

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

Кировский филиал

УТВЕРЖДЕНО

Директор Кировского филиала
РАНХиГС

Е.С. Симбирских

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Менеджмент организации
(наименование образовательной программы)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.0.17 Организационное поведение
(код и наименование РПД)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Очная, очно-заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора - 2025

Киров, 2024 г.

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	6
4	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	9
5	Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	
6	Методические материалы для освоения дисциплины	44
7	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	46
	7.1. Основная литература	46
	7.2. Дополнительная литература	46
	7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	46
	7.5. Интернет-ресурсы	47
	7.6. Иные источники	47
8	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	48

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

1.1. Дисциплина Б1.0.17 «Организационное поведение» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.3 (очная) УК ОС-3.1 (очно-заочная)	Владение знаниями о корпоративной социальной ответственности и способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
<p>сбор информации о потребностях организации в персонале (В/01.6) поиск, привлечение, подбор и отбор персонала (В/02.6); разработка корпоративной социальной политики (F/01.6); реализация корпоративной социальной политики (F/02.6).</p>	<p>УК ОС-3.3 (очная) УК ОС-3.1 (очно-заочная)</p>	<p>на уровне знаний: знать современные формы и методы воздействия на поведение личности, группы для повышения эффективности работы организации; знать психологические и социальные основы поведения сотрудников в группе, организации.</p>
		<p>на уровне умений: анализировать социально-психологический климат в группе и групповую динамику; проводить аудит человеческих ресурсов; осуществлять диагностику организационной культуры.</p>
		<p>на уровне навыков: применять различные способы решения управленческих</p>

		задач в области управления мотивацией, трудовыми процессами и лидерства; использовать методы воздействия на поведение личности, группы для повышения эффективности работы организации.
--	--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ОВ

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 акад. ч. / 81 астр. ч.). Дисциплина реализуется частично (или полностью) с применением дистанционных образовательных технологий (далее ДОТ).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 32 часа (24 астр. ч.) по очной форме обучения (лекционных занятий 16 ч. (12 астр. ч.), практических занятий 16 ч. (12 астр. ч.), 22 часа (16, 5 астр. ч.) по очно-заочной форме (лекционных занятий 10 ч. (7, 5 астр. ч.), практических занятий 10 ч. (7, 5 астр. ч.), консультаций – 2 ч. (1, 5 астр. ч.)). На самостоятельную работу обучающихся выделяется 40 (30 астр. ч.) и 50 часов (37, 5 астр. ч.) по очной и очно-заочной форме соответственно.

Формой промежуточной аттестации является экзамен (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

Место дисциплины в структуре ОП ОВ

Дисциплина Б1.0.17 «Организационное поведение» реализуется в 3 семестре очной и очно-заочной формы обучения.

На очной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.0.07 «История управленческой мысли» (1 семестр);

Б1.0.08 «Общий менеджмент» (2 семестр);

Б1.0.13 «Самоменеджмент» (1 семестр);

Б1.В.05 «Деловые коммуникации» (2 семестр);

Б1.В.ДВ.01.01 «Социальное управление организацией» (1 семестр)

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.					СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Введение	Менеджмент и организационное поведение	16	4		4		8	О, ДП, СЗ

Раздел 1	Личность и организация	20	4		4		12	О, ПУ, СЗ, Т
Раздел 2	Коммуникации и управление групповым поведением в организации	18	4		4		10	ДП, ПУ, Т
Раздел 3	Власть и управление организационными конфликтами	18	4		4		10	О, Т, ПУ
Промежуточная аттестация		36						Экз.
Всего:		108	16		16		40	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад с презентацией (ДП), тестирование (Т), реферат (Р), практическое упражнение (ПУ), ситуационная задача (СЗ).

Форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.					СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Введение	Менеджмент и организационное поведение	16	2		2		12	О, ДП, СЗ
Раздел 1	Личность и организация	16	2		2		12	О, ПУ, СЗ, Т
Раздел 2	Коммуникации и управление групповым поведением в организации	22	4		4		14	ДП, ПУ,Т
Раздел 3	Власть и управление	16	2		2		12	О, Т, ПУ

	организационными конфликтами							
Консультация	2							
Промежуточная аттестация	36							Экз.
Всего:	108	10			10		50	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

** формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад с презентацией (ДП), тестирование (Т), реферат (Р), практическое упражнение (ПУ), ситуационная задача (СЗ).*

Форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

Содержание дисциплины

Введение. Менеджмент и организационное поведение

Работа менеджера: эффективность и результативность. Систематическое использование Больших данных в дополнение к интуиции.

Научные области, которые вносят свой вклад в организационное поведение.

Вызовы и возможности: глобализация, демографические характеристики рабочей силы, разнообразие рабочей силы, социальная среда, этическое поведение. Модель организационного поведения.

Раздел 1. Личность и организация

Индивидуальные различия. Взаимоотношения и поведение людей. Обязательства по отношению к организации. Организационная поддержка. Вовлечение работников. Измерение удовлетворенности работой. Результаты удовлетворенности работой. Влияние неудовлетворенности работой на результаты деятельности.

Эмоции. Источники эмоций. Эмоциональный труд. Теория аффективных событий. Регулирование эмоций.

Факторы личности. Что такое личность? Модели личности. Индикатор типов личности Майерс-Бриггс. Большая модель 5 личностных качеств. Темная Триада.

Другие персональные характеристики работника. Личность и ситуации. Теория силы ситуации. Теория активации черт характера.

Культурные ценности.

Процесс восприятия. Что такое восприятие. Теория атрибуции. Связь восприятия с процессом принятия индивидуальных решений. Влияние на принятие решений индивидуальных различий и организационных ограничений.

Этика при принятии решений.

Креативность, креативное принятие решений и инновации в организации.

Оценка разнообразия. Демографические характеристики. Уровни разнообразия. Дискриминация на рабочем месте. Биографические характеристики. Возраст и пол. Люди с ограниченными возможностями. Религия. Культурные особенности. Интеллектуальные способности, физические способности.

Стратегии управления разнообразием.

Основы мотивации. Ранние теории мотивации. Иерархия потребностей. Двухфакторная теория. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.

Современные теории мотивации. Теория самоэффективности. Теория постановки целей. Теория самоопределения. Теория закрепления. Теория справедливости/организационная справедливость. Теория ожиданий.

Объединение современных теорий мотивации.

Применение мотивации. Мотивация через дизайн работ. Модель характеристик работ (The Job Characteristics Model). Эффективность Модели характеристик работ.

Индекс потенциальной мотивации - Motivating Potential Score (MPS).

Использование редизайна работ для мотивации сотрудников. Ротация работ. Использование альтернативных рабочих мер для мотивации работников: гибкий график, совместное выполнение работ, телекоммуникации.

Использование вовлечения работников в процесс принятия решений для мотивации.

Использование внешних поощрений для мотивации сотрудников. Использование внутренних поощрений для мотивации сотрудников.

Раздел 2. Коммуникации и управление групповым поведением в организации

Коммуникации. Коммуникационный процесс. Нисходящие, восходящие и горизонтальные коммуникации.

Модели коммуникаций: устные, письменные, горизонтальные, невербальные.

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

Делегирование полномочий. Преимущества делегирования. Техника делегирования полномочий.

От групп к командам. Различия между группами и командами. Типы команд. Команды для решения проблем. Самоуправляемые рабочие команды. Межфункциональные команды. Виртуальные команды. Многонаправленные команды.

Создание эффективных команд. Отбор командных игроков. Обучение командных игроков. Создание мотивационной системы для работы в команде.

Оказание влияния. Лидерство и доверие. Что такое лидерство. Стили лидерства. Лидерские качества. Лидерское поведение. Преобразующее лидерство. Теории доверия. Поведенческие теории. Теории непредвиденных обстоятельств. Модель Филдера. Харизма и лидерство. Трансформационное лидерство.

Подлинное лидерство: этика и доверие. Лидерство для будущего: наставничество. Поиск и создание эффективных лидеров.

Раздел 3. Власть и управление организационными конфликтами

Власть и организационные политики. Определение власти. Власть и лидерство. Основы власти: формальная власть, личная власть. Тактики власти. Как власть влияет на людей. Определение политик организации: власть в действии. Этика действий в рамках организационных политик. Конфликты в организации. Традиционный взгляд на конфликт. Альтернативный взгляд на конфликт. Типы и очаги конфликта. Внутриличностный конфликт. Межличностный конфликт. Конфликт между личностью и группой. Межгрупповой конфликт. Ролевые конфликты. Типовые ситуации, приводящие к возникновению ролевых конфликтов. Способы устранения (регулирования) ролевых конфликтов. Негативные работники.

