МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического факультета
_____ Д.Ю. Брюханов
(подпись)

«18» мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины «Организационное поведение»

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
«Управление проектами»

Форма обучения
Очная

Программа одобрена
на заседании кафедры
от «11» мая 2022 г., протокол №8

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол №5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль, 2022

1. Цели освоения дисциплины.

Целями освоения дисциплины «Организационное поведение» являются:

- ознакомление студентов с многообразием теорий и факторов организационного поведения;
- развитие способностей адекватно применять модели и подходы теории организационного поведения для решения задач, связанных с управлением организационным поведением;
- формирование навыков использования практических приемов влияния на организационное поведение;
- получение навыков использования основных положений теорий мотивации в практической деятельности менеджера.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Организационное поведение» относится к обязательной части Блока 1. Данная дисциплина основана на знаниях, полученных при изучении дисциплин «Основы менеджмента», «Теория организации» и служит методологической базой для освоения дисциплины «Управление персоналом.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	**Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)**	**Перечень планируемых результатов обучения**
Общепрофессиональные компетенции		
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	**ОПК-1.2.** Выбирает оптимальные решения профессиональных задач.	**Знать:** - теории мотивации, лидерства и власти; - стратегии управления персоналом; - процессы групповой динамики; - принципы формирования команд. **Уметь:** - применять на практике основные положения теорий; - планировать мероприятия по развитию персонала; - диагностировать организационную культуру; - организовывать групповую работу. **Владеть:** - приемами управления персоналом..

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академических часа.

Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
1	Введение в организационное поведение	3	4			1		4	
	в том числе с ЭО и ДОТ	3						2	Материалы в LMS Moodle: - презентация
2	Мотивационное поведение	3	6	6				4	Кейсы
	в том числе с ЭО и ДОТ	3						2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - кейс.
3	Групповое поведение	3	4	2		1		4	Кейс
	в том числе с ЭО и ДОТ	3						2	Материалы в LMS Moodle: - презентация.
4	Организационная культура	3	6	2		1		4	Кейс
	в том числе с ЭО и ДОТ	3						2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - кейс.
5	Конфликтное поведение	3	4	2		1		4	Кейс
	в том числе с ЭО и ДОТ	3						2	Материалы в LMS Moodle: - презентация
6	Лидерство и власть	3	4	2		1		4	Кейс
	в том числе с ЭО и ДОТ	3						2	Материалы в LMS Moodle: - презентация.
7	Двойственность организационного поведения	3	4	2				4	Кейс
	в том числе с ЭО и ДОТ	3						2	Материалы в LMS Moodle: - презентация
8	Управленческие детерминанты поведения	3	4	2				4	Кейс
	в том числе с ЭО и ДОТ	3						3	Материалы в LMS Moodle:

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
									- презентация
						2	0,5	33,5	Экзамен
	ИТОГО	3	**36**	**18**		**7**	**0,5**	**82,5**	
	в том числе с ЭО и ДОТ							**17**	

Содержание разделов дисциплины:

Тема 1. Введение в организационное поведение

Цели и задачи организационного поведения. Особенности организационного поведения в российских организациях. Основные этапы развития дисциплины. Становление организационного поведения. Организационное поведение как наука и ее связь с другими науками. Классификация и основные подходы к изучению организационного поведения. Бихевиористический и необихевиористический подход. Психоаналитический подход. Когнитивный подход. Гештальтпсихология. Социально-типический подход. Теория социального обмена. Конфликтный подход.

Тема 2. Мотивационное поведение

Понятие мотивации. Разница между стимулированием и мотивацией. Типы кадровой политики. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Типологическая модель трудовой мотивации. Мотивация достижением. Мотивация избеганием. Принципы оплаты труда с учетом типа мотивации.

Тема 3. Групповое поведение

Характеристики групповой динамики. Курт Левин. Ролевая структура группы. Факторы групповой сплоченности. Групповое единомыслие. Виды рабочих команд. Подходы к формированию команд. Этапы командообразования. Факторы, влияющие на успешность работы команды. Методы формирования команды. Этапы формирования команды.

Тема 4. Организационная культура

Содержание организационной культуры. Структура организационной культуры. Формирование организационной культуры. Методы поддержания культуры. Типология организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность. Модель совершенства Питерса – Уотермана.

