

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

---

Волгоградский институт управления - филиал

Факультет государственного и муниципального управления

*Кафедра социологии, общей и юридической психологии*

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 15.09.2022 г.

**ПРОГРАММА СПЕЦИАЛИТЕТА**

Психология служебной деятельности

---

*(НАИМЕНОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ)*

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

**Б1.В.18 Психология организационного поведения**

*КОД И НАИМЕНОВАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ*

37.05.02 Психология служебной деятельности

---

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

*Морально-психологическое обеспечение служебной деятельности*

*очная*

---

*(форма(ы) обучения)*

Год набора - 2023

Волгоград, 2022 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры социологии,  
общей и юридической психологии

Терелянская И.В.

Заведующий кафедрой  
социологии, общей и юридической психологии

Кузеванова А. Л.

РПД Б1.В.18 Психология организационного поведения одобрена на заседании кафедры социологии, общей и юридической психологии Протокол от 31 августа 2022 № 1

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
	Осваиваемые компетенции 4	
	Результаты обучения.....4.....	
2.	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
3.	Содержание и структура дисциплины	6
	3.1 Структура дисциплины 6	
	3.2 Содержание дисциплины ...6.....	
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации	13
	4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.....13	
	4.2 Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации 13.....	
5.	Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплины	20
	5.1. Методы проведения экзамены 20	
	5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации 20.....	
6.	Методические материалы по освоению дисциплины	
	7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет	20
	7.1 Основная литература	
	7.2 Дополнительная литература	
	7.3 Нормативные и правовые документы и иная правовая информация	
	7.4 Интернет-ресурсы, справочные системы	
	7.5 Иные источники	
	8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационно-справочные системы	

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

1.1. Дисциплина Б1.В.18 «Психология организационного поведения» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код наименования компетенции	Наименование компонента компетенции
ПК -3	Способен описывать структуру деятельности специалиста в рамках определённой сферы, прогнозировать, анализировать и оценивать психологические условия профессиональной деятельности	ПК-3.1	Способность оценивать профессиональную деятельности с точки зрения психофизиологии

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.06 Психология организационного поведения у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код наименования компетенции	Результаты обучения
<p>ОТФ: решение комплексных задач психологического обеспечения управленческой, служебной деятельности личного состава и подразделений в сфере правоохранительной деятельности, обороны, безопасности личности, общества и государства, организационной и бизнес-сферах, а также в сфере образования, социальной помощи, организации работы психологических служб, предоставляющих услуги физическим лицам и организациям, и психологического образования (результаты форсайт-анализа, утв. протоколом кафедры психологии №12 от 28.04.2017 г.).</p>	ПК-3.1	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в области самоанализа и социального самоощущения;</li> <li>- психологии общения, отправление межличностных сообщений, восприятия сообщений, умения слушать, принципов обратной связи;</li> <li>- в сфере психологии убеждения и влияния;</li> <li>- этапов и правил ведения переговоров;</li> <li>- принципов и правил командной работы;</li> <li>- принципы организации работы других;</li> <li>- основы стрессоустойчивости и саморегуляции.</li> </ul>
		<p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уметь организовывать работу других посредством управленческих коммуникаций;</li> <li>- уметь создавать команду;</li> <li>- уметь управлять командой;</li> <li>- уметь работать в команде;</li> <li>- быть способным к самопрезентации и формированию имиджа;</li> <li>- влиять и убеждать, проводить переговоры, обладать психологической устойчивостью;</li> </ul>
		<p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организации совместной групповой деятельности;</li> <li>- организации командного взаимодействия для решения управленческих задач в условиях неопределенности;</li> <li>- осуществления межличностных, групповых и организационных коммуникаций;</li> <li>- взаимодействия в малых и больших коллективах для решения профессиональных задач.</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.18 «Психология организационного поведения» принадлежит к дисциплинам обязательной части. По очной форме обучения дисциплина осваивается в 7 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 4 ЗЕ (144 часов).

Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы в групповой, учебной, профессиональной деятельности, для работы с организационными структурами, персоналом.

Учебная дисциплина Б1.В.18 «Психология организационного поведения» осваивается после изучения: Введение в профессию; Педагогика; Социология.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 56 часов (на лекции - 18 часов, на практику – 36 часов, консультации – 2 часа), на самостоятельную работу обучающихся – 52 часа, контроль – 36 часов

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л	ЛР	ПЗ	КСР			
<b>Очная форма обучения</b>									
<b>2 семестр</b>									
Тема 1	Командная работа. Способность организовывать работу других.	15	3	-	6	-	6	ДИ	
Тема 2	Постановка целей.	10	2	-	4	-	4	ДИ	
Тема 3	Делегирование.	10	2	-	4	-	4	ДИ	
Тема 4	Творческий подход к принятию решений в команде.	15	3	-	6	-	6	ДИ	
Тема 5	Наставничество, консультирование.	10	2	-	4	-	4	ДИ	
Тема 6	Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты.	10	2	-	4	-	4		
Тема 7	Презентация. Публичное выступление.	10	2	-	4	-	4	ДИ	
Тема 8	Стрессоустойчивость и саморегуляция.	10	2	-	4	-	4	Т, ДИ	
Консультация		2	-	-	-	-	-	-	
Промежуточная аттестация		52	-	-	-	-	-	Экзамен	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Всего:</b>		<b>144</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>4 ЗЕ</b>

*Примечание: тестирование (Т), деловая игра (ДИ).*

### Содержание дисциплины (модуля)

#### **Тема 1. Командная работа. Способность организовывать работу других.**

Понятия рабочей группы, команды, коллектива. Характеристики успешной команды. Помехи эффективной командной работе. Меры преодоления трудностей на пути к эффективной команде. Ролевое поведение в команде. Самоуправляющаяся команда.

#### **Тема 2. Постановка целей.**

Характеристики эффективных целей: Алгоритм постановки целей.

#### **Тема 3. Делегирование.**

Функции делегирования. Шаги делегирования. Что нужно делегировать. Правила эффективного делегирования.

#### **Тема 4. Творческий подход к принятию решений в команде.**

Алгоритм принятия решений. Коллективное творческое решение проблем. Техники коллективного принятия решений: техника модерации, дискуссия, «мозговой штурм», метод коллективных записей, «карточки идей», «мыслительные колпаки».