Процесс конфликта. Стадии конфликта. Переговоры. Стратегии заключения сделки. Переговорный процесс. Шаги переговорного процесса. Индивидуальные различия и

эффективность переговоров. Личные качества и переговоры. Эмоции в переговорах. Культурные установки в переговорах. Гендерные различия в переговорах. Создание и сохранение организационной культуры. Определение организационной культуры. Сильные культуры против слабых. Климат в организации. Формирование организационной культуры. Атрибуты культуры: истории, ритуалы, символы, язык. Создание этической организационной культуры. Создание позитивной организационной культуры. Использование сильных сторон работников. Награждение, а не наказание. Упор на жизнеспособность организации и ее рост. Ограничения позитивной культуры. Организационная динамика. Управление изменениями. Движущие силы управления изменениями. Сопротивление изменениям. Преодоление сопротивления изменениям. Подходя к управлению организационными изменениями. Модель трех шагов Курта Левина. Модель восьми шагов Коттера. Концепция организационного развития. Создание культуры для проведения изменений и инноваций. Стресс на работе и управление стрессом. Последствия стресса.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.0.17 «Организационное поведение» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся (возможно с использованием ДОТ):

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма	
Введение	Опрос, доклад с презентацией, ситуационная задача
Раздел 1. Личность и организация	Опрос, практическое упражнение, ситуационная задача, тестирование
Раздел 2. Коммуникации и управление групповым поведением в организации	Доклад с презентацией, практическое упражнение, тестирование
Раздел 3. Власть и управление организационными конфликтами	Опрос, тестирование, практическое упражнение
Очно-заочная форма	
Введение	Опрос, ситуационная задача
Раздел 1. Личность и организация	ситуационная задача, тестирование
Раздел 2. Коммуникации и управление групповым поведением в организации	практическое упражнение, тестирование
Раздел 3. Власть и управление организационными конфликтами	тестирование, практическое упражнение

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы по введению

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Что представляет собой дисциплина «ОП»? Как она соотносится с наукой об управлении, психологией и другими дисциплинами?

2. Охарактеризуйте возрастание роли человеческого фактора в современных условиях.
3. Какова сущность и составляющие системы организационного поведения?
4. Какими факторами определяется поле организационного поведения?
5. Какова роль интуиции в принятии решений?
6. Методы ОП.
7. Что понимается под управлением разнообразием рабочей силы?
8. Какие основные задачи призвана решать организация?
9. Что включает термин «внешняя среда»?
10. Что такое «жизненный цикл организации»?
11. Почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации?

Средство оценивания - доклад (выступление) с презентацией.

Примерные темы доклада с презентацией:

1. Взгляд на работу менеджера: эффективность или успешность?
2. Глобализация и организационное поведение.
3. Демографические факторы и проблемы глобализации.
4. Управление разнообразием рабочей силы.
5. Повышение этичности поведения.

Средство оценивания – ситуационная задача.

Типовая ситуационная задача - «Управленческая сказка о власти»:

В одной финансово-кредитной организации начальником юридического отдела был назначен молодой (25 лет) человек с незаконченным на тот момент финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов высочайшей юридической квалификации с высоким стажем и большим опытом работы. Приняли его спокойно и нейтрально.

В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от очень крупного клиента. Финансово-кредитная организация очень любила своих клиентов, поэтому молодой начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки - к 16 часам этого же дня. И официальным тоном поручил работу ведущему специалисту отдела, женщине 36 лет. Назовем ее Мария Ивановна. Она кивнула головой и погрузилась в работу.

На часах - 16.00, затем прошел еще час. Клиент уже оборвал все телефоны. Но на раздраженный вопрос руководителя: "Сколько же можно?" Мария Ивановна спокойно ответила: "Мне на эту работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у вас на столе". И не было в ее голосе ни тени раздражения.

Попытки поручить работу двум другим сотрудникам вообще успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и позволил себе гневные высказывания в адрес сотрудницы. После чего отлучился на время. На коллектив отдела его вспышка не оказала никакого воздействия, только вызвала улыбки.

Вопросы к ситуации:

1. Как можно охарактеризовать данную ситуацию с точки зрения отношений нового руководителя с подчиненными ему сотрудниками?
2. Можно ли назвать поведение молодого руководителя "грамотным"? Если да, то почему?
3. Как можно оценить отношение руководителей этой организации к сотрудникам описанного подразделения? В чем ошибка высшего руководства?

4. Приведите примеры ситуаций, когда можно подтвердить негативное проявление основного управленческого отношения в организации.
5. Приведите примеры ситуаций, когда можно подтвердить позитивное проявление основного управленческого отношения в организации.

Типовые оценочные материалы по разделу 1

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Раскройте понятие «степень конгруэнтности».
2. Интерпретируйте следующее утверждение: «...разные психологические теории изучают как бы различные кусочки головоломки, которой является личность, в то время как личность – это вся головоломка в целом».
3. Какие факторы оказывают влияние на поведение личности?
4. Каким образом самомониторинг может влиять на работу группы, состоящей из работников с различными культурными традициями?
5. Почему менеджеру необходимо понимать нахождение локуса контроля у работника?
6. Опишите особенности личности типа А. Какие трудности могут возникнуть у руководителя, если у него в подчинении находится личность типа А?
7. В чем будут заключаться различия в управлении интерналом-подчиненным и экстерналом-подчиненным?
8. Как формируются ценности? Каким образом ценности влияют на установки?
9. Известно, что системы ценностей сформированы в основном до того, как люди начинают работать в организации. Как менеджеры должны учитывать этот факт?
10. Какие основные функции выполняют установки? Назовите их и приведите примеры.
11. Какие существуют барьеры для изменения установок? Когда и как можно их изменить?
12. Что подразумевается под термином «удовлетворенность работой»? Как это связано с установками? Почему менеджерам в своей работе необходимо ее учитывать?
13. Назовите основные факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работой. Каковы основные последствия удовлетворенности работой?
14. Почему менеджеры политических партий во время предвыборных кампаний устремляют свои ресурсы на неопределившихся избирателей?
15. В чем состоит отличие преданности организации и преданности руководителю?
16. Чем можно охарактеризовать вовлеченность в работу?
17. От каких факторов зависит степень приверженности организации?
18. Раскройте демографические характеристики личности.
19. Раскройте биографические характеристики личности.
20. В чём состоит сущность мотивации?
21. Раскройте содержание понятия «мотивация».
22. Мотивация и стимулирование: общее и различное.
23. Какие виды мотивации по способу воздействия вам известны?
24. Сформулируйте суть содержательного подхода к мотивации.
25. Сформулируйте суть процессного подхода к мотивации.
26. Дайте оценку достоинствам и недостаткам содержательных теорий А. Маслоу, Ф. Герцберга, Мак Клееланда, покажите их применимость к современным российским условиям.

27. Дайте оценку достоинствам и недостаткам процессуальных теорий В.Врума, С. Адамса, Л. Портера и Э. Лоулера, Э.Лока, В.Скиннера, Аткинсона и покажите их применимость к современным российским условиям.

28. Раскройте содержание теории «Х» и «У» Д. МакГрегора. В рамках какой модели управления получила практическое воплощение теория «У»?

29. На какие критерии эффективности должна опираться система мотивации труда в современной организации?

30. По каким направлениям происходит разработка и реализация современных программ мотивации труда?

31. В чём выражается на практике результат мотивации?

Средство оценивания – практическое упражнение.

Типовое практическое упражнение «Оценка личности по параметрам Большой Пятерки» (исследования по тесту BF Голдберга).

Цели:

1. Ознакомиться с наиболее распространенной оценкой характеристик личности путем тестирования.

2. Научиться объективно описывать проявления своих качеств в типичных ситуациях.

3. Построить свой собственный личностный профиль (профиль личностных черт).

Задание.

1. Прежде чем выполнять задание внимательно изучите следующую инструкцию.

Постарайтесь как можно точнее описать себя. Опишите себя таким, каким видите в настоящее время, а не таким, каким хотели бы видеть в будущем. Опишите себя таким, каким вы бываете в целом, в типичных ситуациях, в сравнении с другими знакомыми людьми того же пола и примерно того же возраста. На каждой из приведенных ниже шкал обведите кружком цифру, которая лучше всего описывает вас по данному критерию.

2. Для того чтобы получить свои оценки по параметрам Большой Пятерки, необходимо вычислить среднее арифметическое по каждому фактору

3. Посмотрите, по какому фактору получился самый высокий балл, а по какому – самый низкий.

4. Определите для себя, соответствуют ли эти пять оценок тому, что вы ожидали получить.

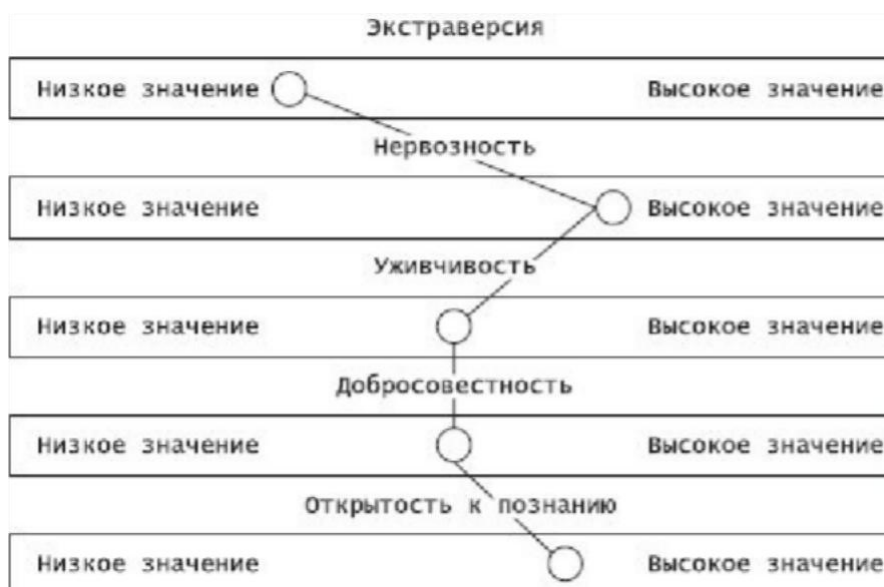
5. На основании представленного теста Голдберга мы можем утверждать, что каждая из общих и конкретных характерных черт представляет континуум, в пределах которого можно разместить определенную черту характера личности.