Тема 5. Конфликтное поведение

Определение и основные виды конфликта. Причины конфликтов. Объективные и субъективные причины конфликтов. Типы конфликтных личностей. Управление и предупреждение конфликтов в организации. Пути разрешения конфликта. Методы поддержания атмосферы сотрудничества.

Тема 6. Лидерство и власть

Теория личностных качеств. Ситуационная теория. Поведенческие теории лидерства. Описание стилей лидерства. Отличие лидера от руководителя. Понятие власти. Тактические приемы власти. Источники власти.

Тема 7. Двойственность организационного поведения

Проблема «конфронтация – сотрудничество». Противоречие между субординаци-

онным и координационным принципами в управлении. Модели управленческого отношения. Сегменты организационного поведения. Ригористический сегмент. Автономный сегмент. Мобилизационный сегмент. Прессинговый сегмент. Доминанты в поведении «задача - ответственность» и «стимулы - справедливость». Типы мотивации работника. Мотивационные предпочтения организационного поведения.

Тема 8. Управленческие детерминанты поведения

Управленческий цикл руководителя. Виды управленческих циклов. Стадии управленческого цикла. Признаки и причины хаотичного управления. Модель поведения менеджера. Прессинговые психологические состояния. Поведенческие реакции на стресс. Фазы стресса. Последствия длительного стресса. Состояние фрустрации. Самоорганизация поведения менеджера. Потенциал организационного поведения.

5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Лекции. Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершенную часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций PowerPoint. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия и за счет постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождены примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Структурное изложение лекции должно способствовать появлению и постоянному поддержанию интереса к изучаемой теме, что достигается за счет приведения достаточного количества примеров из практики, как положительных, так и отрицательных. Понимание последствий принятых ранее решений в области маркетинга территорий на конкретном примере ведет к появлению мотивации на получение знаний из этой области. По этим причинам логика изложения материала должна быть построена от примеров к теории, а не наоборот. Возможно использование одного примера по всей теме изучения, или нескольких, но в этом случае слушатели чаще запоминают избирательно, в зависимости от нестандартности приведенного случая, что может отрицательно сказаться на комплексном понимании маркетинговых инструментов.

Для контроля понимания материала и используемых методов необходимо в процессе лекции поддерживать обратную связь с аудиторией, построенную различными способами, как в варианте приведения собственных примеров слушателями, что позволяет отследить уровень понимания отдельных теоретических вопросов, так и в варианте вопрос-ответного хода по основным (важным) структурным блокам темы.

Практические занятия включают два типа работ:

- Индивидуальная
- Групповая

Индивидуальная работа строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико- ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

Групповая работа подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в

подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов.В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки маркетингового анализа и планирования.

Методические рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией:

Проблемная ситуация не должна быть ограничена одной темой изучаемой дисциплины. Ситуация должна быть взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения междисциплинарных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации студенты должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и студенты должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Творческий аспект применения этих интерактивных форм обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса, за счет усиления познавательного интереса.Опыт, полученный при решении кейса, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам: инновационные методы позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представить последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Эмоциональный аспект интерактивных форм обучения повышает интерес участников к образовательному процессу, вовлекая в решение задач.Поэтому необходимо осуществлять обучение с усилением применения индивидуального подхода, развития творческих способностей, опираясь на их самостоятельную работу, активные формы и методы обучения.

Консультации – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

Электронный университет Moodle ЯрГУ, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- презентации по темам дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;

- Adobe Acrobat Reader DC.

7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT» http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины

а) основная литература

1. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490227 (дата обращения: 25.01.2022).

2. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489213 (дата обращения: 25.01.2022).

б) дополнительная литература

1. 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, 2022. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01314-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489917 (дата обращения: 25.01.2022).

2. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03535-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488722 (дата обращения: 25.01.2022).

3. Голубкова, О. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09014-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490229 (дата обращения: 25.01.2022).

в) ресурсы сети «Интернет»:

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (https://www.urait.ru).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (http://ebs.prospekt.org/).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (http://elibrary.ru)

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления и предпринимательства, канд. экон. наук		Н.А. Старкова
должность, ученая степень	*подпись*	*И.О. Фамилия*

Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины
«Комплекс маркетинга»

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине

1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1.1 Контрольные задания и иные материалы, используемые в процессе текущей аттестации

Тема 2. Мотивационное поведение

Изучите материалы кейса, размещенного в LMS Moodle по адресу:

https://moodle.uniyar.ac.ru/pluginfile.php/286087/mod_resource/content/1/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.%20%D0%9A%D0%B5%D0%B9%D1%81%201..pdf

и ответьте на предлагаемые вопросы.

