

<p>Документ подписан простой электронной подписью  Информация о владельце:  ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич  Должность: Ректор  Дата подписания: 02.07.2026 12:11:40  Уникальный идентификатор:  04c19ed8bfb98f3b6cb77a486b9a8788b8322323</p>	<p>МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ  Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)</p>	<p>Рабочая программа дисциплины "Организационное поведение" по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 "Управление персоналом" направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p> <p>стр. 1</p>
--	---	---

## Рабочая программа дисциплины (модуля)\*

Организационное поведение

Направление подготовки (специальность)

38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль)

HR-менеджмент и управление командами

Присваиваемая квалификация (степень)

Бакалавр

Форма обучения

очно-заочная

Год(ы) набора 2026

\*Рабочая программа дисциплины (модуля) адаптирована для инклюзивного обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Челябинск 2026 г.



## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)
4. Объем дисциплины (модуля)
5. Структура и содержание дисциплины (модуля)
6. Фонд оценочных средств
  - 6.1. Перечень видов оценочных средств
  - 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации
  - 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации
  - 6.4. Критерии оценивания
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)
  - 7.1. Рекомендуемая литература
  - 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
  - 7.3. Перечень информационных технологий
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Специальные условия освоения дисциплины обучающимися с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья



### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

подготовить специалиста к решению организационно-управленческих задач по управлению профессиональными группами и коллективами на основе знаний в области организационного поведения.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Цикл (раздел) ОПОП: Б1.О.05

#### 2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Экономическая теория

Менеджмент

Этика бизнеса

Деловые коммуникации

Управление персоналом

Командообразование

Теория организации

Моделирование организационных систем

Кадровая политика

#### 2.2 Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

### 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

#### УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

##### Знать:

основы организации социального взаимодействия, в том числе с учётом возрастных и гендерных особенностей, а также современные технологии взаимодействия с учётом основных закономерностей возрастного и индивидуального развития, социальных, этноконфессиональных и культурных различий, особенностей социализации личности

##### Уметь:

организовывать и управлять ситуациями общения и сотрудничества, развивая активность, самостоятельность, инициативность и творческие способности участников социального взаимодействия.

##### Владеть:

методами организации конструктивного социального взаимодействия и способностью организовывать и управлять ситуациями общения и сотрудничества с учётом возрастного и индивидуального развития, социальных, этноконфессиональных и культурных различий его участников.

#### ОПК-1: Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;

##### Знать:

Демонстрирует знания экономической, организационной и управленческой теории при решении профессиональных задач.

##### Уметь:

Формулирует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат на основе современных теорий управления.

##### Владеть:

Использует знания в области экономической, организационной и управленческой теории при решении профессиональных задач.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1 Знать:



Рабочая программа дисциплины "Организационное поведение" по направлению подготовки (специальности)  
38.03.03 "Управление персоналом" направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 4

3.1.1	- основы организации социального взаимодействия, в том числе с учётом возрастных и гендерных особенностей, а также современные технологии взаимодействия с учётом основных закономерностей возрастного и индивидуального развития, социальных, этноконфессиональных и культурных различий, особенностей социализации личности;
3.1.2	- основы экономической, организационной и управленческой теории при решении профессиональных задач.
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
3.2.1	- организовывать и управлять ситуациями общения и сотрудничества, развивая активность, самостоятельность, инициативность и творческие способности участников социального взаимодействия;
3.2.2	- формулировать профессиональные задачи, используя понятийный аппарат на основе современных теорий управления.
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
3.3.1	- методами организации конструктивного социального взаимодействия и способностью организовывать и управлять ситуациями общения и сотрудничества с учётом возрастного и индивидуального развития, социальных, этноконфессиональных и культурных различий его участников;
3.3.2	- в области экономической, организационной и управленческой теории при решении профессиональных задач.

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

<b>Общая трудоемкость</b>	<b>3 ЗЕТ</b>
Часов по учебному плану : 108	Виды контроля в семестрах: зачеты 6
в том числе :	
аудиторные занятия : 8	
самостоятельная работа : 99,1	
: контактная работа: 8,9 ИКР: 0,9	

#### 5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Литература
	<b>Раздел 1. Основы организационного поведения</b>			
1.1	Тема1. Организационное поведение: предмет, проблемы и методы исследования. Тема2. Теории поведения личности. Тема3. Процесс коммуникации и основные функции коммуникаций. Тема4. Сущность, содержание мотивации и классификация мотивов трудовой деятельности. Тема5. Анализ отношений в организации. Тема6. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла. Тема7. Организационное лидерство, власть и влияние. /Лек/	6	4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э3
1.2	Тема1. Понятие, признаки типы и виды организации. Тема2. Процесс формирования и развития личности. Тема3. Барьеры на пути эффективных коммуникаций. Тема4. Мотивация и стимулирование. Тема6. Проектирование и конструирование организации. Тема7. Корпоративная культура, поведение организации и формирование репутации организации. Тема8. Процесс организационных изменений: сущность, значение. Преодоление сопротивления нововведениям. Индивидуальный стресс. Тема9. Нововведения в организационном поведении и степень проявления нововведений в организации. /Пр/	6	4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э3