Таблица - Сокращенная версия «сквозного биполярного перечня» Голдберга.

«Интроверсия — экстраверсия»										
	очень	умеренно			ни то, ни другое	умеренно			очень	
молчаливый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	разговорчивый
ненапористый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	напористый
не любящий приключений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	любящий приключения
неэнергичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	энергичный
робкий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	дерзкий

«Антагонизм — доброжелательность»										
недобрый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	добрый
не склонный к сотрудничеству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	склонный к сотрудничеству
эгоистичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	неэгоистичный
недоверчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	доверчивый
жадный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	щедрый
«Несобранность — собранность»										
неорганизованный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	организованный
безответственный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ответственный
непрактичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	практичный
небрежный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	тщательный
ленивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	усердный
«Эмоциональная стабильность — нейротизм»										
расслабленный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	напряженный
принимаящий все легко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	нервозный
стабильный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	нестабильный
довольный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	недовольный
неэмоциональный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	эмоциональный
«Закрытость — открытость новому опыту»										
не склонный к воображению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	имеющий богатое воображение
нетворческий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	творческий
нелюбопытный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	любопытный
не склонный к размышлению (нерефлексивный)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	склонный к размышлению (рефлексивный)
неискушенный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	искушенный
	очень	умеренно			ни то, ни другое	умеренно			очень	

6. Постройте личностный профиль.



Средство оценивания – ситуационная задача.

Разбейтесь на команды по типу личности (в зависимости от количества учащихся – по типу А, по типу В, смешанные). Совместно разработайте план действий в сложившейся ситуации.

Ситуация:

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

Как вы разрешите эту ситуацию? Сравните действия двух групп. Определите влияние типа личности на реакцию человека в следующей ситуации.

Средство оценивания - тестирование.

Типовые тестовые задания

Выберите один правильный ответ в каждом задании.

1. Степень конгруэнтности в ОП – это (исключите лишнее):

- А) соответствие индивида и организации друг другу;
- Б) стандарт менеджмента;
- В) соответствие ценностей работника и организации;
- Г) приспособление работника к требованиям организации.

2. Какой из перечисленных ниже типов поведения можно объяснить в терминах теории психоанализа:

- А) человек не учитывает определённых фактов, имеющих отношение к нему лично и к окружающим;
- Б) человек игнорирует определённые ощущения;
- В) менеджер не может полностью понять даже свои собственные поступки;
- Г) всё вышеперечисленное.

3. Такие факторы как социально-экономический статус и уровень образования относятся к демографическим характеристикам:

- А) постоянным;
- Б) внешним;

- В) внутренним;
- Г) временным.

4. Собственная оценка значимости, степень отношения человека к самому себе - это:

- А) самомониторинг;
- Б) локус контроля;
- В) макевиализм;
- Г) самооценка.

5. Наиболее универсальная и значимая ценность, позволяющая приобрести любые другие ценности:

- А) богатство;
- Б) образованность;
- В) уважение.
- Г) власть.

6. Определите наивысшую потребность в иерархии потребностей А. Маслоу:

- А) безопасности и защищённости;
- Б) физиологические;
- В) самовыражения;
- Г) признания и самоутверждения;
- Д) принадлежности и причастности.

7. Целенаправленная и осознанная систематизация восприятия индивида, осуществляемая на основе аналитической умственной деятельности по упорядочиванию представлений и овладению действиями:

- А) мотивация;
- Б) потребность;
- В) самоутверждение;
- Г) самоорганизация.

8. Воспитание как содержание понятия мотивации отражает:

- А) формирование базовой системы мотивов поведения индивида, адаптируемой к конкретной ситуации;
- Б) создание благоприятных условий для совершенствования и развития мотивов поведения индивида;
- В) целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения личности;
- Г) выявление и исследование внутренних побуждений индивида, обусловивших его конкретное поведение.

9. Непосредственным результатом мотивации конкретного работника является:

- А) формирование представления об организации;
- Б) определение своего отношения к ней;
- В) обеспечение адекватности поведения;
- Г) всё вышеперечисленное.

10. Теорию мотивации «Х» и «У» разработал:

- А) Мак Грегор;
- Б) Ф. Герцберг;
- В) Л. Портер;

Г) А. Маслоу.

Ключи

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Г	В	А	Г	Г	В	Г	А	Г	А

Типовые оценочные средства по разделу 2

Средство оценивания - доклад (выступление) с презентацией.

Типовые темы доклада с презентацией:

1. Групповая сплочённость. Факторы, влияющие на групповую сплочённость.
2. Рекомендации менеджеру в работе с неформальной группой в организации.
3. Преимущества работы в группе.
4. Потенциальные недостатки работы в группе.
5. Различия между группой и командой.
6. Условия и факторы эффективности групповой работы.

Средство оценивания - реферат.

Типовые темы рефератов:

1. Руководство и лидерство: общее и различное.
2. Классические исследования лидерства.
3. Организационное лидерство.
4. Властный аспект организационного лидерства.
5. Управленческий аспект лидерства.
6. Современные оценки феномена лидерства

Средство оценивания – практическое упражнение.

Типовое практическое упражнение.

Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет.

Примерные варианты утверждений:

1. Коммуникации – важнейшая составная часть деятельности менеджеров.
2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга.
3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним.
4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения.
5. Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем.

Ключ

1	2	3	4	5
Да	Да	Да	нет	Нет

Средство оценивания - тестирование.

Типовые тестовые задания

Выберите один правильный ответ в каждом задании.

1. Положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью, называется:

- А) роль;
- Б) иерархия;
- В) статус;

Г) должность.

2. Люди образуют группы в силу следующих причин:

- А) возможности удовлетворять потребности в общении;
- Б) пространственной близости;
- В) общности установок и ценностей;
- Г) привлекательности целей группы;
- Д) верны все ответы.

3. Превращение группы в команду происходит, когда:

- А) все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- Б) доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;
- В) культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- Г) все вышеперечисленные ответы верны.

4. Лидер (исключите лишнее):

- А) выдвигается официально;
- Б) выполняет несколько социальных ролей;
- В) не несёт ответственности перед законом за работу группы и всё, что в ней происходит;
- Г) лидерство имеет психологическую природу.

5. Самоуправляемая команда – это (исключите лишнее):

- А) группа, которой предоставляется существенная автономия;
- Б) группа не несущая полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности;
- В) группа, самостоятельно планирующая свою работу;
- Г) группа, которая выявляет и разрешает потенциальные и реальные проблемы, которые мешают ее деятельности.

6. Что делает процесс коммуникации двусторонним:

- А) наличие получателя;
- Б) полученное сообщение;
- В) декодирование сообщения;
- Г) обратная связь;
- Д) передача сообщения.

7. Важнейшими характеристиками обратной связи являются:

- А) направленность на помощь работнику;
- Б) понятность;
- В) своевременность;
- Г) полезность;
- Д) всё вышеперечисленное.

8. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- А) жестов;
- Б) определенного темпа речи;
- В) установления определенной дистанции между общающимися;
- Г) устной речи;
- Д) похлопываний по плечу;
- Е) информационных технологий.

9. Какой из перечисленных ниже видов коммуникаций называется «виноградной лозой»:

- А) формальные коммуникации;
- Б) неформальные коммуникации;
- В) вертикальные коммуникации;
- Г) диагональные коммуникации;
- Д) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий.

10. Кинесическими средствами невербального общения выступают:

- А) устная речь;
- Б) мимика;
- В) рукопожатие;
- Г) поза;
- Д) покашливание.

Ключи

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Г	Д	Г	В	Б	Г	Д	Г	Б	Б

Типовые оценочные материалы по разделу 3.

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение власти.
2. Власть и лидерство: общее и различия.
3. Влияет ли власть на людей? Обоснуйте.
4. Дайте определение понятию конфликт.
5. Что такое конфликтоген, эскалация конфликтогенов?
6. Выделите основные типы конфликтогенов.
7. Каковы основные причины конфликтов в организациях?
8. Какие способы разрешения конфликтов вы знаете?
9. В чём состоят основные функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов?
10. Перечислите структурные методы управления конфликтами.
11. Дайте определение организационной культуры.
12. Назовите атрибуты организационной культуры.
13. Какие известны подходы к управлению изменениями.
14. В чём состоит значимость создания и поддержания репутации организации?
15. Раскройте понятие стресс и его разновидности.
16. Какие факторы вызывают стресс в организации?
17. Что значит управлять стрессом?

Средство оценивания - тестирование.

Типовые тестовые задания

Выберите один правильный ответ в каждом задании.

1. Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, называют:

- А) функциональные;
- Б) дисфункциональные;
- В) реалистические;

- Г) нереалистические;
- Д) межличностные;
- Е) внутриличностные.

2. Укажите причину межличностного конфликта:

- А) индивидуальные различия (отличия в темпераменте, расхождениях в системе ценностей и т. д.);
- Б) психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели;
- В) дефицит информации;
- Г) определение ценности вклада группы в решение задач организации.

3. Функциональные последствия конфликта (исключите лишнее):

- А) проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы;
- Б) улучшаются отношения между людьми;
- В) убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы;
- Г) стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.

4. Поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения, характеризует тактику:

- А) избегание;
- Б) приспособление;
- В) соперничество;
- Г) компромисс;
- Д) сотрудничество.

5. Стремление настоять на своем, путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления, характеризует тактику:

- А) избегание;
- Б) приспособление;
- В) соперничество;
- Г) компромисс;
- Д) сотрудничество.

6. Первичные факторы, влияющие на формирование культуры (исключите лишнее):

- А) внешний и внутренний дизайн, оформление помещения, в котором располагается организация;
- Б) точки концентрации внимания высшего руководства;
- В) реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации;
- Г) критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников.

7. Такой вид стресса возникает при физической перегрузке организма:

- А) хронический;
- Б) острый;
- В) физиологический;
- Г) психологический.

8. Организация находится в состоянии организационного стресса, когда:

- А) она попадает в полосу затяжного кризиса и становится неэффективной;

- Б) растёт постоянно производственная нагрузка работника;
 В) человек теряет психологическое равновесие;
 Г) существует информационный вакуум.

Ключи

1	2	3	4	5	6	7	8
А	А	В	Д	В	А	В	А

Средство оценивания – практическое упражнение.

Типовое практическое упражнение (с элементами тренинга) – «Мой стресс».

Цель: разработать индивидуальную траекторию взаимодействия со стрессом.

Оборудование: «рабочий лист» размера А3, сложенный по определенной схеме, карандаши.

Ход работы:

1. Выявление, ранжирование ключевых источников своего стресса, описание основных характеристик его проявления (заполнение секторов на стрессограмме).
2. Изучение классификации мер по преодолению стресса.
3. Разработка собственной стратегической траектории реакции на стресс.

Оценочные шкалы форм текущего контроля успеваемости

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)	Перечень компетенций	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5	«5»	ПК-1	полно раскрыто содержание материала; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций,	<input type="checkbox"/> Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, <input type="checkbox"/> знание основной и дополнительной литературы; <input type="checkbox"/> последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; <input type="checkbox"/> уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; <input type="checkbox"/> демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций,

			<p>умений и навыков; ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию</p>	<p>делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; <input type="checkbox"/> подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
4	«4»	ПК-1	<p>вопросы излагаются систематизировано и последовательно; продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; продемонстрировано усвоение основной литературы. ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</p>	<p>обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
3	«3»	ПК-1	<p>неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и</p>	<p>обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для</p>

			<p>продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p>усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <p>имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</p> <p>продемонстрировано усвоение основной литературы</p>	<p>предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p>при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p>не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</p> <p>подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>
2	«2»	ПК-1	<p>не раскрыто основное содержание учебного материала;</p> <p>обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</p> <p>допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.</p> <p>не сформированы компетенции, умения и навыки.</p>	<p>обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</p> <p>не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</p> <p>не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: доклада (выступления) с презентацией

Алгоритм выступления с презентацией:

- 1) подбор материала по предложенной теме;
- 2) разработка примерного плана выступления;
- 3) подготовка презентации по данной теме;
- 4) обдумывание возможных вопросов аудитории по итогам выступления.

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся раскрыл тему доклада в полном объеме; показал умение критически анализировать информацию, сумел обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделал выводы. При подготовке презентации проявил оригинальность, креативность. Обучающийся отвечает на вопросы по теме сообщения.	8	5 «отлично»
Обучающийся показывает понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры, способен к критике своей и чужой точек зрения, может убедительно обосновать свои суждения, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания.	6	4 «хорошо»
Обучающийся показал понимание темы. Цель общения достигнута не до конца, тема раскрыта в ограниченном объеме; социокультурные знания мало использованы в соответствии с ситуацией общения; студент не может ответить на вопросы по теме сообщения.	4	3 «удовлетворительно»
Обучающийся не раскрыл тему; социокультурные знания не использованы в соответствии с ситуацией общения; не может ответить на вопросы по теме сообщения.	2	2 «неудовлетворительно»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании
оценочного средства: реферата**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающимся обоснована актуальность темы. Содержание соответствует выбранной теме. Введение содержит четко сформулированные цель, задачи исследования. Работа имеет логическую структуру и разделы сбалансированы. Используется актуальная библиографическая база. Высока степень	10	5 «отлично»

самостоятельности работы. Заключение обобщает полученные в ходе исследования вывод. Работа правильно оформлена, соблюдены технический формат работы (шрифт, интервал, поля, отступы и т.д.), орфографические и пунктуационные нормы, график подготовки и сроки сдачи законченной работы.		
Тема работы в целом раскрыта. Цель и задачи в основном выполнены, обоснована актуальность темы. Реферат имеет логическую структуру, однако разделы не совсем сбалансированы. Материал изложен грамотным, научным языком. Заключение обобщает полученные в ходе исследования выводы. Используется актуальная библиографическая база. Некоторые аспекты реферата недостаточно полно освещены. Работа оформлена в целом в соответствии с требованиями стандарта.	8	4 «хорошо»
Основные вопросы работы раскрыты слабо. Цель работы в основном достигнута. Реферат имеет структуру, однако разделы несбалансированны. Некоторые аспекты основной части недостаточно полно освещены; малое число ссылок на источники литературы. Работа носит несамостоятельный характер. Имеются замечания к оформлению работы.	6	3 «удовлетворительно»
Основные вопросы реферата не раскрыты. Цель работы не достигнута, задачи не выполнены. Работа не имеет чёткой логической структуры. Имеет место копирование больших частей информации из одного-двух источников – работа не носит самостоятельного характера. Имеются замечания к оформлению работы.	2	2 «неудовлетворительно»

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: решения ситуационной задачи, практического упражнения

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся четко изложил условие задачи, выполнил решение в полном объеме, обосновал решение точной ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление.	5	5 «отлично»
Обучающийся четко изложил условие	4	4

задачи, выполнил решение в полном объеме, но в обосновании решения имеются сомнения в точности ссылки на формулу, правило, закономерность, явление.		«хорошо»
Обучающийся изложил условие задачи, но решение обосновал общей ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление.	3	3 «удовлетворительно»
Обучающийся не уяснил условие задачи, решение не обосновал ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление.	2	2 «неудовлетворительно»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства:
тестирование**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	10	5 «отлично»
Дано не менее 80% правильных ответов	8	4 «хорошо»
Дано не менее 50% правильных ответов	6	3 «удовлетворительно»
Дано менее 50% правильных ответов	2	2 «неудовлетворительно»

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

При проведении промежуточной аттестации для выявления освоения компетенций на соответствующих этапах их формирования проводится зачет с оценкой в письменной форме в форме тестового и практического заданий (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-3.2 Владение знаниями о корпоративной социальной ответственности и способность вести себя в соответствии с требованиями	- знать о корпоративной социальной ответственности и владеть навыками поведения в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	- продемонстрированы знания корпоративной социальной ответственности и сформированы навыки поведения в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе

ролевой позиции в командной работе		
------------------------------------	--	--

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые тестовые задания для подготовки к экзамену

Вариант I

Выберите один правильный ответ в каждом задании (кроме заданий 7 и 19).

1. Инструментом каких методов управления является стиль руководства?

- А) экономических;
- Б) административных;
- В) социально-психологических;
- Г) правовых.

2. Инициирование, как содержание понятия мотивации отражает:

- А) формирование базовой системы мотивов поведения индивида, адаптируемой к конкретной ситуации;
- Б) создание благоприятных условий для совершенствования и развития мотивов поведения индивида;
- В) целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения личности;
- Г) выявление и исследование внутренних побуждений индивида, обусловивших его конкретное поведение.

3. Какой из методов диагностики организационной культуры предполагает стандартизированное измерение различных переменных:

- А) наблюдение;
- Б) опрос;
- В) моделирование;
- Г) тестирование.

4. В данной модели организационного поведения менеджмент ориентируется на работу в команде, а работники на ответственное поведение:

- А) авторитарная;
- Б) опеки;
- В) поддержки;
- Г) коллегиальная.

5. Собственная оценка значимости, степень отношения человека к самому себе - это:

- А) самооценка;
- Б) локус контроля;
- В) макевиализм;
- Г) самомониторинг.

6. Активизация как содержание понятия мотивации отражает:

- А) формирование базовой системы мотивов поведения индивида, адаптируемой к конкретной ситуации;
- Б) создание благоприятных условий для совершенствования и развития мотивов поведения индивида;

- В) целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения личности;
- Г) выявление и исследование внутренних побуждений индивида, обусловивших его конкретное поведение.

7. Определите иерархию потребностей по А. Маслоу:

- А) безопасности и защищённости;
- Б) физиологические;
- В) самовыражения;
- Г) признания и самоутверждения;
- Д) принадлежности и причастности.

8. Эффективность групповой работы зависит от:

- А) условий деятельности организации;
- Б) характеристик группы и стадии ее развития;
- В) целей и задач, стоящих перед группой;
- Г) всё вышеперечисленное.

9. На данной стадии развития группы происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным опытом для выполнения целей, стоящих перед группой:

- А) формирование;
- Б) бурление;
- В) становление норм поведения в группе;
- Г) расформирование.

10. Превращение группы в команду происходит, когда:

- А) все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- Б) доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;
- В) культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- Г) все вышеперечисленные ответы верны.