#### **Тема 5. Наставничество, консультирование.**

Цели и этапы наставничества и консультирования. Необходимые навыки. Важные шаги в обучении.

#### **Тема 6. Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты.**

Ограниченность ресурсов и конкуренция в организации. Инструменты и стратегии личной политики менеджера в организации. Навыки личной политики: определение источника власти в организации, формирование зависимости людей от себя, управление впечатлением, применение неформальной власти, формулировка аргументов в терминах организационных целей. Имидж как социальный стереотип. Структура личного имиджа. Психодинамика имиджа. Управление впечатлением. Построение эффективного имиджа. Техники создания яркого и узнаваемого образа.

Феномены социальной перцепции: эффект первого впечатления, эффект ореола, эффект новизны, внешней привлекательности и т.п. Механизмы формирования первого впечатления.

#### **Тема 7. Презентация. Публичное выступление.**

Эффективная самопрезентация. Формы самопрезентации. Этапы эффективной самопрезентации. Требования к вербальному и невербальному поведению. Приемы установления контакта, преодоления барьеров. Приемы убеждения.

### **Тема 8. Стрессоустойчивость и саморегуляция.**

Природа стресса. Стресс-факторы. Управление стрессом как осознанная необходимость. Техники кратковременного ослабления стресса. Техники долговременного устранения стресса. Нейромышечная релаксация по Якобсону и аутотренинг по Александру. Психоаналитические приемы снижения стресса. Позитивное мышление.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.18 Психология организационного поведения выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Форма контроля
1	2	4	6
1	Командная работа. Способность организовывать работу других.	<p>Поведенческие параметры для лидера команды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постановка общих целей;</li> <li>- оценка сильных и слабых сторон каждого из членов команды;</li> <li>- формулировка конкретных индивидуальных целей;</li> <li>- совместный выбор подхода, направленного на достижение поставленных целей;</li> <li>- принятие каждым членом команды личной ответственности за результаты индивидуальной и совместной работы;</li> <li>- создание атмосферы взаимного доверия;</li> <li>- поддержание необходимого сочетания навыков и личностных черт в команде;</li> <li>- обучение членов команды и предоставление им необходимых ресурсов для работы;</li> <li>- налаживание процесса работы в команде (распределение ролей, налаживание процессов коммуникации и принятия решений);</li> <li>- фасилитация командной работы.</li> </ul>	Деловые игры.
2	Постановка целей.	<p><b>Поведенческая таблица менеджера, устанавливающего цели</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяет ключевые задачи для каждого из исполнителей;</li> <li>• Устанавливает конкретные и стимулирующие цели по каждой из целей.</li> <li>• Четко оговаривает крайние сроки достижения каждой из целей.</li> <li>• Позволяет своим подчиненным активно участвовать в процессе постановки целей.</li> </ul>	Деловые игры.

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Форма контроля
1	2	4	6
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяет более или менее приоритетные цели.</li> <li>• Оценивает цели согласно их сложности и важности.</li> <li>• Отлаживает механизм обратной связи для оценки прогресса на пути к достижению целей.</li> <li>• Поощряет исполнителей в соответствии с их успехами на пути к достижению целей.</li> </ul>	
3	Делегирование.	<p><b>Поведенческая таблица менеджера, делегирующего полномочия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко определяет сферу делегированных полномочий и свои требования к выполнению работы.</li> <li>• Разъясняет подчиненным, какую пользу принесет выполнение этой работы.</li> <li>• Определяет зону ответственности подчиненного.</li> <li>• Привлекает исполнителей к обсуждению всех аспектов делегирования.</li> <li>• Ставит в известность всех, кого может коснуться делегирование полномочий.</li> <li>• Устанавливает и согласовывает с исполнителем работ систему обратной связи.</li> <li>• Задает подчиненному вопросы, чтобы убедиться в его понимании.</li> <li>• В случае возникновения проблем настаивает на получении от исполнителя предложений по выходу из сложившейся ситуации.</li> </ul>	Деловые игры.
4	Творческий подход к принятию решений в команде.	<p><b>Поведенческая таблица руководителя дискуссии</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В отношении проблемы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заинтересовывает участников, умело и четко разъясняя проблему.</li> <li>• Не допускает многословия и отклонений от темы.</li> <li>• Выделяет основные точки зрения.</li> <li>• Подводит частичные итоги в ходе обсуждения.</li> <li>• Пресекает общие повторения уже сказанного.</li> <li>• Подводит заключительный итог, сравнивает его с поставленной целью.</li> </ul> </li> </ol>	Деловые игры.

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Форма контроля
1	2	4	6
		<p>2. В отношении отдельных участников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стремится выделить основную мысль в высказываниях участников.</li> <li>• Умеет внимательно, не прерывая преждевременно, слушать.</li> <li>• Способствует тому, чтобы каждое высказывание было с доказательствами.</li> <li>• Активизирует пассивных участников.</li> <li>• Умеет разрешать недоразумения, возникающие между участниками.</li> <li>• Отмечает вклад каждого в решение проблемы.</li> </ul> <p>3. В отношении группы в целом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Устанавливает регламент работы.</li> <li>• Вовлекает всех участников в обсуждение.</li> <li>• Может обеспечить деловую обстановку.</li> <li>• Умеет использовать вносимые предложения, идеи, доказательства и замечания для решения проблемы.</li> <li>• Выясняет мнения, сам говорит мало, но по существу.</li> <li>• Пресекает споры, в которых от темы обсуждения переходят на личности.</li> <li>• Благодарит участников за работу.</li> </ul>	
5	Наставничество, консультирование.	<p><b>Поведенческая таблица менеджера, оказывающего помощь подчиненным</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Задавать вопросы, чтобы выявить источники проблемы.</li> <li>• Занимать позицию активного слушателя и высказывать неподдельный интерес к тому, что говорят подчиненные.</li> <li>• Демонстрировать безусловно позитивное отношение к собеседникам, воздерживаться от осуждения, оценивания и критики.</li> <li>• Стремиться обучать, а не помогать подчиненным.</li> <li>• Признавать право исполнителей на ошибки, и рассматривать последние как возможности для обучения.</li> <li>• Предоставлять подчиненным полную обратную связь.</li> <li>• Побуждать подчиненных к упорной</li> </ul>	Деловые игры.