1.3	Тема1. Понятие, признаки типы и виды организации. Тема2. Процесс формирования и развития личности. Тема3. Барьеры на пути эффективных коммуникаций. Тема4. Мотивация и стимулирование. Темаб. Проектирование и конструирование организации. Тема7. Корпоративная культура, поведение организации и формирование репутации организации. Тема8. Процесс организационных изменений: сущность, значение. Преодоление сопротивления нововведениям. Индивидуальный стресс. Тема9. Нововведения в организационном поведении и степень проявления нововведений в организации. /Ср/	6	99,1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э3
	<b>Раздел 2. Иная контактная работа</b>			
2.1	Индивидуальные консультации /ИКР/	6	0,9	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э3

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 6.1. Перечень видов оценочных средств

1. Теоретический доклад.
2. Тест.
3. Ситуационная задача.

### 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации

- 1) Вопросы для подготовки теоретического доклада:
  1. Команда vs группа: ключевые отличия и значение для бизнес-аналитики.
  2. Признаки и диагностика эффективной команды в маркетинговом агентстве.
  3. Преимущества командной работы при проведении маркетинговых исследований.
  4. Риски и ограничения командной работы в аналитических проектах.
  5. Модель развития команды Б. Такмена: стадии и их проявление в аналитических проектах.
  6. Специфика прохождения стадий формирования команды в стартапах и проектных группах.
  7. Классификация команд: функциональные, кросс-функциональные, проектные, виртуальные.
  8. Ролевая модель Р.М. Белбина: подробная характеристика 9 ролей.
  9. Роли «Генератор идей», «Аналитик», «Реализатор»: вклад в командную работу.
  10. Роли «Координатор», «Исследователь ресурсов», «Душа команды»: особенности.
  11. Лидерство в команде: формальное и неформальное лидерство, их баланс.
  12. Ситуационное лидерство (П. Херси, К. Бланшар): применение в маркетинговых командах.
  13. Методы принятия командных решений: мозговой штурм, метод Дельфи, номинальная группа.
  14. Феномен «огруппления мышления» (groupthink): причины и способы предотвращения.
  15. Коммуникации в команде: виды, барьеры, принципы эффективной обратной связи.
  16. Конфликты в команде: причины, виды (внутриличностные, межличностные, межгрупповые).
  17. Динамика конфликта и стадии его развития (по К. Томасу и др.).
  18. Стили поведения в конфликте (конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление).
  19. Психологический климат в команде: факторы формирования и методы диагностики.
  20. Сплоченность команды: факторы, методы повышения, связь с результативностью.
  21. Доверие в команде: модели построения (например, пирамида доверия).
  22. Мотивация в команде: применение содержательных и процессуальных теорий.
  23. Стимулирование командной работы: материальные и нематериальные методы.
  24. Особенности работы виртуальных и распределенных команд (инструменты, риски).
  25. Оценка эффективности командной деятельности: модели (например, 4-факторная модель).
  26. Тимбилдинг: виды (проблемный, коммуникативный, ролевой) и их эффективность.
  27. Роль команды в маркетинговых исследованиях (фокус-группы, анализ данных).
  28. Роль команды в бизнес-анализе (сбор требований, моделирование, визуализация).
  29. Матрица RACI как инструмент распределения ответственности в аналитической команде.
  30. Самоуправляемые команды: условия создания и примеры в digital-среде.
- 2) Вопросы для теста:  
Закрытые вопросы (один верный ответ)