11. Дисфункциональные последствия конфликта (исключите лишнее):

- А) убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы;
- Б) разрушается так называемый "синдром покорности" - страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности;
- В) непродуктивные, конкурентные отношения между людьми;
- Г) стороны не приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.

12. Стремление настоять на своем, путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления, характеризует тактику:

- А) избегание;
- Б) приспособление;
- В) соперничество;
- Г) компромисс;
- Д) сотрудничество.

13. Стратегические задачи управления организацией (исключите лишнее – оперативную задачу управления):

- А) выживание в долгосрочной перспективе;
- Б) поиск новых возможностей конкурентной борьбы;

- В) производство товаров и услуг;
- Г) гибкость и готовность к изменениям.

14. Что делает процесс коммуникации двусторонним:

- А) наличие получателя;
- Б) полученное сообщение;
- В) декодирование сообщения;
- Г) обратная связь;
- Д) передача сообщения.

15. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- А) жестов;
- Б) установления определенной дистанции между общающимися;
- В) устной речи;
- Г) похлопываний по плечу;
- Д) информационных технологий.

16. Скрытая иерархия власти в организации, независимая от титулов и должностей и состоящая из ролей, выполняемых сотрудниками организации, относится к следующей составляющей корпоративной культуры:

- А) система ценностей;
- Б) герои;
- В) церемонии и ритуалы;
- Г) культурная сеть организации.

17. Положительные составляющие репутации организации (исключите лишнее):

- А) авторитет первого лица;
- Б) известность организации на рынке;
- В) наличие в организации неформального лидера;
- Г) престижность как места работы.

18. Какие из нижеперечисленных организационных факторов вызывают стресс в организации:

- А) взаимоотношения в организации;
- Б) необходимость одновременного выполнения нескольких разнородных заданий;
- В) недостаточная нагрузка сотрудника;
- Г) все вышеперечисленные.

19. Покажите последовательность этапов проведения аудита трудовых ресурсов:

- А) определение целей и задач «и гипотетических выгод для предприятия» от результатов проверки;
- Б) внедрение корректирующих мер в процессе жизнедеятельности предприятия;
- В) предварительная подготовка отчета аудитора с обсуждением на уровне линейных руководителей, оценка эффективности аудита;
- Г) предоставление отчета руководству и согласование совместных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом;
- Д) сбор необходимых данных в системе управления.

20. Согласно данному подходу к теории лидерства на эффективность лидера влияют такие факторы как характер задания, влияние среды, наличие у руководителя информации:

- А) с позиции личностных качеств;
- Б) поведенческий подход;
- В) ситуационный подход;
- Г) лидерство на основе эмоционального интеллекта.

21. Общий спектр составляющих результативности мотивации:

- А) обеспечивает характер и содержание трудовых установок участников;
- Б) формирует основы иерархических и корпоративных отношений;
- В) осуществляет побуждение к целенаправленной деятельности;
- Г) раскрывает перспективы совершенствования организации.
- Д) Все вышеуказанные характеристики позиционируют основные направления достижения результативности мотивации.

22. Доминирующие в мышлении руководства организации системы убеждений, определяющие действия менеджмента каждой компании – это:

- А) модели организационного поведения;
- Б) мотивы поведения;
- В) поведенческие пристрастия;
- Г) стиль управления.

23. Стиль организационного поведения, характеризующийся регламентацией, соблюдением и контролем централизованно установленных процедур:

- А) авторитарный;
- Б) административный;
- В) бюрократический;
- Г) коллегиальный.

24. Факторы, влияющие на групповую сплочённость (исключите лишнее):

- А) число членов группы – 5 человек;
- Б) руководство организации придаёт большое значение работе данной группы;
- В) группа только создана;
- Г) перед группой поставлена сложная, нестандартная задача.

25. Осуществляя диагностику организационной культуры, вы пришли к выводу, что: она формализованная и структурированная; действиями людей руководят формальные правила и официальная политика; ключевыми ценностями успеха считаются четкое распределение полномочий по принятию решений, стандартные процедуры, механизмы контроля и учет. О каком типе организационной культуры идёт речь:

- А) бюрократия (иерархическая культура);
- Б) рынок;
- В) адхократия;
- Г) клан (семья).

Вариант II

Выберите один правильный ответ в каждом задании (кроме заданий 7, 18, 25).

1. Степень конгруэнтности – это (исключите лишнее):

- А) соответствие индивида и организации друг другу;
- Б) стандарт менеджмента;
- В) соответствие ценностей работника и организации;

Г) приспособление работника к требованиям организации.

2. Превращение группы в команду происходит, когда:

- А) все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- Б) доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;
- В) культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- Г) все вышеперечисленные ответы верны.

3. Изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями организационной культуры относится к методу:

- А) опроса;
- Б) тестирования;
- В) наблюдения;
- Г) эксперимента.

4. В данной модели организационного поведения менеджмент ориентируется на полномочия, а работники на подчинение:

- А) авторитарная;
- Б) опеки;
- В) поддержки;
- Г) коллегиальная.

5. Свойство личности, выражающееся в постоянном стремлении использовать открывающиеся возможности:

- А) склонность к риску;
- Б) локус контроля;
- В) ориентация на достижения;
- Г) самомониторинг.

6. Инициирование как содержание понятия мотивации отражает:

- А) формирование базовой системы мотивов поведения индивида, адаптируемой к конкретной ситуации;
- Б) создание благоприятных условий для совершенствования и развития мотивов поведения индивида;
- В) целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения личности;
- Г) выявление и исследование внутренних побуждений индивида, обусловивших его конкретное поведение.

7. Определите очередность этапов механизма мотивации:

- А) потребность;
- Б) цель;
- В) мотив;
- Г) результат;
- Д) деятельность.

8. Люди образуют группы в силу следующих причин:

- А) возможности удовлетворять потребности в общении;
- Б) пространственной близости;
- В) общности установок и ценностей;
- Г) верны все ответы.

9. Для этой стадии развития группы характерно возникновение конфликтов и появление конфронтации между членами группы:

- А) формирование;
- Б) бурление;
- В) становление норм поведения в группе;
- Г) расформирование.

10. Самоуправляемая команда – это (исключите лишнее):

- А) группа, которой предоставляется существенная автономия;
- Б) группа не несущая полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности;
- В) группа, самостоятельно планирующая свою работу;
- Г) группа, которая выявляет и разрешает потенциальные и реальные проблемы, мешающие ее деятельности.

11. Функциональные последствия конфликта (исключите лишнее):

- А) проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы;
- Б) улучшаются отношения между людьми;
- В) убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы;
- Г) стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.

12. Стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, характеризует тактику:

- А) избегание;
- Б) приспособление;
- В) соперничество;
- Г) компромисс;
- Д) сотрудничество.

13. Оперативные задачи управления (исключите лишнее – стратегическую задачу управления):

- А) производство товаров и услуг;
- Б) ориентация на краткосрочную перспективу;
- В) гибкость и готовность к изменениям;
- Г) эффективное использование внутренних ресурсов.

14. Осуществляя диагностику организационной культуры, вы пришли к выводу, что: она формализованная и структурированная; действиями людей руководят формальные правила и официальная политика; ключевыми ценностями успеха считаются четкое распределение полномочий по принятию решений, стандартные процедуры, механизмы контроля и учет. О каком типе организационной культуры идёт речь:

- А) бюрократия (иерархическая культура);
- Б) рынок;
- В) адхократия;
- Г) клан (семья).

15. Какой из перечисленных ниже видов коммуникаций называется «виноградной лозой»:

- А) формальные коммуникации;
- Б) неформальные коммуникации;
- В) вертикальные коммуникации;

- Г) диагональные коммуникации;
 Д) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий.

16. Первичные факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры (исключите лишнее):

- А) внешний и внутренний дизайн, оформление помещения, в котором располагается организация;
 Б) точки концентрации внимания высшего руководства;
 В) реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации;
 Г) критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников.

17. Стрессовые состояния, которые формируются под воздействием состояния здоровья, семейных проблем, эмоциональной неустойчивости, заниженной или завышенной самооценки - это:

- А) организационные факторы, вызывающие стресс;
 Б) внеорганизационные факторы, вызывающие стресс;
 В) личностные факторы, вызывающие стресс;
 Г) ситуативные факторы, вызывающие стресс.

18. Определите для какой стадии жизненного цикла характерна задача:

- А) стадия создания организации;
 Б) стадия роста организации;
 В) стадия зрелости организации;
 Г) стадия спада организации.

(отметьте стадию в таблице):

№	Задачи	Стадии жизненного цикла организации
1.	Доступ к необходимым ресурсам	
2.	Обеспечение высокого качества товаров и услуг	
3.	Овладение механизмом конкуренции	
4.	Сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке	
5.	Обеспечение условий экономического роста	
6.	Сужение номенклатуры производимой продукции	

19. Сторонники данного подхода считали, что эффективность лидера определяется стилем руководства, т. е. привычной манерой деятельности по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и способствовать достижению поставленных целей:

- А) подход с позиции личностных качеств;
 Б) поведенческий подход;
 В) ситуационный подход;
 Г) лидерство на основе эмоционального интеллекта.

20. Складывающаяся в организации модель ОП зависит от:

- А) реального соотношения стилей руководства и управления;
 Б) уровня работы организации;
 В) поведения конкретного индивида;

Г) мобилизации необходимых ресурсов.

21. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижению целей – это:

- А) конфликтность;
- Б) лидерство;
- В) полномочия;
- Г) мотивация.