Изучите материалы кейса, размещенного в LMS Moodle по адресу:

https://moodle.uniyar.ac.ru/pluginfile.php/286090/mod_resource/content/1/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.%20%D0%9A%D0%B5%D0%B9%D1%81%204..pdf

и ответьте на предлагаемые вопросы.

Критерии оценки выполнения кейса

Кейс является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает описание определенных условий из действующей практики, что ориентирует студентов на понимание проблемы и поиск вариантов ее решения через формулирование ответов на поставленные вопросы.

Результат выполнения кейс оценивается с учетом следующих критериев:

– сформулированы ответы на все поставленные вопросы;

– ответы развернуты, в достаточной степени аргументированы;

– ответы оригинальны, присутствует высказывание собственного мнения по существу рассматриваемой проблемы.

Если результат выполнения кейса соответствует обозначенному критерию, студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Критерии оценивания выполнения кейса.

Оценка «отлично» – при наборе 3 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе 2 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе 1 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – баллы не набраны.

Кейс «Подготовка презентации»

Непосредственный начальник (НН), директор департамента крупной компании, получил указание от большого босса (ББ), члена совета директоров компании, срочное зада-

ние — подготовить презентацию по новой теме, для нового проекта, под новую идею, которая родилась в голове ББ.

НН, уяснив задание, поручил подготовку презентации своем эксперту (СЭ), молодому, растущему и перспективному сотруднику подразделения. Тот, на сколько было возможно, выяснил у НН общую постановку задачи, с энтузиазмом взялся за работу и в короткий срок подготовил презентацию нового проекта с учетом своих идей, опыта и наработок. НН остался доволен работой и показал эту презентацию ББ, который также принял ее и дал добро доложить вопрос на совете директоров.

Да, НН был доволен, но захотел подстраховаться, еще улучшить материал — и попросил внешнего эксперта (ВЭ) посмотреть презентацию и доработать ее, довести до блеска. Этот ВЭ в профессиональном плане был авторитетом для НН, представляя собой типаж персонального эксперта, почти гуру местного масштаба, уже давно обслуживающего НН за небольшие деньги. Как руководитель, НН придерживался взгляда, что ум хорошо, а два — лучше, глядишь, кто-нибудь что-нибудь и присоветует, а также что ответственные яйца не следует класть в одну корзину.

ВЭ по своему вкусу переделал материалы СЭ и создал фактически новый вариант презентации, по мотивам исходной. И в этой версии, при сохранении текстового содержания, основные идеи, сформулированные СЭ, как-то истаяли, ключевые тезисы оказались размазаны, структура доклада изменена, акценты смещены, количество слайдов возросло раза в два. Скорее всего, ВЭ это не сознательно сделал, чтобы испортить исходный вариант, а поступил как обычно, не обращая особого внимания на содержание и делая упор на оформление презентации, показав в ней то, что считал нужным, без обсуждения с СЭ. А возможно, были и другие причины…

Зато в художественно — оформительском плане эта презентация, как считал НН, выглядела прекрасно. НН был человеком достаточно возрастным, однако любил информационные технологии, особенно презентации на PowerPoint, в которых уважал расцветки по образцу гавайской рубашки, завитушки, цветные картинки, анимацию, звуковые эффекты, пипиканье, щелчки, особенно барабанную дробь на ключевых выводах, когда на слайдах все возникает, исчезает, въезжает и выезжает и т.д. И это добро изрядно присутствовало в презентации, было заправлено туда щедрой рукой ВЭ …

НН показал СЭ вариант, полученный от ВЭ, просмотрев который СЭ потерял дар речи, с трудом высказал, что она, эта презентация, никуда не годится, и быстро получил в ответ резко негативный отклик от НН, в смысле, чтобы критиковать по существу. Овладев собой и понимая, что спорить сейчас с НН бесполезно, СЭ в корректной форме указал на отдельные недостатки презентации, но не повторил, однако, ту итоговою оценку (не брать ее на доклад), которой она заслуживала, на его взгляд. При этом, во время их разговора, НН, казалось, не понимал и не отдавал себе отчета в том, что весь энтузиазм, труд, подходы и идеи, которые вложил в презентацию СЭ, были фактически перечеркнуты новой презентацией (и другим исполнителем). Что очень хорошо понимал СЭ, видя, насколько НН ценит его труд.