1. Что из перечисленного является главным отличием команды от рабочей группы?
  - А) Наличие общего руководителя
  - Б) Взаимодополняющие навыки и общая ответственность за результат
  - В) Работа в одном помещении
  - Г) Единая система оплаты труда
2. Кто в модели командных ролей Белбина отвечает за поиск внешних возможностей и контактов?
  - А) Генератор идей
  - Б) Реализатор
  - В) Исследователь ресурсов
  - Г) Координатор
3. На какой стадии развития команды по Такмену происходит наиболее острое противостояние и конфликты?
  - А) Формирование
  - Б) Конфликт (шторм)
  - В) Нормирование
  - Г) Функционирование
4. Какой метод принятия командных решений предполагает анонимное выдвижение идей с последующим структурированным обсуждением и рейтингованием?
  - А) Мозговой штурм
  - Б) Метод Дельфи
  - В) Номинальная групповая техника
  - Г) Мозговой штурм наоборот
5. Какая роль в команде по Белбину характеризуется склонностью к анализу, взвешиванию «за» и «против», объективности?
  - А) Аналитик (Оценитель)
  - Б) Душа команды
  - В) Координатор
  - Г) Генератор идей
6. Что из перечисленного является примером кросс-функциональной команды в маркетинге?
  - А) Отдел контекстной рекламы
  - Б) Проектная группа из маркетолога, дизайнера, аналитика и разработчика для запуска лендинга
  - В) Колл-центр
  - Г) Бухгалтерия
7. Какой стиль поведения в конфликте (по Томасу-Киллмену) является наиболее эффективным при сложном конфликте, где важны долгосрочные отношения и интересы обеих сторон?
  - А) Конкуренция
  - Б) Компромисс
  - В) Сотрудничество
  - Г) Избегание
8. Вопросы множественного выбора (2 или более правильных)  
Какие признаки характерны для эффективной аналитической команды? (выберите 3)
  - А) Четкое разделение ролей и ответственности
  - Б) Высокий уровень взаимного доверия
  - В) Полное отсутствие разногласий
  - Г) Общая, разделяемая всеми цель
  - Д) Постоянная ротация руководителя
  - Е) Регулярная обратная связь
9. Какие факторы способствуют возникновению конфликтов в команде? (выберите 3)
  - А) Различие в ценностях
  - Б) Определенные и понятные KPI
  - В) Ограниченность ресурсов
  - Г) Неопределенность задач и зон ответственности
  - Д) Регулярные ретроспективы
  - Е) Наличие неформального лидера, противостоящего формальному
10. Какие роли по Белбину относятся к «мыслящим» (Thinking oriented)?
  - А) Генератор идей
  - Б) Реализатор
  - В) Аналитик
  - Г) Душа команды
  - Д) Координатор
11. Какие действия характерны для роли «Координатор» в команде? (выберите 3)



- А) Генерация нестандартных идей  
Б) Постановка целей и распределение задач  
В) Детальная проверка ошибок  
Г) Урегулирование конфликтов  
Д) Обеспечение взаимодействия между участниками  
Е) Выполнение монотонной работы
12. Какие инструменты используются для визуализации задач и ответственности в Agile-командах? (выберите 2)
- А) Диаграмма Ганта  
Б) Канбан-доска  
В) Матрица RACI  
Г) SWOT-анализ  
Д) PERT-диаграмма
13. Вопросы на установление соответствия  
Соотнесите стадию развития команды по Такмену с её описанием:  
Стадия Описание
1. Формирование А. Команда начинает эффективно работать, решая задачи  
2. Конфликт (шторм) Б. Участники узнают друг друга, вежливы, неопределенность  
3. Нормирование В. Возникают споры, борьба за лидерство  
4. Функционирование Г. Устанавливаются нормы, правила, роли
14. Соотнесите стиль поведения в конфликте с ситуацией в маркетинговой команде:  
Стиль Ситуация
1. Избегание А. Нужно быстрое решение при равной силе сторон  
2. Приспособление Б. Вопрос принципиален, но вы поняли, что не правы  
3. Компромисс В. Конфликт мало важен, время дороже  
4. Сотрудничество Г. Требуется учесть интересы всех для долгосрочного результата
15. Соотнесите метод принятия командных решений с его характеристикой:  
Метод Характеристика
1. Мозговой штурм А. Независимые экспертные оценки в несколько туров  
2. Метод Дельфи Б. Быстрая генерация идей без критики  
3. Номинальная группа В. Идеи выдвигаются анонимно, затем рейтинуются  
4. Голосование Г. Простое большинство или консенсус
- Вопросы на установление правильной последовательности
16. Расположите этапы проведения мозгового штурма в логическом порядке:  
А) Отбор лучших идей  
Б) Постановка проблемы  
В) Генерация идей (без критики)  
Г) Развитие идей
17. Расположите этапы разрешения конфликта в команде:  
А) Выработка альтернатив  
Б) Идентификация конфликта  
В) Выбор решения  
Г) Анализ позиций сторон  
Д) Реализация решения
- Вопросы типа «Да / Нет»
18. Верно ли, что в высокоэффективной команде конфликты полностью отсутствуют?  
А) Да  
Б) Нет
19. Является ли матрица RACI инструментом для распределения ответственности по задачам?  
А) Да  
Б) Нет
20. Может ли один и тот же член команды выполнять несколько ролей по Белбину одновременно?  
А) Да  
Б) Нет
21. Всегда ли формальный руководитель является и неформальным лидером команды?  
А) Да  
Б) Нет
22. Применима ли модель Такмена к виртуальным командам?  
А) Да  
Б) Нет
23. Процесс осознания человеком своей принадлежности к команде, принятия её норм и ценностей называется



\_\_\_\_\_ (впишите термин).

Правильный ответ: идентификация

24. Способность лидера вдохновлять команду, основанная на личном авторитете, харизме, называется \_\_\_\_\_ лидерством.