22. Черты, которые характерны для настоящей управленческой команды (исключите лишнее):

- А) все члены команды – единомышленники;
- Б) в команде преобладает мотивация к достижению цели;
- В) в команде царит культ власти;
- Г) состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей.

23. Оптимальный размер группы составляет:

- А) не более 3-х человек;
- Б) 5-7 человек;
- В) 15-20 человек;
- Г) более 20 человек.

24. Необходимость власти в организации определяется:

- А) власть служит для укрепления организации;
- Б) власть существует для подавления личности;
- В) власть является организующим началом;
- Г) власть существует во всех структурных образованиях.

25. Покажите последовательность этапов проведения аудита трудовых ресурсов:

- А) определение целей и задач «и гипотетических выгод для предприятия» от результатов проверки;
- Б) внедрение корректирующих мер в процессе жизнедеятельности предприятия;
- В) предварительная подготовка отчета аудитора с обсуждением на уровне линейных руководителей, оценка эффективности аудита;
- Г) предоставление отчета руководству и согласование совместных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом;
- Д) сбор необходимых данных в системе управления.

Ключ к варианту теста I.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
В	Б	Г	Г	А	В	Б- А- Д- Г- В	Г	А	Г	Б	В	В	Г	В
16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.					

Г	В	Г	А- Д- В- Г-Б	В	Д	А	Б	В	А					
---	---	---	-----------------------	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--

Ключ к варианту теста II.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
В	Г	В	А	А	Б	А- В- Б- Д- Г	Г	Б	Б	В	А	В	А	Б
16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.					
А	В	1.- А 2.-Б 3.-А 4.-В 5.-Б 6.- Г	Б	А	Б	В	Б	Г	А- Д- В- Г- Б					

Типовые практические задания

1. Один из ваших подчинённых заявил: "Я не испытываю удовлетворения от своей работы, она мне не по душе. Хочу, чтобы мне поручили что-нибудь более интересное".

Работа, за которую отвечает этот подчинённый, заключается в том, что он отбирает и рассылает информационные материалы по заявкам заказчиков. Работа такая, что её может выполнять даже выпускница средней школы. Однако, поскольку заказы на эти материалы поступают и из-за рубежа, данную работу поручено выполнять работнику с высшим образованием, владеющему иностранным языком. Видимо, этот работник хотел бы выполнять работу, сходную с деятельностью бизнесмена.

Каким образом вы, как управляющий, должны реагировать на подобное заявление подчинённого?

Варианты суждений:

ий. Точно установить, какая работа принесла бы удовлетворение этому подчинённому, и, если есть возможность, предложить ему.

аа. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях фирмы предоставить такого рода работу для всех работников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

ау. Нужно разъяснить работнику, что удовлетворённость работой определяется тем, как к ней относиться и как её выполнять. Надо сказать, что и от выполняемой работы можно получить большее удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Ответ: Если заявитель будет переведён на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившееся удовлетворённость на новом месте вряд ли будет долго сохраняться. Сама по себе перемена работы никогда не пойдёт на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникает вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчинёнными сущности удовлетворённости работой.

Правильный ответ – вариант «В».

2. На предприятии, где Вы осуществляете управленческие функции, запланировано закупить новое оборудование. Вы собрали ответственных за производственный сектор лиц и обсуждаете с ними вопрос о том, какое поставить оборудование – то, что предлагает компания «А», или то, что предлагает компания «Б». В ходе дискуссии обнаружилось два противоположных мнения: одни считают, что лучше поставить оборудование, производимое компанией «А», а другие настаивают на том, что нужно непременно закупить оборудование фирмы «Б». Поскольку, и в том и в другом мнении есть свои плюсы, то не так просто принять решение. Вы знаете, что право принимать окончательное решение принадлежит Вам. Какую из предлагаемых ниже позиций Вы, как управляющий, займете?

Варианты суждений:

ий1. Поскольку практическую работу по использованию оборудования фактически выполняют подчиненные рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса и вести дело к тому, чтобы в их среде сложилось окончательное решение.

аа1. Нужно внимательно выслушать мнения обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, а затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуется – убедить несогласных с Вами.

аа1. Глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться с просьбой принять какое-либо решение.

Ответ: Вопрос о том, на каких станках остановить выбор, нужно решать самому управляющему. Следует иметь в виду, что когда мнения подчиненных расходятся, то у большинства из них появляется желание, чтобы окончательное суждение высказал управляющий. В связи с этим необходимо, чтобы управляющий разъяснил подчиненным свою точку зрения, и объявил о своем решении поступить именно так, как он предлагает.

Правильное решение – вариант «Б».

3. Вы руководитель отдела маркетинга. Молодой работник (экономист) отдела не выполнил выданного вами задания в срок из-за неорганизованности или неумения работать, хотя дал слово - выполнить намеченную работу в срок. Как Вы поступите в данном случае?

Варианты решений:

ий1. Сначала добьюсь выполнения задания, затем поговорю наедине. Если потребуется – накажу.

аа1. Прежде всего, подумаю, как помочь подчинённому, дам испытательный срок, предприму попытку помочь организовать его деятельность должным образом. Если результат отрицательный, то после очередного срыва задания можно рассматривать вопрос о его жёстком наказании или об увольнении.

аа1. Поговорю с теми, кто больше знает о нём. Возможно, присутствуют личные причины, о которых неизвестно. Посоветуюсь о форме и мере воздействия.

й1. Поговорю наедине, выясню причины и определю: стоит добиваться выполнения задания до конца или наказать.

Ответ:

ий1. Можно и так. Как руководитель вы достигнете поставленных целей. Но возможно

работнику нужна помощь. – **3 балла.**

๓๖๓. Наиболее верное решение. Оно характеризует Вас как профессионала в области работы с кадрами, так и хорошего линейного менеджера. – **5 баллов.**

๓๗๓. Чрезмерная демократичность и лояльность также негативны, как и чрезмерная жёсткость и централизации в принятии решении. Если Вы по каждому вопросу будете советоваться с подчинёнными, то под угрозой будет ваш авторитет руководителя. – **2 балла.**

๓๘. Пожалуй, можно поступить и так, хотя в данном случае это решение носит больше оперативный, чем стратегический характер - **4 балла.**

4. Вы руководитель цеха. После реконструкции производства возникла необходимость срочно перекомплектовать ряд бригад. Как бы вы организовали эту работу?

Варианты решений:

๓๙. Предложу решать эти вопросы отделу кадров завода. Это их работа.

๓๖๓. Возьмусь за дело сам, изучу все списки кандидатов.

๓๗๓. Поручу составить предварительные списки кандидатов мастерам участков, просмотрю их сам, а затем обсудим.

๓๘. Проведу цеховое собрание рабочих, объясню положение дел, предупрежу о важности наших решений. Попрошу внести предложения.

Ответ:

๓๙. Так руководители не поступают. Вряд ли в отделе кадров знают людей, с которыми вы работаете не первый год, лучше. В лучшем случае Вы можете привлечь работников отдела кадров для консультации. – **2 балла.**

๓๖๓. Если у Вас есть время для обстоятельного решения этого вопроса и Вы хорошо знаете всех кандидатов, беритесь за дело сами. Но в данном случае необходимо посоветоваться с мастерами. – **4 балла.**

๓๗๓. Разумное решение. Лучше мастера никто не знает рабочих. Но не забудьте проконтролировать этот процесс. – **5 баллов.**

๓๘. Какой то смысл в этом есть. Но данная процедура окажется для Вас слишком трудоёмкой. Кто будет анализировать, то что напишут рабочие? – **3 балла.**

5. В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отделенном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством всей компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт.

Задание:

Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта?

Вариант ответа:

Скорее всего, в процессе обсуждения объединения в общем офисе будут подменяться реальные и мнимые позиции.

Аргументация будет сводиться к территориям, технике, связи с клиентами, экономии и тому подобным аспектам с обеих сторон, тогда как основа – вопрос контроля и степени самостоятельности.

В данном случае обе стороны примерно одинаково сильны в своих позициях и не могут позволить себе оказывать сильное давление. Поэтому лучший путь – открыто обозначить позиции сторон и найти компромиссное решение, оговорив степень самостоятельности регионального отдела, процедуры и формы контроля.

Возможно, имеет смысл каким-то образом оговорить повышение статуса регионального отдела и его руководителя как компенсацию за частичную утрату самостоятельности.

6. Анна П. уже несколько лет работала в отделе продаж. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

Задание:

1. Оцените предложение руководителя.
2. Какие условия вы бы изменили на месте Анны?

Варианты ответов	Интерпретация
Категорически не согласен с решением руководителя. Говорит, что только после приказа о переводе на новую должность нужно выполнять дополнительные функции	Такой ответ может означать, что человек не готов брать на себя дополнительную ответственность. Его интерес к должности выше, чем к самой работе. Решениям руководителя не доверяет
Согласен с решением руководителя, но считает, что Ольге нужно уточнить критерии оценки результата ее работы, чтобы точно знать, к чему стремиться, а также узнать сроки и размер премии в случае хороших результатов	Такой ответ показывает, что человек готов принять на себя ответственность, интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять более высокую должность. Умеет оценить свои силы и поставленные перед ним задачи. Сможет работать самостоятельно
Полностью согласен с решением начальника. Считает, что Ольге дан хороший шанс проявить себя. И ради этого можно поработать даже и без премиальных	Такой ответ или очень похож на социально-желательный, то есть человек не раскрывает своего истинного отношения к ситуации, или же он не может представить себя в подобной ситуации. Кроме этого, подобный ответ показывает, что человек готов подчиниться руководителю, но в действительности будет противодействовать

7. Осуществляя диагностику организационной культуры, менеджер должен понимать, что её ядром являются ценности, в большей или меньшей степени, разделяемые всеми членами организации. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность.