Времени до совета оставалось все меньше. После разговора НН все-таки задумался, что делать с презентацией. Он дал команду СЭ выйти на ВЭ, изложить замечания и вместе доработать вариант, представленный ВЭ. Свой эксперт так и поступил, связался с ВЭ, сослался на указание НН, и в общем виде сформулировал свои замечания, которые фактически не были приняты ВЭ, последний ограничился лишь отдельными косметическими правками материала.

На совете директоров презентация НН прошла не лучшим образом, собравшиеся мало что поняли, из-за невнятной структуры доклада и мельтешения картинок на экране НН не удалось донести до высокой и занятой аудитории существо проекта. Презентация, а из-за нее и сам докладчик смотрелись откровенно слабо. Особенно недоумевал ББ, который предварительно успел пролоббировать свою идею с влиятельными членами совета и ожидал на совещании солидного обоснования этого проекта, в чем был уверен, просмот-

рев первую презентацию, показанную ему НН, где было все ясно и понятно. А замысел ББ, первоначально привлекавший своей новизной и прорывным потенциалом, на этом заседании не получил одобрения совета, решили еще раз рассмотреть этот вопрос позднее. Докладчик выглядел бледно, настроение ББ после совещания было также далеко не лучшим и он знал, кто в этом виноват, кратко (очень кратко) высказав НН, что он о нем думает.

После совета НН, вдохновленный словами ББ, попытался сделать выволочку СЭ, но тот ответил, что действовал строго согласно его указаниям. Затем состоялся разговор НН с ВЭ, где претензии заказчика были остановлены исполнителем словами, что раньше ему такие вещи в презентациях нравились. Таким образом, выходило, что никто не виноват, но все герои остались недовольны друг другом…

Вопросы:

1. Нарисуйте схему взаимодействия участников ББ, НН, СЭ, ВЭ ситуации.
2. Опишите возможные мотивы поведения всех участников ББ, НН, СЭ, ВЭ?
3. Почему доклад на совете директоров оказался провальным и кто первый за это в ответе?
4. Кто из действующих лиц — ББ, НН, СЭ, ВЭ — какие ошибки сделал? Почему?
5. Как надо было действовать указанным лицам, чтобы исключить (минимизировать) возможности подобных провалов?

Критерии оценки:

5 – Студентом выявлены все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.

4 – Студентом выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

3 – Студентом выявлены не все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

2 - Студентом не выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.

Тема 3. Групповое поведение

Изучите материалы кейса, размещенного в LMS Moodle по адресу:

https://moodle.uniyar.ac.ru/pluginfile.php/286089/mod_resource/content/1/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.%20%D0%9A%D0%B5%D0%B9%D1%81%203..pdf

и ответьте на предлагаемые вопросы.

Критерии оценки выполнения кейса

Кейс является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает описание определенных условий из действующей практики, что ориентирует студентов на понимание проблемы и поиск вариантов ее решения через формулирование ответов на поставленные вопросы.

Результат выполнения кейс оценивается с учетом следующих критериев:

– сформулированы ответы на все поставленные вопросы;

– ответы развернуты, в достаточной степени аргументированы;

– ответы оригинальны, присутствует высказывание собственного мнения по существу рассматриваемой проблемы.

Если результат выполнения кейса соответствует обозначенному критерию, студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Критерии оценивания выполнения кейса.
Оценка «отлично» – при наборе 3 баллов.
Оценка «хорошо» – при наборе 2 баллов.
Оценка «удовлетворительно» – при наборе 1 балла.
Оценка «неудовлетворительно» – баллы не набраны.

Тема 4. Организационная культура

Кейс «Довгань»

Ознакомьтесь с отдельными элементами корпоративной культуры на примере современной отечественной фирмы «Довгань» и ответьте на поставленные вопросы.

Основные принципы философии бизнеса корпорации «Довгань»:

• все, что делает команда, должно быть полезно самой команде и людям, в ней работающим;

• деятельность корпорации должна быть полезна обществу.

Основная проблема быстрорастущей компании – нехватка кадров. Подбор осуществляется практически постоянно, ежедневно, из людей в возрасте до 30 лет. Глава руководствуется при этом следующим стереотипом: требуется «заряженность» на победу, успех, «нам нужны люди, которые должны будут через пять лет создавать уникальные технологии, а для этого нужны смелость и интеллект». Как правило, через 2–3 недели новичок получает самостоятельную работу, сопряженную с высокой ответственностью, иногда делая карьеру за один-два месяца.