Правильный ответ: референтным / харизматическим

25. Инструмент визуализации распределения ответственности в виде таблицы «задачи – роли» с буквами R, A, C, I называется \_\_\_\_\_.

Правильный ответ: матрица RACI

26. Согласно модели Такмена, стадия, на которой команда начинает демонстрировать первые результаты и согласовывать процедуры, называется \_\_\_\_\_.

Правильный ответ: нормирование

27. Искажение мышления в сплоченной группе, когда критичность снижается в угоду консенсусу, называется \_\_\_\_\_ (эффект).

Правильный ответ: огруппление мышления / groupthink

28. Способность члена команды понимать эмоции других и адекватно реагировать – это \_\_\_\_\_ интеллект.

Ответ: эмоциональный

29. Процесс организации взаимодействия для достижения общей цели при взаимодополняющих навыках – это \_\_\_\_\_.

Ответ: командообразование / team building

30. Метод разрешения конфликта, при котором каждая сторона что-то теряет, но что-то выигрывает, называется \_\_\_\_\_.

Ответ: компромисс

3) Ситуационные задачи:

1. Новый аналитик в отделе маркетинга. Молодой специалист предлагает перейти на новую систему BI-аналитики (Power BI вместо Excel). Опытные коллеги сопротивляются. Как новому сотруднику наладить взаимодействие и внедрить изменения?

2. Конфликт из-за бюджета рекламной кампании. Менеджер по рекламе настаивает на ТВ, аналитик приводит данные об эффективности таргета. Как разрешить конфликт с пользой для ROI?

3. Срыв сроков аналитиком. Аналитик постоянно задерживает предоставление выгрузок для маркетингового отчета, команда работает в аврале. В чем возможные причины? Какие меры?

4. Неформальный лидер против формального. Руководитель и неформальный лидер расходятся во мнениях по стратегии вывода продукта. Напряжение растет. Что делать?

5. «Молчаливый эксперт». Один из членов команды глубоко знает рынок, но на обсуждениях молчит, а в личных беседах выдает ценные идеи. Как вовлечь его?

6. Распределение премии за проект. Команда успешно запустила новый продукт. Руководство выделило премию. Часть хочет делить поровну, часть — по вкладу. Как справедливо распределить?

7. Удаленная команда аналитиков. Сотрудники в разных городах, коммуникация затруднена, задачи дублируются. Какие инструменты и регламенты помогут?

8. Перекос ролей по Белбину. В команде из 5 человек трое — «Генераторы идей» и ни одного «Реализатора». Идей много, ни одна не доведена до конца. Что делать?

9. Сопротивление новой CRM. Команда привыкла к старой системе, не хочет обучаться новой. Работа замедлилась. Как мотивировать и обучить?

10. Цейтнот перед сдачей исследования. До сдачи маркетингового отчета 1 день, основные расчеты не завершены. Команда в панике. Организация работы в кризис.

11. Лидер-автократ. Руководитель единолично принимает решения, игнорируя мнение аналитиков. Инициатива упала. Как мягко изменить стиль управления?

12. Неверно понятое задание. Команда неправильно интерпретировала бриф заказчика и неделю делала не то. Сроки поджимают. Что предпринять?

13. Агрессивный член команды. Сотрудник постоянно перебивает, высмеивает идеи. Его компетенции высоки, но атмосфера портится. Как поступить?

14. Утечка конфиденциальных данных. В команде произошла утечка данных о конкурентной стратегии. Виновный не найден. Доверие подорвано. Как восстановить отношения?

15. Мотивация волонтерской команды. Проектная группа из разных отделов работает без доплаты над новой стратегией. Через месяц энтузиазм угас. Как поддерживать?

16. Культурные различия в глобальной команде. В команде из России, Индии и Германии разные подходы к срокам и коммуникации. Как выстроить эффективное взаимодействие?

17. Принятие решения при неполных данных. Команда должна выбрать каналы продвижения, но данных по офлайн-каналам нет. Как организовать процесс принятия решения?

18. Конфликт между аналитикой и креативом. Аналитики требуют подтверждения гипотез данными, креативщики



хотят экспериментировать. Как найти баланс?