Задание:

Заполните таблицу, распределив следующие ценности:

- работа может быть выполнена только на «отлично»;
- всю работу не переделывать;
- успех компании - это мой успех;
- в споре рождается истина;
- настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе;
- не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель;
- начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям;

- интересы потребителя превыше всего;
- не высовывайся;
- покупатели (клиенты) - случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей;
- хорошо работать - это не самое главное в жизни работе.

Ответ:

Позитивные ценности	Негативные ценности
<ul style="list-style-type: none"> - работа может быть выполнена только на «отлично»; - в споре рождается истина; - интересы потребителя превыше всего; - успех компании - это мой успех; - настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе; - не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель. 	<ul style="list-style-type: none"> - начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям; - не высовывайся; - хорошо работать - это не самое главное в жизни; - покупатели (клиенты) - случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей работе; - всю работу не переделать.

Шкала оценивания.

Согласно Положению о БРС максимальная итоговая оценка – 100 баллов (отлично), включает в себя текущий рейтинг (максимально – 60 баллов) и максимальный балл, полученный на зачёте с оценкой (40 баллов). Для удобства расчётов по дисциплине «Организационное поведение» обучающийся в течение семестра может набрать максимально 100 баллов и его результат будет умножен на коэффициент 0,6. Результат, полученный на экзамене из 100 баллов, умножается на коэффициент 0,4. Суммарный результат находится в диапазоне от 50 до 100 баллов. Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине, рассчитанный таким образом, переводится в академическую оценку.

Значения рейтинговых баллов для осуществления текущего контроля

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы
1.	Опрос по теме	5 (4*5=20)
2.	Тестирование по теме	8,5 (6*8,5=51)
3.	Выполнение практического упражнения	1 (3*1=3)
4.	Решение ситуационной задачи	3 (2*3=6)
5.	Подготовка реферата	10
6.	Всего за семестр	100

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении тестовых заданий

Российская система оценок	Итоговый семестровый рейтинг по	Итоговый семестровый рейтинг по	Академическая оценка в соответствии с системой оценки ECTS
---------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--

	дисциплине в соответствии со шкалой Филиала	дисциплине (СитоГ), баллы		
Отлично «5»	86-100	93...100	A: Excellent — выдающиеся знания с возможными незначительными погрешностями	«зачтено»
		86...92	B: Very Good - знания выше среднего уровня, с некоторыми ошибками	
Хорошо «4»	70-85	78...85	C: Good правильно выполненная работа с несколькими заметными ошибками	
		70...77	D: Satisfactory - работа, выполненная удовлетворительно, с заметными недостатками	
Удовлетворительно «3»	50-69	50...69	E: Sufficient - знания, удовлетворяющие минимальным критериям	
Неудовлетворительно «2»	0-49	0...49	F: Unsatisfactorily - требуется значительная дальнейшая работа	«не зачтено»

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Условием допуска обучающегося к промежуточной аттестации является выполнение предусмотренных программой видов учебной деятельности, форм текущего контроля успеваемости в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Промежуточная аттестация является формой контроля качества знаний студентов, осуществляемого в периоды проведения сессий с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков студента требованиям, установленным рабочей программой дисциплины.

Процедура проведения зачета с оценкой включает:

1) проведение тестирования на бумажных носителях в учебных аудиториях или в компьютерных классах. Продолжительность тестирования составляет не более 30 минут.

Процедура оценивания промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС:

http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi_sroki_kontrolya_30.01.2018_02-66.pdf.

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости

Освоение содержания дисциплины предусматривает сформированность заявленных компетенций, уровень и качество которых определяет ОС РАНХиГС направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Данные указания являются обязательной частью методического обеспечения процессов обучения, контроля и оценивания результатов освоения дисциплины. Они

содержат комплекс разъяснений и указаний, позволяющих обучающемуся оптимальным образом выстроить работу по изучению дисциплины и предоставляющих ему возможность для самоконтроля и самооценки освоения содержания дисциплины.

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины «Организационное поведение» осуществляется в процессе аудиторной (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы студентов.

Лекционные занятия направлены на овладение преимущественно теоретическими аспектами дисциплины, на основе которых формируются заявленные компетенции. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания лекционных занятий является письменный и / или устный продукт (ответы на вопросы, выполнение письменных заданий, сообщения, доклады, тесты).

Практические занятия имеют целью овладение преимущественно практическими аспектами дисциплины (соответствующими навыками и умениями), а также развитие личностных качеств и способностей, необходимых для формирования заявленных компетенций. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания практических занятий является устный и / или письменный продукт в форме выполненного комплексного задания, теста, ответа на вопрос, конспекта самостоятельной подготовки к занятиям.

Самостоятельная внеаудиторная работа включает подготовку к аудиторным занятиям; изучение литературы, включенной в основной и дополнительный список, а также просмотр периодических журналов; использование информации, полученной на других курсах с целью повышения эффективности понимания дисциплины; а также подготовку к предметным конкурсам, проектам, выступлениям на научно-практических конференциях.

Текущий контроль успеваемости обучающегося по дисциплине «Организационное поведение» проводится в форме следующих мероприятий:

контроль посещения лекционных занятий;

контроль активности обучающегося и качества его деятельности на практических занятиях;

контроль самостоятельной работы студента по видам.

Успешность достижения обучающимися результатов обучения при освоении дисциплины устанавливается путем осуществления текущего контроля, который проводится в ходе обучения при освоении обучающимися отдельных тем, разделов и иных структурных элементов дисциплины.

Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины

Рекомендации по самостоятельной работе студента

Рекомендуется следующий алгоритм самостоятельного изучения темы:

1. Прочитать теоретический материал учебника.
2. Составить краткий конспект прочитанного, максимально используя графические элементы и схемы.
3. Ответить на вопросы в конце соответствующей главы учебника.
4. Если при ответах на вопросы возникли затруднения – обратиться к соответствующему материалу для повторения.

Рекомендации по подготовке к устному ответу (опросу)

При устном опросе в ответе студента на практическом занятии должны быть отражены следующие моменты:

- анализ взглядов по рассматриваемой проблеме;
- изложение сути вопроса;

связь рассматриваемой проблемы с современностью, значимость ее в будущей деятельности;

вывод, вытекающий из рассмотрения вопроса (проблемы).

Лучшим выступлением считается то, в котором студент в течение до 4-6 минут свободно и логично по памяти излагает изученный материал, используя для доказательства наглядные пособия, структурно-логические схемы, классную доску.

Рекомендации по подготовке доклада (выступления) с презентацией

Цель выступления с презентацией – систематизация знаний по предложенной теме.

Алгоритм выступления с презентацией:

- соберите материал по предложенной теме;
- разработайте примерный план речи;
- создайте презентацию по данной теме;
- обдумайте, какие вопросы могут быть заданы по итогам выступления.

Методические рекомендации по подготовке рефератов

Реферат – предполагает доклад обучающегося по определённой теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников.

1. Выбор темы

Предложенная преподавателем тематика рефератов является примерной. Выбрав тему реферата, необходимо:

Ознакомиться с кругом вопросов, относящихся к избранной теме, повторить лекционный материал и проанализировать литературу, рекомендованную к соответствующей теме учебной программой, получить четкое представление о сущности темы, ее месте и значении в изучаемом курсе.

Расширить круг литературных источников по теме реферата, пользуясь каталогами библиотеки Кировского филиала РАНХГС, ЭБС.

Наряду с учебной и монографической литературой необходимо использовать статьи, опубликованные в периодических изданиях.

Повышению качества реферата способствует знание законодательных актов и постановлений Правительства Российской Федерации в сфере, относящейся к теме исследования, которые публикуют в «Российской газете» и в Собраниях законодательства Российской Федерации за соответствующих год.

2. Составление плана реферата

План реферата включает введение, основную часть, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении дается обоснование актуальности выбранной темы в теоретическом и практическом аспектах, анализ степени ее разработанности в проанализированной литературе, формулируется цель, и определяются задачи исследования.

При оценке состояния разработанности темы не следует идти по пути аннотирования литературы. Каждый источник необходимо анализировать лишь в аспекте исследуемой темы.

Основную часть реферата необходимо разбить на вопросы и подвопросы (пункты), которые должны иметь свое лаконичное и четкое название.

Заключение должно содержать четко сформулированные выводы, к которым пришел студент в результате изучения выбранной темы, а также вопросы, оставшиеся нерешенными и нуждающиеся в дальнейшей разработке.

3. Систематизация собранного материала и написание реферата

Изучение литературных источников должно сопровождаться анализом и систематизацией собранного материала. Необходимые сведения распределяются в соответствии с целью и задачами реферата. Может возникнуть необходимость в корректировке предварительно разработанного плана в окончательный его вариант.

Завершается систематизация материала формированием однозначной, выверенной концепции.

Начинать работу необходимо с основной части, а не с введения. Работа над основной частью позволит до конца осмыслить подобранные литературные источники.