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Форма контроля
1	2	4	6
		<p>работе и повышению ее качества.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявлять и поощрять даже незначительные успехи и достижения.</li> <li>• Служить своим подчиненным образцом для подражания.</li> <li>• Оказывать помощь подчиненным в разработке плана профессионального совершенствования и повышения эффективности работы.</li> </ul>	
6	<p>Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты.</p>	<p><b>Поведенческая таблица менеджера, использующего политические приемы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формулировать аргументы в терминах организационных целей.</li> <li>• Держать с окружающими по-дружески и создавать позитивный имидж.</li> <li>• Контролировать организационные ресурсы.</li> <li>• Создавать образ незаменимого.</li> <li>• Проявлять напористость.</li> <li>• Приобретать союзников.</li> <li>• Избегать общения с сотрудниками с запятнанной репутацией.</li> <li>• Искать поддержки вышестоящего руководства.</li> </ul>	Деловые игры.
7	<p>Презентация . Публичное выступление</p>	<p><b>Поведенческие характеристики самопрезентации</b></p> <p><b>Невербальные</b></p> <p>Зрительный контакт Мимика Жесты Поза и движения Использование визуальных средств и карточек для запоминания</p> <p><b>Паравербальные</b></p> <p>Произношение (артикуляция), интонационное выделение (модуляция) Темп речи и сила звука (громкость) Использование междометий, частиц Использование пауз</p> <p><b>Содержательные</b></p> <p>Начало и завершение</p>	Деловые игры.

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Форма контроля
1	2	4	6
		Понятность речи Структурирование Краткость, повторы Стимулирующие слова, выражения <b>Общие аспекты</b> Контакт с публикой Искренность Доброжелательность	
8	Стрессоустойчивость и саморегуляция.	<p><b>Поведенческие сигналы, предупреждающие о стрессе</b></p> <p><b>Работа</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- С человеком чаще, чем обычно, происходят несчастные случаи.</li> <li>- Не выполняет работу в срок, не является на назначенные встречи или не выполняет иные обязательства.</li> <li>- Допускает ошибки из-за невнимательности.</li> <li>- Затрудняется с принятием решений.</li> <li>- Снижаются количественные и/или качественные показатели его работы.</li> <li>- Задерживается на работе или более «одержим» работой, чем обычно.</li> <li>- Устные и/или письменные доклады имеют нечеткий, бессвязный характер.</li> </ul> <p><b>Отношения с коллегами</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Неадекватно воспринимает юмор.</li> <li>- Проявляет раздражение, враждебность или раздражается вспышками гнева.</li> <li>- Внезапно начал испытывать затруднения в общении и поддержании дружеских отношений с другими людьми.</li> <li>- Выказывает непонятное или избыточное недоверие к коллегам.</li> </ul> <p><b>Личность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выглядит усталым, не способен «расслабиться».</li> <li>- Безразличие к жизни; не проявляет ни к чему интереса.</li> <li>- Часто чувствует, что он нездоров или вот-вот заболит.</li> </ul>	Деловые игры, Тестирование

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Командная работа. Способность организовывать работу других.	Деловая игра
Тема 2	Постановка целей.	Деловая игра
Тема 3	Делегирование.	Деловая игра
Тема 4	Творческий подход к принятию решений в команде.	Деловая игра
Тема 5	Наставничество, консультирование.	Деловая игра
Тема 6	Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты.	Деловая игра
Тема 7	Презентация. Публичное выступление.	Деловая игра
Тема 8	Стрессоустойчивость и саморегуляция.	Деловая игра, Письменный тест

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся экзамен проводится - устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования.

##### **Текущий контроль.**

##### **Тема 1. Командная работа. Способность организовывать работу других.**

##### **Характеристика заданий для деловых игр**

##### Упражнение «Развитие лидерской адаптивности».

Предоставляются ситуации для анализа.

Сущность: выбрать свой вариант действий, затем коллективно выбрать наиболее оптимальный.

Роли: Участвуют 2 или 4 команды.

Фрагмент компетенции: умение выбирать подходящий стиль лидерства.

Контроль: проверка по ключу.

##### Упражнение «Башня»/ «Летательный аппарат»

Предоставляются материалы для изготовления устройства.

Сущность: организовать командную работу, найти в ней свою роль, достигнуть общекомандного результата.

Роли: члены команды, участвуют 2 или 4 команды.

Фрагмент компетенции: создание команды, выявление лидеров и других ролевых позиций членов команды, умение ставить и решать общекомандные задачи.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

## **Тема 2. Постановка целей.**

### **Характеристика заданий для деловых игр**

Ролевые игры «Чехарда», «Ах, я такая молодая».

Предоставляются описания ситуаций.

Сущность: поставить цели перед подчиненными с целью разрешения проблем.

Роли: руководитель и подчиненный.

Фрагмент компетенции: умение формулировать и ставить цели перед другими людьми..

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

## **Тема 3. Делегирование.**

### **Характеристика заданий для деловых игр**

Ролевая игра «Поручение проекта»

Предоставляется описание ситуации.

Сущность: делегирование полномочий и задач.

Роли: главный бухгалтер и практикантка.

Фрагмент компетенции: умение формулировать и ставить цели перед другими людьми, делегирование, мотивирование.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

## **Тема 4. Творческий подход к принятию решений в команде.**

### **Характеристика заданий для деловых игр**

Упражнение «Отработка алгоритма принятия решений».

Предоставляется тема для обсуждения и разрешения.

Сущность: предложить алгоритм действий по разрешению предложенной проблемы.

Роли: члены команды.

Фрагмент компетенции: командное принятие решений, умение дискутировать.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

Техники модерации.

Предоставляется информация о различных техниках модерации.

Сущность: с помощью различных техник разрешить предложенные проблемы.

Роли: члены команды.