19. Кризис лидерства. Руководитель проекта уволился в середине важного этапа. Команда растеряна. Как перераспределить роли временно?
20. «Паралич решения» из-за перфекционизма. Команда не может согласовать макет отчета — все правят детали. Сроки горят. Как принять решение?
21. Новый тимлид со стороны. В команду пришел руководитель из другого отдела, не знакомый с контекстом. Команда не принимает его. Адаптация.
22. Перегрузка одного участника. Один аналитик делает 70% работы, остальные – по 10%. Как перераспределить нагрузку без конфликта?
23. Имитация активности. Члены команды на ежедневных митингах много обсуждают, но реальных действий мало. Как перейти к результатам?
24. Смена приоритетов от руководства. В середине спринта заказчик меняет требования. Команда в стрессе. Как адаптировать план и сохранить мораль?
25. Отсутствие обратной связи. В команде не принято давать конструктивную критику. Ошибки повторяются, качество падает. Как внедрить культуру feedback?
26. Межгрупповой конфликт. Маркетинг и отдел продаж обвиняют друг друга в невыполнении плана. Как организовать совместную сессию?
27. Выгорание ключевого участника. Лучший аналитик работает по 12 часов, стал апатичным. Как выявить и предотвратить выгорание?
28. Оценка эффективности команды. Руководство просит предоставить метрики эффективности командной работы (не только продуктивности). Какие KPI предложить?
29. Создание команды с нуля под новый продукт. Вы – РМ. Наймите и распределите роли для команды из 4 человек (маркетолог, аналитик, дизайнер, разработчик) для запуска MVP.
30. Пост-проектная ретроспектива. Проект завершен с опозданием, но результат хороший. Команда винит только внешние факторы. Как провести ретроспективу без обвинений, чтобы извлечь уроки?

### 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

1. Определение команды. Чем команда отличается от рабочей группы? Приведите примеры из сферы бизнес-аналитики и маркетинга.
2. Стадии развития команды по Б. Такмену. Охарактеризуйте каждую стадию. Какие особенности прохождения этих стадий характерны для кросс-функциональных маркетинговых команд?
3. Типология команд. Сравните функциональные, кросс-функциональные и проектные команды. В каких случаях в маркетинге и аналитике применяется каждый тип?
4. Модель командных ролей Р. М. Белбина. Перечислите и кратко охарактеризуйте 9 ролей. Какие роли наиболее критичны для команды бизнес-аналитиков?
5. Роли «Генератор идей», «Аналитик», «Реализатор». Раскройте их вклад в командную работу на примере разработки маркетинговой стратегии.
6. Лидерство в команде. Чем формальное лидерство отличается от неформального? Как выстраивать их баланс в проектной команде?
7. Ситуационное лидерство (Херси – Бланшар). В чем суть модели? Как выбрать стиль лидерства в зависимости от зрелости команды?
8. Методы принятия командных решений. Опишите мозговой штурм, метод Дельфи и номинальную групповую технику. Сравните их эффективность для аналитических задач.
9. Феномен «огруппления мышления» (groupthink). Причины возникновения, последствия и способы предотвращения в командах, работающих над маркетинговыми исследованиями.
10. Коммуникации в команде. Виды коммуникаций, основные барьеры. Принципы эффективной обратной связи в аналитической команде.
11. Конфликты в команде. Классификация причин конфликтов. Приведите примеры типичных конфликтов в командах маркетологов и аналитиков.
12. Динамика конфликта и стадии его развития. Раскройте модель развития конфликта. На какой стадии вмешательство наиболее эффективно?
13. Стили поведения в конфликте по К. Томасу. Охарактеризуйте каждый стиль. В каких ситуациях в бизнес-аналитике оправдано сотрудничество, а в каких – компромисс?
14. Психологический климат в команде. Факторы, влияющие на климат. Методы диагностики и улучшения.
15. Сплоченность команды. Факторы, повышающие сплоченность. Связь сплоченности с эффективностью в долгосрочных проектах.
16. Доверие в команде. Как построить и сохранить доверие в условиях удаленной работы над аналитическими проектами?
17. Мотивация в команде. Примените содержательные теории мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд) для стимулирования участников проектной группы.



18. Процессуальные теории мотивации. Как теория ожидания и теория справедливости могут объяснить снижение усилий члена команды?
19. Стимулирование командной работы. Материальные и нематериальные методы. Приведите примеры эффективного стимулирования в маркетинговом агентстве.
20. Виртуальные и распределенные команды. Особенности организации, управления, риски. Инструменты для эффективной удаленной работы.
21. Оценка эффективности командной деятельности. Назовите модели оценки (например, 4-факторная модель). Какие метрики можно использовать для аналитической команды?
22. Тимбилдинг. Виды тимбилдинга (проблемный, коммуникативный, ролевой, креативный). Когда каждый из них наиболее полезен для маркетинговой команды?
23. Матрица RACI. Объясните назначение матрицы, расшифруйте буквы. Приведите пример заполнения матрицы для задачи «Проведение маркетингового исследования».
24. Самоуправляемые команды. Условия создания, преимущества и недостатки. Возможно ли применение в бизнес-аналитике?
25. Роль команды в маркетинговых исследованиях. Как распределяются роли при проведении фокус-групп, обработке данных и подготовке отчета?
26. Роль команды в бизнес-анализе. Как организовать взаимодействие аналитиков с заказчиками и IT-специалистами в рамках Agile-команды?
27. Управление стрессами в команде. Методы профилактики и преодоления стрессовых ситуаций при жестких дедлайнах.
28. Культурные различия в международных командах. Какие проблемы могут возникнуть в глобальной маркетинговой команде и как их решать?
29. Этапы формирования проектной команды под новый продукт. Опишите алгоритм: от определения целей до назначения ролей и запуска.
30. Постпроектная ретроспектива. Как провести анализ работы команды после завершения проекта, чтобы извлечь уроки и отметить успехи? В чем отличие ретроспективы от «разбора полетов»?