Изложение материала не должно носить описательный характер. Необходим анализ, в том числе статистического материала, с соответствующими выводами, который должен быть тесно связан с текстом. Обширный массив статистических данных целесообразно сводить в таблицы. На основе статистических данных можно построить диаграммы, графики, позволяющие более рельефно представить те или иные социально-экономические явления и процессы.

Все таблицы, диаграммы, графики, схемы, приводимые в реферате, должны быть озаглавлены и пронумерованы. Обязательным является приведение под ними ссылок на источники с упоминанием страниц, откуда позаимствованы статистические данные.

Весь проводимый в тексте цифровой материал должен иметь ссылки на соответствующие источники. Сноски обязательны также в случаях буквального цитирования текста или же при использовании суждений, положений, выводов, содержащихся в трудах других авторов.

Достоинством реферата является анализ различных точек зрения по дискуссионным вопросам, аргументация разделяемой или своей позиции.

Методические рекомендации по решению ситуационной задачи, практического упражнения

Решение ситуационных задач - это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Обучающиеся должны исследовать конкретную экономическую, социальную и бизнес-ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Ситуационные задачи основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Методика решения ситуационных задач.

1. Понимание задачи:

усвоение какой учебной темы предполагает решение ситуационных задач;

какого рода требуется результат;

должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;

если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;

какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;

сколько времени вы должны работать с заданием?

2. Просмотр ситуационных задач:

просмотрите содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

после этого прочтите ситуационную задачу медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем:

необходимо структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации;

рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

выделить «темы» - связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая - с поведением конкурента;

опишите ситуацию, ответив на вопросы:

Кто считает, что проблема, и почему? определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;

На каком основании базируется мнение этих людей?

Что происходит (или не происходит), когда и где?

Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?

Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

4. Диагностическая стадия.

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды;

изучите обстоятельства возникновения ситуации;

не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики.

5. Формулировка проблем.

На этой стадии очень полезно:

письменно сформулировать восприятие основных проблем;

при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность;

6. Выбор критериев решения проблемы.

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив.

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего.

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

7. Презентация выводов. Оформление и сдача решения.

Рекомендации по подготовке к тестированию

Тесты – это достаточно краткие стандартизированные или не стандартизированные пробы, испытания, позволяющие за сравнительно короткие промежутки времени оценить результативность познавательной деятельности обучающихся, т.е. оценить степень и качество достижения каждым студентом целей обучения (целей изучения). Тесты достижений предназначены для того, чтобы объективно оценить успешность овладения теми или иными разделами учебных дисциплин.

Подготовка к тестированию осуществляется на основе материала лекций и учебников. Тест предусматривает 3-4 варианта заданий. На выполнение теста отводится 10-15 минут аудиторного времени. Возможно также компьютерное тестирование с применением АСТ-оболочки.

Для успешного прохождения тестирования рекомендуется пройти тренировочные тесты для самопроверки.

Вопросы для самостоятельной работы обучающихся

1. Что общего и в чём отличие понятия «организация» в различных сферах научного знания?
2. Какова сущность и составляющие системы организационного поведения?
3. Какими факторами определяется поле организационного поведения? Охарактеризуйте их.
4. Сравните природу человека и организации: в чём сходство и различия?
5. Какова роль личностной ориентации в поведении человека в организации?
6. Почему философия и видение включены в систему организационного поведения?
7. В чём различия между фактическими и ценностными предпосылками формирования моделей организационного поведения?
8. Сравните модели организационного поведения между собой. Что общего? Чем отличаются?
9. Какова роль человеческого фактора в современной социально-экономической системе?
10. Какие теории поведения личности Вам известны?
11. Раскройте понятие «установка». Каковы компоненты и функции установок?
12. Значение вовлеченности в работу и приверженности организации в современных условиях.
13. Охарактеризуйте теорию мотивации А.Маслоу.
14. Дайте анализ теории мотивации Ф.Герцберга.
15. Какие социально-психологические факторы лежат в основе теории «Х» и «У» Д.Макгрегора?
16. Какие дополнения и почему внесли современные исследователи в «пирамиду А.Маслоу»?
17. Какие мотиваторы трудовой деятельности человека называют современные английские специалисты по персоналу Ш.Ричи и П.Мартин?
18. Каковы основные идеи теории природной мотивации?
19. Выделите психологические барьеры эффективного взаимодействия сотрудников организации.
20. Раскройте социально-психологические регуляторы поведения человека.
21. Какие факторы влияют на групповую сплочённость?
22. В чём состоят преимущества работы в группе?
23. Каковы потенциальные недостатки работы в группе?
24. Каковы различия между группой и командой?
25. Раскройте условия и факторы эффективности групповой работы.
26. Дайте определение понятию конфликт.

27. Что такое конфликтоген, эскалация конфликтогенов?
28. Выделите основные типы конфликтогенов.
29. Назовите виды конфликтов.
30. Каковы основные причины конфликтов в организациях?
31. Какие способы разрешения конфликтов Вы знаете?
32. В чём состоят основные функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов?
33. Перечислите структурные методы управления конфликтами.
34. Охарактеризуйте межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций.
35. Какие факторы препятствуют возникновению и развитию конфликтов?
36. Какими принципами следует руководствоваться при разрешении конфликта?
37. Назовите и опишите пять основных типов конфликтных личностей.
38. Что такое агрессивность и каковы её особенности?
39. В чём состоит отличие между властным и управленческим аспектами организационного лидерства?
40. Каковы современные оценки феномена лидерства?
41. Раскройте виды и классификацию коммуникаций в организации.
42. Какие барьеры встречаются на пути эффективных коммуникаций?
43. Что представляют собой коммуникационные сети в организации?
44. Раскройте особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
45. Из чего складывается репутация организации?
46. Какие изменения могут происходить в организации? Какова их необходимость, типы, стадии, стили, управление?
47. Раскройте понятие «индивидуальный стресс». В чём его сущность? Какова его динамика? Какие факторы его вызывают? Можно управлять стрессом?
48. В чём состоит сущность процесса социализации?
49. Раскройте сущность, состав и содержание, эффективность карьеры работника.
50. Как можно управлять карьерой работника?
51. Охарактеризуйте организационное поведение в системе международного бизнеса.
52. Какова перспектива организационного поведения в международном и в межкультурном контексте?
53. Какие факторы противодействуют и поддерживают процесс адаптации сотрудников мультинациональной компании в других странах?

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470080> (дата обращения: 07.09.2021).
2. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01314-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469756> (дата обращения: 07.09.2021).

3. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469103> (дата обращения: 07.09.2021).

7.2. Дополнительная литература

1. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 1. Основы, сущность и модели : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08254-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470617> (дата обращения: 07.09.2021).

2. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 2. Психологические механизмы : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08255-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471045> (дата обращения: 07.09.2021).

3. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08250-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471047> (дата обращения: 07.09.2021).

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации: принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г. // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: http://www.consultant.ru/popular/cons/1_1.html.

Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online>

7.4. Интернет-ресурсы

1. Информационный ресурсный центр по научной и практической психологии: <http://psyfactor.org/koncept.htm>

2. Психология и бизнес консалтинг групп: <http://psycho.ru/>

3. Социальная сеть для деловых людей: <http://delovoyimir.biz/>

4. Официальный сайт Кировского филиала РАНХиГС: <http://lip.ranepa.ru>

5. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

6. Научная библиотека Кировского филиала РАНХиГС. URL: <http://lfags48.ru/ellibrary>

7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

8. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;

9. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

10. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;
11. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
12. Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <https://znanium.com/>
13. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
14. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>;
15. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

7.5. Иные источники

1. «Социологические исследования»
2. «Управление персоналом»
3. CENTRAL EUROPEAN BUSINESS REVIEW
Central European Business Review (Прага)
https://elibrary.ru/title_items.asp
4. EASTERN EUROPEAN BUSINESS AND ECONOMICS JOURNAL
Eastern European Business and Economics Studies Centre (Riga)
https://elibrary.ru/title_items.asp
5. ECONOMICS, ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT
https://elibrary.ru/title_items.asp?id=56364
6. EKONOMICKE TRENDY
https://elibrary.ru/title_about.asp?id=57971
7. OIKONOMOS: JOURNAL OF SOCIAL MARKET ECONOMY
<http://oikonomos-journal.org/contacts>
8. Emerald Management Xtra
Сайт содержит периодические издания по бизнесу и менеджменту. Также имеется доступ к статьям из других журналов по менеджменту.
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/menuNavigation.do?hdAction=InsightHome>

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

Реализация учебной дисциплины Б1.0.17 «Организационное поведение» осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Возможно проведение всех видов занятий с использованием ДОТ. Материалы для проведения учебных занятий с использованием ДОТ должны быть размещены в системе дистанционного обучения Академии (на портале: <https://lms.ranepa.ru>).

Доступ к системе ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в отделе ИКиДО.

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

- а) лицензионное программное обеспечение:

Наименование программного обеспечения	Назначение и тип лицензии программного обеспечения
---------------------------------------	--

Microsoft Windows	Операционная система. Лицензионная версия
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Офисный пакет приложений. Лицензионная версия
Adobe Acrobat Reader	Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия
Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex	Браузеры. Свободная лицензия
Ramus Educational	Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Свободная лицензия
AST	Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия

б) информационные справочные системы:

Наименование информационной справочной системы	Ссылка на ресурс
Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (официальный сайт);	http://www.consultant.ru
Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)»	http://www.garant.ru