Кредо руководителя: в России главный ресурс – люди. Поэтому кадровая политика играет важнейшую роль. Руководитель отвечает за жизнь, здоровье сотрудников, за благополучие их семей. Формула успеха главы фирмы: высокая работоспособность как основа появления нового взгляда на вещи. Самое главное в бизнесе – команда. За всю историю существования фирмы из нее никто не ушел. Увольняли непорядочных людей и бездельников. Сейчас сложилась универсальная команда: «У нас работают ненормальные в хорошем смысле слова люди».

В начале своей бизнес-карьеры руководитель обратился к специалистам-психологам по подбору персонала. Два месяца в фирме трудилась целая бригада специалистов-психологов, для которых было закуплено специальное оборудование и установлены высокие гонорары. Специалисты протестировали более 100 человек с высшим образованием и отобрали двоих. Тем не менее глава фирмы вынужден был уволить их в течение первого же месяца работы. Отныне он подбирает персонал только сам – глядя в глаза человеку.

Вопросы для размышления и обсуждения

1. В чем могут быть причины неудачи психологов при подборе персонала для корпорации?
2. Сторонником каких подходов к управлению персоналом провозглашает себя глава фирмы?
3. Полностью ли оправдана опора только на молодых людей, не является ли это уходом от индивидуального подхода, игнорированием потенциальной эффективности сочетания молодости и опыта?
4. Достаточно ли при подборе ключевых специалистов, членов команды руководителя только «посмотреть в глаза» претендента?
5. Каковы элементы корпоративной культуры, нравственный потенциал, политика фирмы по отношению к обществу, которые следуют из приведенного интервью?
6. Есть ли основания считать, что провозглашаемые главой фирмы принципы ведения бизнеса подкреплены адекватной кадровой политикой и другими элементами культуры фирмы?

Критерии оценки выполнения кейса

Кейс является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает описание определенных условий из действующей практики, что ориентирует студентов на понимание проблемы и поиск вариантов ее решения через формулирование ответов на поставленные вопросы.
Результат выполнения кейс оценивается с учетом следующих критериев:
– сформулированы ответы на все поставленные вопросы;
– ответы развернуты, в достаточной степени аргументированы;
– ответы оригинальны, присутствует высказывание собственного мнения по существу рассматриваемой проблемы.
Если результат выполнения кейса соответствует обозначенному критерию, студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).
Критерии оценивания выполнения кейса.
Оценка «отлично» – при наборе 3 баллов.
Оценка «хорошо» – при наборе 2 баллов.
Оценка «удовлетворительно» – при наборе 1 балла.
Оценка «неудовлетворительно» – баллы не набраны.

Тема 5. Конфликтное поведение

Изучите материалы кейса, размещенного в LMS Moodle по адресу:

https://moodle.uniyar.ac.ru/pluginfile.php/286091/mod_resource/content/1/%D0%BA%D0%B5%D0%B9%D1%81%20%D0%BF%D1%83%D1%82%D1%8C%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%85.pdf

и ответьте на предлагаемые вопросы.

Критерии оценки выполнения кейса

Кейс является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает описание определенных условий из действующей практики, что ориентирует студентов на понимание проблемы и поиск вариантов ее решения через формулирование ответов на поставленные вопросы.
Результат выполнения кейс оценивается с учетом следующих критериев:
– сформулированы ответы на все поставленные вопросы;
– ответы развернуты, в достаточной степени аргументированы;
– ответы оригинальны, присутствует высказывание собственного мнения по существу рассматриваемой проблемы.
Если результат выполнения кейса соответствует обозначенному критерию, студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).
Критерии оценивания выполнения кейса.
Оценка «отлично» – при наборе 3 баллов.
Оценка «хорошо» – при наборе 2 баллов.
Оценка «удовлетворительно» – при наборе 1 балла.
Оценка «неудовлетворительно» – баллы не набраны.

Тема 6. Лидерство и власть

Изучите материалы кейса, размещенного в LMS Moodle по адресу:

https://moodle.uniyar.ac.ru/mod/assign/view.php?id=121459

и ответьте на предлагаемые вопросы.