#### 6.4. Критерии оценивания

##### 1. Критерии оценивания теоретического доклада

Максимальная оценка – 5 (отлично). Доклад предполагает устное выступление (5–7 минут) с презентацией, ответы на вопросы.

##### Оценка Критерии

5 (отлично) Тема полностью раскрыта, продемонстрировано глубокое понимание теоретических аспектов и их связи с практикой бизнес-аналитики/маркетинга. Использовано не менее 3 дополнительных источников (кроме учебников). Приведены собственные примеры из реальной практики или кейсов. Логичная структура, аргументированные выводы. Докладчик свободно владеет материалом, отвечает на вопросы без подсказок, не читает с листа. Презентация качественная (не перегружена, есть иллюстрации).

4 (хорошо) Тема раскрыта достаточно полно, но есть незначительные пробелы (например, не все теоретические аспекты или слабая связь с профилем). Использована только рекомендуемая литература (2–3 источника). Выводы обоснованы, но неоригинальны. Докладчик хорошо ориентируется в материале, но при ответах на вопросы возможны затруднения, иногда читает с листа. Презентация в целом приемлема.

3 (удовлетворительно) Тема раскрыта поверхностно, преобладает пересказ одного учебника. Анализ слабый, примеры отсутствуют или не относятся к бизнес-аналитике/маркетингу. Структура нарушена, выводы формальны. Докладчик неуверенно владеет материалом, читает с листа, отвечает на вопросы только с помощью преподавателя. Презентация низкого качества (много текста, нет визуализации).

2 (неудовлетворительно) Тема не раскрыта, содержание не соответствует заявленной теме. Нет структуры, изложение хаотично. Докладчик не владеет материалом, не отвечает на вопросы. Презентация отсутствует или не относится к теме.

##### 2. Критерии оценивания теста

\*Тест состоит из 30 вопросов разного типа. Максимальная сумма баллов – 38 (в соответствии с расширенной типологией). Пересчет в 5-балльную шкалу приведен ниже.\*

Распределение баллов по типам вопросов (всего 30 вопросов):

Тип вопроса	Количество вопросов	Балл за правильный ответ	Максимум баллов
Закрытый (один верный ответ)	7	1 балл	7
Множественный выбор (2+ верных)	5	полностью верно – 2 балла, одна ошибка – 1 балл, более одной – 0	10
На соответствие	5	полное соответствие – 2 балла, более половины – 1 балл, половина и менее – 0	10



На последовательность соседних) – 1 балл, более одной – 0	3	полная последовательность – 2 балла, одна ошибка (перестановка двух)	6
Да / Нет	5	1 балл	5
Вставка слова	5	1 балл	5
ИТОГО	30		38

Шкала перевода баллов в оценку:

Оценка	Баллы	Процент от максимума
5 (отлично)	34–38	90–100%
4 (хорошо)	27–33	71–89%
3 (удовлетворительно)	20–26	53–70%
2 (неудовлетворительно)	менее 20	менее 53%

Примечание: для вопросов с множественным выбором и соответствием ошибкой считается отсутствие одного правильного варианта или включение одного лишнего.

### 3. Критерии оценивания ситуационной задачи (кейса)

Решение ситуационной задачи предполагает анализ кейса, выработку решения и его устную/письменную защиту (индивидуально или в малой группе).

Оценка Критерии

- 5 (отлично) Проблема идентифицирована точно и полно. Проведён глубокий анализ ситуации с использованием теоретических знаний (роли, стадии команд, конфликтология, мотивация и т.д.). Предложенное решение реалистично, обосновано, учитывает интересы всех сторон и специфику бизнес-аналитики/маркетинга. Учтены возможные последствия и риски. Презентация решения чёткая, убедительная, ответы на вопросы аргументированы (с опорой на теорию).
- 4 (хорошо) Проблема определена верно, но анализ проведён не полностью (не все факторы рассмотрены). Решение в целом обосновано, но имеет небольшие недочёты (например, слабый учёт командных ролей). Презентация логична, но аргументация не всегда убедительна. Ответы на вопросы в основном правильные, но неполные.
- 3 (удовлетворительно) Проблема определена нечётко или неполно. Анализ поверхностный, теоретические знания почти не применяются (только общие фразы). Решение шаблонное, не учитывает специфику ситуации или профиля. Ответы на вопросы неуверенные, демонстрируют непонимание отдельных аспектов.
- 2 (неудовлетворительно) Проблема не идентифицирована или идентифицирована неверно. Решение отсутствует либо не связано с ситуацией. Командные аспекты не учтены. Студент не может представить и аргументировать решение, не отвечает на вопросы.