Фрагмент компетенции: освоение различных техник модерации, командное принятие решений, умение дискутировать.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

## **Тема 5. Наставничество, консультирование.**

### **Характеристика заданий для деловых игр**

Ролевая игра «Нерадивый кладовщик»

Предоставляется описание ситуации.

Сущность: умение дать обратную связь в трудной ситуации и направить работника на разрешение проблем.

Роли: начальник, кладовщик.

Фрагмент компетенции: умение формулировать и ставить цели перед другими людьми, делегирование, мотивирование, наставление.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

## **Тема 6. Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты.**

### **Характеристика заданий для деловых игр**

Упражнение «Кому достанется новый грузовик?»

Предоставляются описания ролей.

Сущность: попытаться, исходя из описания роли, достичь своих целей.

Роли: супервизор, мастера сервисного обслуживания.  
Фрагмент компетенции: умение достигать целей, используя организационные ценности  
Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

#### Рольевые игры «Подготовка к собранию», «Субординация»

Предоставляются описания ролей.

Сущность: взаимодействие в условиях конфликта интересов.

Роли: руководитель, подчиненный

Фрагмент компетенции: умение разрешать трудные ситуации, учитывая этические принципы и личные выгоды.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

#### Упражнение «Анализ личного имиджа»

Предоставляются материалы по вопросам формирования имиджа.

Сущность: анализ личного имиджа и имиджа коллег.

Роли: коллеги, дающие обратную связь друг другу.

Фрагмент компетенции: формирование представления о своем имидже, умение корректировать свой образ.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам

### **Тема 7. Презентация. Публичное выступление.**

#### **Характеристика заданий для деловых игр**

##### Упражнение «Спонтанная публичная речь»

Темы предлагаются случайным образом.

Сущность: оратор выступает около 5 минут. Затем наблюдатели дают обратную связь по критериям.

Роли: оратор, слушатели\наблюдатели.

Фрагмент компетенции: эффективное невербальное и вербальное поведение выступающего.

Контроль: По вышеприведенным критериям ведется наблюдение участниками.

### **Тема 8. Стрессоустойчивость и саморегуляция.**

#### **Характеристика заданий для деловых игр**

##### Упражнения нейромышечная релаксация по Якобсону, аутогенная тренировка по Александру и другие.

Предоставляются инструкции по использованию техник.

Сущность: отработка техник саморегуляции

Роли: релаксирующий субъект.

Фрагмент компетенции: умение управлять стрессом.

Контроль: описание своих ощущений участниками.

#### **Тестовые материалы типовые:**

1. Для групповой работы характерна синергия, благодаря которой общий результат всегда больше, чем сумму потенциальных возможностей всех участников:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

2. Команда добьется успехов, если все ее члены обладают техническим опытом:

- а) Да

- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

3. У членов высокоэффективных команд есть общая цель:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

### Шкала оценивания

#### Деловые игры и практические задания

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проведении деловых игр и выполнении практических заданий во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации в области организации совместной деятельности и социально-психологической коммуникации группы, команды, коллектива. При оценивании результатов деловых игр используется следующая шкала оценок:

Шкала оценивания

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;  
 В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;  
 О – общее количество вопросов в тесте.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

#### 4.3.1 Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-8	Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	УК-8.3.	Способность выявлять и устранять проблемы, связанные с нарушениями техники безопасности на рабочем месте, оказывать психологическую помощь при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов

Этап освоения компетенции	Критерий оценивания	Показатель оценивания
УК-8.3 Способность выявлять и устранять проблемы, связанные с нарушениями техники безопасности на рабочем месте, оказывать	Знает особенности организации и поддержания комфортных условий труда и психологической атмосферы на рабочем месте. Знает особенности поведения человека в ситуации возникновения чрезвычайных ситуаций (природного и техногенного происхождения) на рабочем месте, Опирается на нейрофизиологические и	Идентифицирует негативные воздействия среды обитания естественного и антропогенного происхождения, оценивая возможный риск появления опасностей и чрезвычайных ситуаций. Применяет практические навыки по обеспечению безопасности, и психологической помощи, основываясь на современных представлениях о мозговой

<p>психологическую помощь при угрозе и возникновении и чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов.</p>	<p>философские теории сознания, критерии осознанного восприятия, основные методы исследования локализации психических функций при применении приемов составления алгоритма действий предупреждения возникновения посттравматических стрессовых расстройств в чрезвычайных ситуациях (природного и техногенного происхождения) на рабочем месте.</p>	<p>организации психических функций; данных о нарушениях высших психических функций при локальных поражениях, особенностях функционирования нейросистем человека в условиях опасных ситуаций, Оказывает первую доврачебную помощь пострадавшим. Умеет применять знания психологии здоровья для организации и поддержания комфортных условий труда и психологической атмосферы на рабочем месте. Использует психологические приемы, направленные на уменьшение рисков эмоциональных стрессов в ситуации возникновения чрезвычайных ситуаций (природного и техногенного происхождения) на рабочем месте.</p>
--	---	---

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 РПД.

**Экзамен состоит из трех этапов**

- 1. Системное участие в деловых играх в процессе практических занятий.**
- 2. Тестирование на последнем занятии.**
- 3. Работа в смоделированных ситуациях на основе вопросов к экзамену (беседа с руководителем, спонтанное выступление, презентация отдела, презентация себя как будущего сотрудника и др.)**

#### **Вопросы к экзамену**

1. Предмет, цель и задачи организационной психологии как научно-практической дисциплины.
2. История развития организационной психологии.
3. Методы организационной психологии.
4. Основные характеристики и жизненный цикл организации.
5. Взаимосвязь организационной психологии с другими отраслями психологии и смежными науками.
6. Понятие организационной структуры. Сравнительная характеристика механистической и органической организационных структур.
7. Функциональная организационная структура: принципы построения, достоинства и недостатки.