Критерии оценки выполнения кейса

Кейс является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает описание определенных условий из действующей практики, что ориентирует студентов на понимание про-

блемы и поиск вариантов ее решения через формулирование ответов на поставленные вопросы.
Результат выполнения кейс оценивается с учетом следующих критериев:
– сформулированы ответы на все поставленные вопросы;
– ответы развернуты, в достаточной степени аргументированы;
– ответы оригинальны, присутствует высказывание собственного мнения по существу рассматриваемой проблемы.
Если результат выполнения кейса соответствует обозначенному критерию, студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).
Критерии оценивания выполнения кейса.
Оценка «отлично» – при наборе 3 баллов.
Оценка «хорошо» – при наборе 2 баллов.
Оценка «удовлетворительно» – при наборе 1 балла.
Оценка «неудовлетворительно» – баллы не набраны.

Тема 7. Двойственность организационного поведения

Изучите материалы кейса, размещенного в LMS Moodle по адресу:

https://moodle.uniyar.ac.ru/pluginfile.php/286088/mod_resource/content/1/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.%20%D0%9A%D0%B5%D0%B9%D1%81%202..pdf

и ответьте на предлагаемые вопросы.

Критерии оценки выполнения кейса

Кейс является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает описание определенных условий из действующей практики, что ориентирует студентов на понимание проблемы и поиск вариантов ее решения через формулирование ответов на поставленные вопросы.
Результат выполнения кейс оценивается с учетом следующих критериев:
– сформулированы ответы на все поставленные вопросы;
– ответы развернуты, в достаточной степени аргументированы;
– ответы оригинальны, присутствует высказывание собственного мнения по существу рассматриваемой проблемы.
Если результат выполнения кейса соответствует обозначенному критерию, студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).
Критерии оценивания выполнения кейса.
Оценка «отлично» – при наборе 3 баллов.
Оценка «хорошо» – при наборе 2 баллов.
Оценка «удовлетворительно» – при наборе 1 балла.
Оценка «неудовлетворительно» – баллы не набраны.

Тема 8. Управленческие детерминанты поведения

Ситуация 1

Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение с вами, что снижает ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться.
Вы говорите:_____

Ситуация 2

Одному из подчиненных надо выполнить срочное задание, однако он плохо себя чувствует.
Вы говорите:_____

Ситуация 3
Ваш секретарь говорит вам: «Вчера вы попросили меня напечатать этот доклад после рабочего дня, поскольку он вам был срочно нужен. В связи с этим мне пришлось отказаться от назначенной встречи. И теперь вы разговариваете со мной неуважительным тоном из-за того, что я допустила несколько опечаток?»
Вы говорите:_____

Ситуация 4
Обеденный перерыв. Работница вошла в кабинет начальника отдела и попросила разрешения позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Начальнику отдела должны позвонить по служебным делам, он ждет звонка, но телефон все еще занят работницей. Как бы вы поступили на месте начальника отдела?

Ситуация 5
Вот уже несколько месяцев, как вы являетесь новым руководителем отдела. Один из сотрудников говорит вам: «Я, конечно, не хочу вас критиковать, но ваш предшественник умел найти подход к своим сотрудникам».
Вы говорите:_____

Ситуация 6
Подчиненный обращается к руководителю, недавно вступившему в должность: «Я уже давно работаю в этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделать мой отчет. Вы первый, кто этого требует. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все?!»
Вы говорите:_____

Ситуация 7
Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.
Как вы поступите? Варианты поведения:
А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.
Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
В. Апеллирую к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.
Г. Попытаюсь разобраться, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Ситуация 8
Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.
Как вы начнете беседу при встрече? Варианты поведения:
А. Сразу потребую от него объяснений причин его опозданий на работу.
Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу в спокойном тоне.
В. Поздороваюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
Г. Отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 9
Вы – секретарь руководителя фирмы. Руководитель решил, что теперь вы должны заходить к нему в кабинет каждый раз, когда кто-нибудь приходит на прием, и объявлять фамилию, имя, отчество и должность посетителя. Вам это напоминает работу дворецкого.
Вы говорите начальнику:_____

Ситуация 10
Руководитель организации контролирует все ваши действия и действия сотрудников вашего отдела сверх всякой меры. Поручив вашему отделу задание, он постоянно интересуется его выполнением, торопит вас, и вы чувствуете, что не выдерживаете такого к вам отношения.
При встрече с руководителем вы говорите:_____

Ситуация 11
У вас сегодня вечером важная встреча, о которой вы условились давно, однако ваш начальник просит вас задержаться из-за внезапно поступившего заказа, очень важного для фирмы.
Вы говорите:_____

Ситуация 12
Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдают машину, или он уходит из организации. Ваши действия?