### 4. Критерии оценивания экзаменационного вопроса (устный ответ)

\*Экзамен проводится по билетам, каждый билет содержит 2–3 вопроса. Ответ оценивается индивидуально.

Критерии адаптированы под требования УК-3 и профиль.\*

Оценка Критерии

- 5 (отлично) Дан полный, развёрнутый ответ на вопрос. Студент демонстрирует глубокое понимание теоретического материала, свободно оперирует понятиями (команда, роли, стадии, конфликты, мотивация, RACI и др.). Обязательно приводит 1–2 примера из области бизнес-аналитики или маркетинга (реальные кейсы, учебные ситуации). Ответ логично структурирован, аргументирован. При ответе на дополнительные вопросы показывает понимание междисциплинарных связей.
- 4 (хорошо) Ответ полный, но недостаточно развёрнутый. Теоретические положения раскрыты, но примеры отсутствуют или носят общий характер (не привязаны к профилю). Ответ логичен, но допущены незначительные неточности в терминологии. На дополнительные вопросы отвечает, но испытывает небольшие затруднения.
- 3 (удовлетворительно) Ответ неполный, поверхностный. Студент воспроизводит только часть материала (например, даёт определение, но не может объяснить детали или применить на практике). Примеры не приведены или не соответствуют вопросу. Логика изложения нарушена. На дополнительные вопросы отвечает с трудом, только при наводящих подсказках.
- 2 (неудовлетворительно) Ответ отсутствует или не соответствует вопросу. Студент не может назвать основные понятия, не ориентируется в теории. Примеры не приводит. На дополнительные вопросы не отвечает.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 7.1. Рекомендуемая литература

#### 7.1.1. Основная литература



	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
ЛП.1	Дементьева А.Г., Соколова М.И.	Организационное поведение: учебник ( <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=475319">https://znanium.ru/catalog/document?id=475319</a> )	Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2026	ЭБС
ЛП.2	Кочеткова А. И., Кочетков П. Н.	Организационное поведение и организационное моделирование: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/589484">https://urait.ru/bcode/589484</a> )	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС

#### 7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л2.1	Фролов Ю. В.	Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учебник для спо ( <a href="https://urait.ru/bcode/589678">https://urait.ru/bcode/589678</a> )	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС
Л2.2	Спивак В. А.	Организационное поведение: учебник для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/582025">https://urait.ru/bcode/582025</a> )	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС

#### 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Университетская библиотека онлайн <a href="https://biblioclub.ru">https://biblioclub.ru</a>
Э2	Юрайт электронная библиотека <a href="https://biblio-online.ru">https://biblio-online.ru</a>
Э3	Научная библиотека ЧелГУ <a href="http://www.lib.csu.ru">http://www.lib.csu.ru</a>

#### 7.3 Перечень информационных технологий

##### 7.3.1 Программное обеспечение

LMS Moodle

##### 7.3.2 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<https://elibrary.ru/defaultx.asp?>) eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 – . – URL: <https://elibrary.ru>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

2. Национальная электронная библиотека (НЭБ) (<https://rusneb.ru/>) Национальная электронная библиотека (НЭБ) : объединенный электронный каталог фондов российских библиотек : сайт. – URL: <http://нэб.рф>. – Режим доступа: из читальных залов библиотеки ЧелГУ. – Текст : электронный.

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для проведения полноценных лекционных и практических занятий учебные аудитории должны быть оборудованы мультимедийным оборудованием: системный блок или ноутбук, проектор, экран. Учебная аудитория должна вмещать для лекционной работы не менее 50 студентов, для проведения практических занятий не менее 25.

Освоение дисциплины (модуля) инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения:

– лекционная аудитория – мультимедийное оборудование, мобильный радиокласс (для студентов с нарушениями слуха); источники питания для индивидуальных технических средств;

– учебная аудитория для практических занятий (семинаров) – мультимедийное оборудование, мобильный радиокласс (для студентов с нарушениями слуха);

– учебная аудитория для самостоятельной работы – стандартные рабочие места с персональными компьютерами; рабочее место с персональным компьютером, с программой экранного доступа, программой экранного увеличения и брайлевским дисплеем для студентов с нарушениями зрения.

В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, должно быть предусмотрено соответствующее количество мест для обучающихся с учетом ограничений их здоровья.

В учебные аудитории должен быть обеспечен беспрепятственный доступ для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. Перечень специальных технических средств обучения для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющихся в Региональном учебно-научном центре инклюзивного образования ЧелГУ:



– Тифлотехническая аудитория: тифлотехнические средства: брайлевский компьютер с дисплеем и принтером, тифлокомплекс «Читающая машина», телевизионное увеличивающее устройство, тифломагнитолы кассетные и цифровые диктофоны; специальное программное обеспечение: программа речевой навигации JAWS, речевые синтезаторы («говорящая мышь»), экранные лупы.