8. Дивизиональная организационная структура: принципы построения, достоинства и недостатки.
9. Матричная организационная структура: принципы построения, достоинства и недостатки.
10. Корпоративная и индивидуалистская организация: сравнительная характеристика.
11. Понятие управления организацией, виды управления.
12. Общая характеристика стратегического управления организацией, сравнительная характеристика оперативного и стратегического управления организацией.
13. Основные компоненты анализа внешней среды в стратегическом управлении.
14. Принципы и этапы анализа внутренней среды организации при построении стратегии ее развития.
15. Сущность и методология SWOT-анализа.
16. Типы стратегического развития организации: сравнительная характеристика.
17. Оперативный и стратегический контроль: сравнительная характеристика.
18. Общее представление о миссии и ее значимость для эффективности деятельности организации.
19. Классификация организационных целей и предъявляемые к ним требования.
20. Типы и уровни конфликтов в организации.
21. Профилактика конфликтов и конструктивные стратегии их разрешения.
22. Психологические теории мотивации и их применение в практике управления и организационного развития.
23. Сравнительная характеристика содержательных и процессуальных теорий мотивации.
24. Системы материального и нематериального стимулирования деятельности персонала.
25. Соотношение понятий «власть», «руководство», «лидерство» в организационном контексте.
26. Современные представления о стилях руководства: сравнительная характеристика.
27. Понятие харизматического лидерства, его роль в управлении организацией, (возможности и ограничения).
28. Понятие и структура организационной культуры.
29. Типология организационных культур.
30. Приемы формирования и развития организационной культуры.
31. Командная работа. Способность организовывать работу других. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
32. Постановка целей. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
33. Делегирование. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
34. Творческий подход к принятию решений в команде. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
35. Наставничество, консультирование. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
36. Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
37. Презентация. Публичное выступление. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
38. Стрессоустойчивость и саморегуляция. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.

## Шкала оценивания

### Работа в смоделированных ситуациях

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проведении деловых игр и выполнении практических заданий во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации в области организации совместной деятельности и социально-психологической коммуникации группы, команды, коллектива. При оценивании результатов деловых игр используется следующая шкала оценок:

#### Шкала оценивания

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

### Устный опрос в форме смоделированных ситуаций

### Шкала оценивания

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

### Интегральная шкала оценивания

Интегральный критерий оценивания – сумма баллов за результаты работы в семестре над проектом, результаты текущих тестов, подготовка психологических портретов на основе ассессмента, тест и ответы на вопросы на экзамене.

Максимальное количество баллов -100.

Оценочный критерий:

Меньше 60 баллов – не зачтено.

От 60 до 100 баллов – зачтено.

№	Оцениваемый компонент программы	Максимальный вес в итоговой оценке
1	Участие на практических занятиях	40
2	Тестирование на последнем занятии	30
3	Устный ответ на экзамене в специально смоделированных ситуациях	30

#### 4.4. Методические материалы:

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию Характеристика практических заданий.**

**Групповые** упражнения предполагают работу в группах по 3-8-15 человек, при этом каждый индивидуально или во взаимодействии выполняет полученное задание.

**Ролевые** игры предполагают, что есть непосредственные участники игры и наблюдатели.

**Участники** читают описание хода игры и своей роли. Чужие роли участник не читают, так как это снизит эффективность упражнения. В игре нужно следовать принципиальным моментам роли, но в остальном участники могут чувствовать себя свободно. По возможности действие нужно театрализовать и максимально вживаться в образ.

**Наблюдатели**, пока участники готовятся в игре, знакомятся с поведенческими индикаторами поведения в данной ситуации, думают над тем, как бы они действовали бы, если бы были участниками. В процессе игры они делают заметки, указывают примеры удачных и неудачных действий.

**Подведение итогов игры и упражнений.** После выполнения упражнения участники оценивают свои навыки, затем вся группа проводит совместное подведение итогов, анализируя сильные и слабые стороны продемонстрированного поведения. Процесс повторяется для каждого студента. Студенты могут при необходимости создавать новые сценарии игры, направленные на отработку соответствующего навыка.

Также будут использоваться интеллектуальные и активные разминки,

**Метод Case-study** – анализ конкретных случаев. В подобных ситуациях отсутствует четко выраженный набор данных, которые необходимо использовать для получения единственно правильного решения. В структуре кейс-стади отсутствуют вопросы, на которые необходимо давать ответы. Вместо этого студенту надо целиком осмыслить ситуацию, изложенную в кейсе, самому выявить проблему и вопросы, требующие решения. Таким образом обеспечивается развитие самостоятельности и инициативности, умение ориентироваться в широком круге вопросов, связанных с различными аспектами управления.

### **Правила работы в рамках практического курса**

#### **Конфиденциальность.**

Все, что происходит во время работы группы, остается в пространстве группы, и не должно выноситься за ее пределы. Участники не могут обсуждать события тренинга с кем-либо, кроме участников группы во время занятия. С посторонними же могут обсуждаться содержание упражнений, собственные чувства и поведение в группе, но не мысли, чувства и поведение других участников.

#### **Искренность и открытость.**

Только через открытие своего подлинного «Я» другим людям, мы способны открыть свое «Я» для себя. Чем более искренним будет поведение участников в группе, тем более успешной будет работа группы в целом.

#### **Уважение другого.**

Не уважая другого, мы вызываем у него такое же отношение к себе. В тренинговой группе участники не перебивают друг друга, не относятся критически к поведению и высказываниям других. В тренингах запрещены оценки других («Ты не прав» или «Ты нехороший»), обратная связь всегда дается только из собственной позиции («Я не понимаю» или «Я чувствую себя так-то, когда ты делаешь то-то»).

#### **Принцип «Здесь и теперь».**

В тренинге работают с тем и говорят только о том, что происходит в данный момент в данном месте, а не вообще об участниках, других людях и каких-то событиях.

### **Принцип активности.**

Каждый участник работает от начала и до конца работы группы и не опаздывает. Чем более активную позицию занимает участник, тем больше пользы он получает от занятия.

### **Принцип исследовательской творческой позиции.**

В ходе тренинга участники группы получают возможность поэкспериментировать над своим поведением, попробовать новые формы действия, научиться более эффективным способам взаимодействия.