Ситуация 13
Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?»
Вы говорите:_____

Ситуация 14
Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным.
Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».
Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».
Позиции какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

Ситуация 15
В строительной организации диспетчер не вовремя предоставил водителю грузовой машины соответствующие документы, и водитель уехал за товаром со старыми данными. Диспетчер дозвонился до склада уже после того, как машина была загружена. Водитель не стал слушать диспетчера и перезагружать машину, что послужило причиной срыва поставок нужных материалов на объект. Какое наказание применить? Кто виноват?

Ситуация 16
Вы – начальник строительной организации. Вы дали задание главному менеджеру. Он его выполнил, но вы знаете, что он его выполнил не своими силами (его работу сделал младший сотрудник). Главный менеджер в связи с успешным завершением задания просит поощрения. Как вы поступите? Что вы скажите главному менеджеру?

Ситуация 17
На участке допущен брак. Никто не признался в его совершении. Мастер заявил, что если к концу смены не будет установлен виновник, весь участок лишится премии. Перед окончанием смены один из рабочих признал свою вину и был наказан соответствующим распоряжением.
Однако через два дня к мастеру пришел другой рабочий и заявил, что брак допустил в тот день именно он.
Какие действия вы предприняли бы на месте мастера?

Ситуация 18
Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, рискуя жизнью, быстро устранил неисправность. Весь цех восторгался его поступком.
Начальник цеха, узнав о случившемся, поблагодарил рабочего, а мастера освободил от работы.
Как бы вы поступили на месте начальника цеха?

Ситуация 19
Вы проводите обсуждение итогов года с вашим сотрудником. Результаты его работы в общем вполне позитивные. Сотрудник, ссылаясь на это, настаивает на повышении зарплаты. Вы знаете, что в настоящее время на это отсутствуют средства.
Вы говорите:_____

Ситуация 20
Рабочий попросил у начальника отпуск на четыре дня в связи с бракосочетанием – именно такой отпуск был предоставлен ранее другому рабочему.
Начальник в соответствии с законодательством разрешил выйти на работу через три дня. Рабочий самовольно прибавил еще день.
Как вы отреагируете на проступок рабочего?

Ситуация 21
Один из подчиненных опаздывает на работу в третий раз за последние три недели. До сих пор вы не говорили с ним об этом, надеясь, что это больше не повторится. Опаздывая в третий раз, этот сотрудник на бегу сталкивается с вами.
Вы говорите:_____

Ситуация 22
Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя давал слово, что подобного случая больше не повторится.
Как следует поступить?
А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.
Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать материально.
В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности на собрание коллектива.
Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требования к нему и контроль над ним.

Ситуация 23

Руководитель направляет двух работников в командировку, но один наотрез от этого отказывается, мотивируя плохими межличностными отношениями между ними.
Вы говорите:_____

Ситуация 24
Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда вы через два дня спрашиваете его о причинах, он говорит: «Как раз с вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос».
Вы говорите:_____

Ситуация 25
В возглавляемый вами отдел принят новый сотрудник. Он добросовестно работает и со вкусом одевается. Сравнив мысленно себя с ним, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид оставляет желать лучшего. А тут еще распространилась среди подчиненных шутка насчет ваших брюк и покроя пиджака. Как вести себя в этой ситуации?

Ситуация 26
Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.
В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите:_____

Ситуация 27
Вы начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады № 3 с жалобой на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т. д.
Вы говорите:_____

Ситуация 28
Вы – начальник торговой компании. Бухгалтер компании пользуется авторитетом в коллективе (т. е. является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала главному бухгалтеру, а потом уже вам. Вам это не нравится.
Вы вызываете главного бухгалтера и говорите:_____

Критерии оценки:
5 – Студентом выявлены все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.
4 – Студентом выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
3 – Студентом выявлены не все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
2 - Студентом не выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.

2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

Экзамен по дисциплине «Организационное поведение» проводится в устной форме по билетам.

Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине «Организационное поведение»

1. Определение, цели и задачи организационного поведения
2. Факторы, определяющие организационное поведение и уровни изучения организационного поведения
3. Появление организационного поведения как дисциплины и история развития
4. Классификация организационного поведения
5. Социологические подходы к изучению организационного поведения
6. Психологические подходы к изучению организационного поведения
7. Понятие мотивации и стимулирования и их взаимосвязь
8. Содержательные теории мотивации
9. Процессуальные теории мотивации
10. Современные подходы к пониманию мотивации работников
11. Понятие групповой динамики
12. Классификация ролей в группе
13. Понятие группового напряжения и сплоченности
14. Классификация рабочих команд
15. Самонаправляемые рабочие команды
16. Этапы командообразования
17. Методы, используемые при формировании команд
18. Понятие и виды конфликтов
19. Объективные и субъективные причины конфликта
20. Стадии конфликта
21. Пути разрешения конфликта
22. Управленческие методы создания и поддержания атмосферы сотрудничества в организации
23. Основные сегменты организационного поведения
24. Основные доминанты в должностной модели поведения
25. Понятие лидерства и власти
26. Теория личностных качеств (теория черт)
27. Ситуационная теория лидерства
28. Поведенческая теория лидерства (управленческая решетка Блейка- Моутона)
29. Определение организационной культуры
30. Структура организационной культуры
31. Формирование организационной культуры
32. Типология национальных организационных культур Г. Хофстеде
33. Понятие и стадии управленческого цикла
34. Балансирование управленческих циклов во времени
35. Понятие стресса и виды поведенческих реакций на стресс
36. Фазы стресса и последствие длительного стресса
37. Понятие фрустрации и виды защитных мотиваций человека
38. Основные виды потерь рабочего времени

Образец билета

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (Профиль): «Управление проектами»
«Менеджмент в инновационном и социальном предпринимательстве»
Дисциплина: «Организационное поведение»

БИЛЕТ № 1

1. Факторы, определяющие организационное поведение и уровни изучения организационного поведения
2. Объективные и субъективные причины конфликта

Зав. кафедрой управления и предпринимательства		
канд. экон. наук, доцент		Д.Ю. Брюханов

Приложение №2 к рабочей программе дисциплины
«Организационное поведение»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Посещение лекционных занятий и конспектирование рассматриваемых на них материалов является недостаточным условием для усвоения необходимых знаний по курсу. Каждый студент должен индивидуально готовиться по темам дисциплины, читая конспекты лекций, слайд-конспект лекций, рекомендуемую учебную и периодическую литературу, заучивая базовые определения, классификации, схемы и типологии. Самостоятельная работа позволяет студенту в спокойной обстановке подумать, разобраться с информацией по теме, при необходимости обратиться к справочной литературе. Внимательное чтение и повторение прочитанного помогает в полном объеме усвоить содержание темы, структурировать знания. Чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась надолго, целесообразно изучать ее поэтапно - по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. Именно поэтому большая часть самостоятельной работы приурочена к семинарским занятиям, которые проводятся на регулярной основе после лекционного изложения материала по теме.

При подготовке к семинарам, на которых предполагается проверка знаний в виде решения кейсов, целесообразно за несколько дней до занятия внимательно 1-2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретическими положениями и примерами. Если возникли трудности, обратиться за помощью к учебной, справочной литературе или к преподавателю за консультацией. Всю накопленную по теме информацию желательно систематизировать, составив устно или письменно план-конспект ответа по каждому из вопросов. За день до семинара необходимо еще 1-2 раза прочитать тему, повторить определения основных понятий, классификации, структуры и другие базовые положения. Целесообразно так же подумать и приготовить презентацию, которая поможет визуализировать данные. При подборке иллюстративного материала можно обратиться к Интернет-источникам.

Выступление на семинарском занятии должно быть четким, аргументированным, не выходить за рамки проблемы и побуждать аудиторию к рассмотрению дискуссионных вопросов, указывая на собственную позицию. К подготовленному заранее тексту желательно обращаться лишь в случае цитирования. После основного выступления по вопросу возможны дополнения, поправки, дискуссия. Критические выступления должны быть корректны, доброжелательны. В конце семинарского занятия преподаватель подводит итоги решения кейса, анализирует допущенные ошибки и неточности, оценивает подготовку группы в целом и отдельных выступающих.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях, на основе выложенных в системе Moodle презентаций и практических занятий. Все инструкции для выполнения работ размещены в системе Moodle, так же дополнительно проговариваются преподавателем на занятиях.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются кейсы или практические задания. Впоследствии решение этих заданий при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, решения кейсов и промежуточных контрольных мероприятий.