Учет специфики труда у конкретного работодателя;
- Информирование работников подразделений о нормах, правилах и изменениях в организации.

Помимо правовых норм, локальные нормативные акты закрепляют:

- Деловые обычаи (порядок заключения трудовых контрактов, обходные листы при увольнении),
- порядок проведения рабочих совещаний,
- корпоративные традиции,
- этические (поведение должностного лица) и эстетические нормы (дресс- код).

Ответьте на вопрос и поясните его примерами:

1. ***Как влияет информация на порядок в организации?***

7. Выделите роль информации в организационном процессе. В растущей организации неизбежно возникает необходимость в структурировании работы персонала и ее организация. Разработка и принятие локальных нормативных актов преследует цель создания системы нормативных документов организации и деловых порядков для информирования персонального состава организации и освоения правил. Нормирование и организация трудовых отношений предполагает:

- Регламентацию трудовых отношений в организации;
- Учет специфики труда у конкретного работодателя;
- Информирование работников подразделений о нормах, правилах и изменениях в организации.

Помимо правовых норм, локальные нормативные акты закрепляют:

- Деловые обычаи (порядок заключения трудовых контрактов, обходные листы при увольнении),
- порядок проведения рабочих совещаний,
- корпоративные традиции,
- этические (поведение должностного лица) и эстетические нормы (дресс- код).

Ответьте на вопрос и поясните его примерами:

1.Какие виды управленческой информации определяют систему деловой и организационной коммуникации?

8. Выделите роль информации в организационном процессе. В растущей организации неизбежно возникает необходимость в структурировании работы персонала и ее организация. Разработка и принятие локальных нормативных актов преследует цель создания системы нормативных документов организации и деловых порядков для информирования персонального состава организации и освоения правил. Нормирование и организация трудовых отношений предполагает:

- Регламентацию трудовых отношений в организации;
- Учет специфики труда у конкретного работодателя;
- Информирование работников подразделений о нормах, правилах и изменениях в организации.

Помимо правовых норм, локальные нормативные акты закрепляют:

- Деловые обычаи (порядок заключения трудовых контрактов, обходные листы при увольнении),
- порядок проведения рабочих совещаний,
- корпоративные традиции,
- этические (поведение должностного лица) и эстетические нормы (дресс- код).

Ответьте на вопрос и поясните его примерами:

Какую роль выполняет информация в формировании мотивационного стиля поведения работника?

9.Установите соответствие между определениями признаков многомерной и одномерной организации:

А.Многомерная организация	А). Узкая специализация, малая ассортиментная группа однородной продукции, малый масштаб производственной деятельности..
В.Одномерная организация	В). Предоставление автономии подразделениям (проектам по продуктовому или территориальному принципу) на основе соглашений, что создает некое подобие рынка

	внутри организации. Автономные подразделения несут ответственность за экономические результаты их деятельности, но зависят не только от рентабельности своего проекта, но и рентабельности всей корпорации

10. Установить соответствие между концепциями хозяйственной организации и их базовыми идеями:

1. Концепция реинжиниринга	А.Реконструкция всех без исключения элементов организации на современной информационной и технологической
2. Концепция внутренних рынков	В. Расширение кооперации среди конкурентов, поставщиков и потребителей, приводящее к появлению многообразных форм горизонтального
3. Теория альянсов	С. Перенесение закономерностей и принципов рыночных отношений на внутреннюю деятельность компании

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена

Характеристика ответа	**Европейская оценка**	**Рубежные баллы**	**Оценка**	**Уровень сформированности**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос экзаменационного билета, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**

ответе на экзаменационный билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**5**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены	**A**	**90-86**	**5-**	

недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**4+**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**4**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**4-**	

Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**3**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки	**E**	**60**	**3-**	

преподавателя				
Студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений экономической теории. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задача не решена.	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**