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

### **6.1. Основная литература.**

1. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учебник для вузов / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10026-6. — URL : <https://urait.ru/bcode/514084>

2. 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, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08254-8. — URL : <https://urait.ru/bcode/512637>

3. 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, 2023. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08255-5. — URL : <https://urait.ru/bcode/513190>

4. 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, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08250-0. — URL : <https://urait.ru/bcode/513192>

### **6.2. Дополнительная литература**

Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15806-9. — URL : <https://urait.ru/bcode/509798>

Свенцицкий, А. Л. Организационная психология : учебник для вузов / А. Л. Свенцицкий. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 506 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16410-7. — URL : <https://urait.ru/bcode/530957>

Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры : учебник и практикум для вузов / Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06900-6. — URL : <https://urait.ru/bcode/515756>

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — URL : <https://urait.ru/bcode/510873>

2. Леонов, Н. И. Психология делового общения : учебное пособие для вузов / Н. И. Леонов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 193 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09235-6. — URL : <https://urait.ru/bcode/516450>

#### **6.4. Нормативные правовые документы.**

Этический кодекс психолога. Принят “14” февраля 2012 года V съездом Российского психологического общества. Режим доступа свободный: <http://psygus.ru/rpo/documentation/ethics.php>

#### **6.5. Интернет-ресурсы.**

ЭБС IPRbooks <http://lib.ranepa.ru/base/abs-iprbooks.html> . По паролю

ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>. По паролю

ЭБС Лань <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--lan-.html#>. По паролю

### **7. Материально-техническая база**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;

- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);

- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

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

Волгоградский институт управления - филиал

Факультет государственного и муниципального управления

*Кафедра социологии, общей и юридической психологии*

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 23.09.2021 г.

## ПРОГРАММА СПЕЦИАЛИТЕТА

Психология служебной деятельности

---

*(НАИМЕНОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ)*

### ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### **Б1.В.18 Психология организационного поведения**

*КОД И НАИМЕНОВАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ*

37.05.02 Психология служебной деятельности

---

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

*Морально-психологическое обеспечение служебной деятельности*

*очная*

---

*(форма(ы) обучения)*

Год набора - 2022

Волгоград, 2021 г.

#### **1. Вопросы к экзамену:**

1. Предмет, цель и задачи организационной психологии как научно-практической дисциплины.
2. История развития организационной психологии.
3. Методы организационной психологии.
4. Основные характеристики и жизненный цикл организации.
5. Взаимосвязь организационной психологии с другими отраслями психологии и смежными науками.
6. Понятие организационной структуры. Сравнительная характеристика механистической и органической организационных структур.
7. Функциональная организационная структура: принципы построения, достоинства и недостатки.
8. Дивизиональная организационная структура: принципы построения, достоинства и недостатки.
9. Матричная организационная структура: принципы построения, достоинства и недостатки.
10. Корпоративная и индивидуалистская организация: сравнительная характеристика.

11. Понятие управления организацией, виды управления.
12. Общая характеристика стратегического управления организацией, сравнительная характеристика оперативного и стратегического управления организацией.
13. Основные компоненты анализа внешней среды в стратегическом управлении.
14. Принципы и этапы анализа внутренней среды организации при построении стратегии ее развития.
15. Сущность и методология SWOT-анализа.
16. Типы стратегического развития организации: сравнительная характеристика.
17. Оперативный и стратегический контроль: сравнительная характеристика.
18. Общее представление о миссии и ее значимость для эффективности деятельности организации.
19. Классификация организационных целей и предъявляемые к ним требования.
20. Типы и уровни конфликтов в организации.
21. Профилактика конфликтов и конструктивные стратегии их разрешения.
22. Психологические теории мотивации и их применение в практике управления и организационного развития.
23. Сравнительная характеристика содержательных и процессуальных теорий мотивации.
24. Системы материального и нематериального стимулирования деятельности персонала.
25. Соотношение понятий «власть», «руководство», «лидерство» в организационном контексте.
26. Современные представления о стилях руководства: сравнительная характеристика.
27. Понятие харизматического лидерства, его роль в управлении организацией, (возможности и ограничения).
28. Понятие и структура организационной культуры.
29. Типология организационных культур.
30. Приемы формирования и развития организационной культуры.
31. Командная работа. Способность организовывать работу других. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
32. Постановка целей. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
33. Делегирование. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
34. Творческий подход к принятию решений в команде. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
35. Наставничество, консультирование. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
36. Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
37. Презентация. Публичное выступление. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.
38. Стрессоустойчивость и саморегуляция. Основное теоретическое содержание и поведенческие критерии.

## 2. Тестовые материалы

1. Что можно отнести к поведенческим чертам личности?
  - а) состояние здоровья
  - б) властность**
  - в) самоуверенность**
  - г) внешность

2.Какие бывают разновидности конфликтов (по количеству участников)?

- а) межгрупповые
- б) межличностные
- в) все ответы верны**
- г) между личностью и группой

Как называется способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели?

- а) конфликтность
- б) лидерство**
- в) полномочия

4.Как называются организации, которые применяются в области высоких технологий, при ложных инновационных процессах, основанные на знании и компетенции персонала?

- а) индивидуалистические организации
- б) эдхократические организации**
- в) партисипативные организации
- г) корпоративные организации

5.Кто проводил эксперименты на заводе «Вестерн электрик» в Хоторне, в результате которых была сформулирована доктрина человеческих отношений?

- а) Альберт Бандура
- б) Элтон Мэйо**
- в) Джордж Келли

6.Что такое мотивация?

- а) достижение личных целей через достижение общих целей
- б) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации**
- в) достижение желаемого результата

7.Как называется состояние индивида, которое возникает в ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические или психологические функции организма?

- а) конфликт
- б) фрустрация
- в) стресс**

8.Что подразумевается под скелетом организации, схемой должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации?

- а) организационный дизайн
- б) организационная культура
- в) организационная структура**

9.Какое название носят организации, для которых характерны устойчивый характер производства, четкое разделение труда, иерархия управления, стандартизация деятельности, преобладание организационных ценностей над личными?

- а) партисипативные организации
- б) эдхократические организации

в) индивидуалистические организации

**г) корпоративные организации**

10. Что является наилучшей формой преодоления конфликта?

а) через стратегию приспособления

б) через стратегию игнорирования

**в) через стратегию окончательного решения**

г) через стратегию компромисса

11. Что является источниками групповой эффективности?

а) организационная культура

б) навыки

**в) групповые нормы**

**г) роли**

12. Какова причина существования неформальных коммуникаций в организациях?