– Сурдотехническая аудитория: радиокласс «Сонет-Р», программируемые слуховые аппараты индивидуального пользования с устройством задания режима работы на компьютере, интерактивная доска ActiveBoard с системой голосования, акустический усилитель и колонки, мультимедийный проектор, телевизор, видеомагнитофон.

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

При реализации программы дисциплины "Организационное поведение", в соответствии с требованиями ФГОС ВО, предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (в объёме не менее 50 % аудиторских занятий) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков в изучаемой области. Используемые методы обучения требуют от студентов высокой включённости в процесс обучения и постоянной целенаправленной самостоятельной работы по достижению поставленных в освоении дисциплины целей. Аудиторное обучение предусматривает интерактивные лекции, в частности, проблемные лекции; семинары в диалоговом режиме - проблемные семинары; групповые решения задач; публичной защиты выполненных домашних заданий (доклад с презентацией). Проблемная лекция предполагает постановку и разрешение поставленных проблем с различной степенью активизации студентов. В этих целях разработано следующее методическое обеспечение: набор проблемных вопросов и тем для обсуждения, тематика домашних контрольных вопросов и примерный перечень тестовых вопросов. Практические занятия и семинары проводятся в форме дискуссий, группового обсуждения поставленной проблемы для выработки совместных решений или поиска новых путей решения проблемы. Преподаватель при этом выполняет роль модератора: задаёт вопросы,

комментирует предлагаемые ответы, предлагает возможные пути решения, стимулирует обмен мнениями.

Групповая работа состоит в формировании малых групп, решающих одинаковые или сходные проблемы и защищающих сформированные ими решения в открытых дискуссиях с другими группами. В учебном процессе используются также игровые методы обучения: деловые игры, разыгрывание ролей, игровое проектирование.

Основная цель проведения деловых игр – дать практику принятия управленческих решений на основе использования соответствующих методов, использующихся в практической деятельности государственных заказчиков, комиссий, участников закупок. Формы и методы обучения, применяемые при изучении дисциплины, способствуют закреплению и овладению новыми знаниями и умениями, получению навыков в области использования современных методов принятия решений в сфере закупок для удовлетворения государственных и муниципальных нужд.

Для освоения изучаемой дисциплины предлагается следующий алгоритм действий студентов:

1. Изучить список тем лекционных и практических занятий и вопросов для обсуждения;
2. Ознакомиться со списком основной и дополнительной литературы и нормативно-правовыми актами по дисциплине;
3. Выбрать из соответствующих списков тему для написания эссе, задачи, домашнего задания;
4. Провести библиографический поиск необходимых дополнительных источников информации для выполнения практических заданий (эссе, задачи, домашнего задания);
5. По каждой пройденной во время аудиторных занятий теме подготовить не менее десяти тестовых вопросов с вариантами ответов и направить по электронной почте преподавателю. При этом вопросы не должны повторять те, которые используются для самопроверки;
6. Направить преподавателю в электронной форме для оценки качества выполнения, подготовленное в соответствии с требованиями к научной публикации, эссе.
7. Подготовить для доклада на практическом занятии презентацию по выполненному практическому заданию (задаче, домашнему заданию);
8. В случае необходимости сформировать команду по презентации во время практического занятия выполненного практического задания (задаче, домашнему заданию).
9. Во время практического занятия представить презентацию и провести публичную защиту полученных результатов, решений и выводов.

## 10. СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ И ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием специальных технических средств и информационных технологий, предоставляемых Ресурсным учебно-методическим центром по обучению инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ЧелГУ по запросу обучающегося (мобильные специальные технические средства для лиц с нарушениями зрения и с



нарушением слуха, ассистивные информационные технологии).

При необходимости для обучающихся с нарушениями зрения на рабочих местах для проведения практических или лабораторных занятий устанавливается специальное программное обеспечение (программа речевой навигации, речевые синтезаторы, экранные лупы).

В учебные аудитории обеспечивается беспрепятственный доступ для обучающихся с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья. В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, предусматривается соответствующее количество мест для обучающихся с учетом нарушений их здоровья.

Для освоения дисциплины инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется доступ к печатным источникам, имеющимся в научной библиотеке ЧелГУ, с помощью специальных технических средств; доступ с помощью специальных технических и программных средств к электронным источникам, представленным в форме электронного документа в фонде научной библиотеки ЧелГУ или электронно-библиотечных системах.

Учебно-методические материалы для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и особенностям восприятия информации.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья освоение дисциплины может быть частично или полностью осуществлено с использованием дистанционных образовательных технологий.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обучающимся с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается по их заявлению предоставление в доступной форме в зависимости от их индивидуальных особенностей инструкции о порядке проведения промежуточной аттестации, оценочных средств и возможности ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно шрифтом Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование предоставленных ЧелГУ или собственных технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на задания, процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.