а) В низкой дисциплине в коллективе

б) В отсутствии авторитета у руководителя

в) В перегрузке официальных каналов связи

**г) В неформальной структуре организации**

д) В демократическом стиле руководства

13. Определите для каких компаний характерна дивизиональная структура организации:

а) Для любых компаний

**б) Крупных, диверсифицированных компаний**

**в) Компаний, работающих на нескольких различных рыночных сегментах**

г) Средних, специализированных компаний

Что делает функциональный конфликт?

**а) дает дополнительную информацию, полезную для принятия решений**

б) затрудняет удовлетворение потребностей отдельной личности

**в) делает процесс принятия решений более эффективным**

15. Какие формы имеет власть?

а) коммерческая власть

**б) законная власть**

**в) власть, основанная на принуждении**

16. Что присуще харизматическому лидеру?

а) обещание вознаграждения

б) использование законной власти

**в) уверенность в себе и своих подчиненных**

**17. Трудовая книжка – это:**

**1) основной документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения биографического характера;**

**2) основной документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;**

**3) основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника;**

- 4) основной документ с заданными типовыми вопросами, ответы на которые требуют от специалистов кадровой службы точного и профессионального заполнения;

**18. Вкладыш в трудовую книжку – это:**

- 1) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда какой-то из разделов его трудовой книжки заполнен полностью и нет пустого места для внесения новых записей;
- 2) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка полностью заполнена и подлежит уничтожению;
- 3) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка утеряна и должна быть восстановлена в течении определенного срока, который устанавливается ТК РФ;
- 4) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда необходимо внести в трудовую книжку сведения касающиеся изменения фамилии сотрудника по тем или иным обстоятельствам;

**19. Выписка из трудовой книжки – это:**

- 1) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию всех страниц трудовой книжки с необходимой информацией за исключением первого (титального) листа;
- 2) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титального) листа трудовой книжки и других страниц с необходимой информацией;
- 3) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титального) листа трудовой книжки;
- 4) документ, который содержит ксерокопию либо написанную от руки копию первого (титального) листа и всех страниц трудовой книжки, где указаны поощрения и взыскания в отношении сотрудника;

**20. На работника, который впервые поступает на работу, заводится трудовая книжка и заполняется в его присутствии:**

- 1) не позднее 1-ой недели после приема на работу;
- 2) не позднее 3-х дней после приёма на работу;
- 1) не позднее 5 дней после приёма на работу;
- 3) в день принятия на работу;

**21. Резюме – это:**

- 1) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда какой-то из разделов его трудовой книжки заполнен полностью и нет пустого места для внесения новых записей;
- 2) документ строгой отчетности, который выдается сотруднику работодателем в том случае, когда трудовая книжка полностью заполнена и подлежит уничтожению;
- 3) документ, который предназначен для трудоустройства и содержит краткие сведения о навыках, опыте работы, образовании и другую относящуюся к делу информацию, обычно требуемую при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу;
- 4) документ кадровой службы, который представляет собой опросный лист для получения сведений биографического характера о работнике;

**22. Документы воинского учета требуются:**

- 1) от всех поступающих на работу;
- 2) от военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу;

- 3) только от государственных гражданских служащих;
- 4) от муниципальных служащих;

**23. Адаптация, которая заключается в привыкании к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам – это:**

- 1) адаптация работы к человеку
- 2) профессиональная адаптация
- 3) психофизиологическая
- 4) социально-психологическая

**24. Адаптация, которая заключается в привыкании к условиям труда, режиму работы и отдыха – это:**

- 1) социально-экономическая
- 2) адаптация работы к человеку
- 3) профессиональная адаптация
- 4) психофизиологическая

**25. Мотивация труда – это:**

- 1) стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности
- 2) процесс увеличения объемов производства и повышения качества
- 3) процесс удовлетворения потребностей производства через трудовой потенциал
- 4) процесс побуждения себя и других к деятельности для удовлетворения духовных потребностей

**26. Процесс мотивации поведения через потребности по теории Абрахама Маслоу – является:**

- 1) незаконченным
- 2) циклическим
- 3) бесконечным
- 4) многоэтапным

**27. Не соблюдение мотива справедливости приводит работников:**

- 1) к совершенствованию
- 2) к отставанию
- 3) к инновациям
- 4) к демотивации

**28. Подкрепление, при котором поощряются действия, имеющие позитивную направленность – называется:**

- 1) положительное подкрепление;
- 2) отрицательное подкрепление;
- 3) гашение;
- 4) наказание;

**29. Эффективное подкрепление всегда должно быть:**

- 1) своевременным, справедливым, конкретным
- 2) традиционным, регулярным, долговременным
- 3) конкретным, постоянным, справедливым
- 4) справедливым, неожиданным, краткосрочным

**30. Функция стимулирования, которая определяется тем, что обеспечивает формирование структуры общества через различный уровень доходов, зависящий в значительной степени от воздействия стимулов на различных людей – называется:**

- 1) социальная
- 2) экономическая
- 3) нравственная
- 4) стратегическая

**31. Функция стимулирования, которая определяется тем, что стимулы к труду должны способствовать формированию сплоченного коллектива, отношений партнерства между руководителями и подчиненными – называется:**

- 1) социальная;
- 2) экономическая
- 3) нравственная
- 4) стратегическая

**32. Стимулирование труда – это:**

- 1) целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его трудовую активность
- 2) целенаправленное применение по отношению к человеку мотивов для воздействия на его трудовую активность
- 3) целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его эмоциональное состояние
- 4) целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его материальное благосостояние

**33. Метод профессионального обучения, который заключается в разъяснении и демонстрации приемов работы непосредственно на рабочем месте – именуется:**

- 1) «кейс-стади»
- 2) вклад предпринимателя
- 3) инструктаж
- 4) деловые игры

**34. Метод профессионального обучения, при котором стажер работает непосредственно с человеком, которого он должен заменить – именуется:**

- 1) «кейс-стади»
- 2) вклад предпринимателя
- 3) дублирование деловые игры
- 4) ротация

**35. Метод профессионального обучения, который состоит в том, что стажер, ознакомившись с описанием организационной проблемы, самостоятельно анализирует ситуацию, диагностирует проблему и представляет свои находки и решения в дискуссии с другими стажерами:**

- 1) «кейс-стади»
- 2) вклад предпринимателя
- 3) деловые игры
- 4) обучение в университете

- 36. Метод профессионального обучения, при котором руководитель оплачивает обучение служащих, предоставляет дополнительные отпуска для обучения и повышения квалификации – именуется:**
- 1) «кейс-стади»
  - 2) вклад предпринимателя
  - 3) деловые игры
  - 4) обучение в университете
- 37. Развитие персонала, которое состоит в подготовке сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию более высоких должностей, решению современных задач – именуется:**
- 1) общее развитие
  - 2) общественное развитие
  - 3) частичное развитие
  - 4) профессиональное развитие
- 38. Мотив карьеры, при котором человеком движет стремление к независимости – именуется:**
- 1) материальное благосостояние
  - 2) потребность в первенстве
  - 3) автономия
  - 4) обладание властью
- 39. Мотив карьеры, при котором человеком руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения – именуется:**
- 1) материальное благосостояние
  - 2) потребность в первенстве
  - 3) стиль жизни
  - 4) обладание властью
- 40. Мотив карьеры, при котором человек стремится к привилегиям и статусным символам (личный кабинет, служебный автомобиль и т.д.) – именуется:**
- 1) материальное благосостояние
  - 2) потребность в первенстве
  - 3) стиль жизни
  - 4) обладание властью
- 41. Мотив карьеры, при котором человек ставит задачу интегрировать, с одной стороны, свои интересы как работника, а с другой – потребности своей семьи – именуется:**
- 1) материальное благосостояние
  - 2) стиль жизни
  - 3) обладание властью
  - 4) автономия
- 42. Этап профессиональной карьеры, на котором происходит вхождение молодого работника в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе – именуется:**
- 1) завершающий
  - 2) подготовительный

- 3) стабилизационный
- 4) адаптационный

**43. Карьера, которая предполагает прохождение различных ступеней профессионального роста, обучения и развития, вплоть до ухода на пенсию в рамках одной компании или организации – именуется:**

- 1) межорганизационная
- 2) организационная
- 3) внутриорганизационная
- 4) стабилизационная

**44. Карьера, которая включает в себя прохождение всех трудовых этапов профессиональной деятельности на различных предприятиях и фирмах – именуется:**

- 1) межорганизационная
- 2) внутренняя
- 3) внутриорганизационная
- 4) стабилизационная

**45. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она способствует повышению эффективности системы стимулирования труда за счет объективной увязки реального вклада работника с его материальным вознаграждением – это:**

- 1) социально-экономическое значение аттестации
- 2) организационно-производственное значение
- 3) социально-психологическое значение
- 4) организационно-административное значение

**46. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она дает информацию о качестве укомплектованности кадрами различных подразделений, позволяет определить степень эффективности программ развития персонала, мотивирует сотрудников к участию в этих программах – это:**

- 1) социально-экономическое значение аттестации
- 2) организационно-производственное значение
- 3) организационно-административное значение
- 4) организационно-экономическое значение

**47. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что в ходе ее удовлетворяется базовая потребность работников в объективной оценке их деятельности, признании их специфических достижений – это:**

- 1) социально-экономическое значение аттестации
- 2) организационно-производственное значение
- 3) социально-психологическое значение
- 4) организационно-административное значение

**48. Принцип аттестации, который указывает на то, что ее прохождение должно быть обязательным для всех категорий работников, кроме тех, кто не подлежит аттестации – именуется:**

- 1) гласность
- 2) комплексность
- 3) всеобщность
- 4) объективность

- 49. Обеспечение динамической устойчивости трудового коллектива, достижения и сохранения на приемлемом уровне количественных и качественных параметров человеческих ресурсов организации – это:**
- 1) удержание персонала
  - 2) аутплейсмент персонала
  - 3) локаут персонала
  - 4) стабилизация персонала
- 50. Динамически устойчивое состояние коллектива, взятого как система, которое позволяет коллективу эффективно функционировать и развиваться в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий, и связанных с ними изменений, при сохранении всех своих основных структур – это:**
- 1) удержание кадров
  - 2) аутплейсмент персонала
  - 3) локаут персонала
  - 4) стабилизация персонала
  - 5) стабильность персонала
- 51. В управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу – это:**
- 1) удержание кадров
  - 2) текучесть кадров
  - 3) локаут персонала
  - 4) стабилизация персонала
  - 5) стабильность персонала
- 52. Массовое увольнение работников при банкротстве предприятия либо с целью подавления или предотвращения забастовки – это:**
- 1) увольнение персонала
  - 2) ротация персонала
  - 3) локаут
  - 4) аутплейсмент
- 53. Форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве – это:**
- 1) увольнение персонала
  - 2) ротация персонала
  - 3) аутплейсмент
  - 4) локаут
- 54. Прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником (работником) – это:**
- 1) увольнение персонала
  - 2) высвобождение персонала
  - 3) ротация персонала
  - 4) аутплейсмент
  - 5) локаут

### 3. Открытые задания

#### Ситуация 1

Исходные данные. Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

#### Ситуация 2

Исходные данные. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
- г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

#### Ситуация 3

Исходные данные. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

- а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;
- б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;
- в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;
- г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

#### Ситуация 4

Исходные данные. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи. Как вы начнете беседу при встрече?

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

### Ситуация 5

Исходные данные. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи. Как вы ответите на звонок?

- а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;
- б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку? оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
- в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
- г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо вызовите врача».

### Ситуация 6

Исходные данные. Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

Постановка задачи. Как вы себя поведете?

- а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;
- б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;
- в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;
- г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

### Ситуация 7

#### Премия

Вы руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности — валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели,

хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?

1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.
2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.
3. Соберете с руководителей отделов А и Б предложения по КТУ сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.
4. Разделите премию подразделения между отделами А и Б по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущений по дисциплине, и дадите полномочия руководителем отделов распределить премию между сотрудниками.
5. Распределите премию другим способом:

### **Ситуация 8**

#### *Субординация*

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.
2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.
3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.
4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания.