

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
"САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ"

Кафедра № 82

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной программы

доц., к. э. н., доц.

(должность, уч. степень, звание)

Ю. А. Мартынова

(инициалы, фамилия)

(подпись)

« 25 » 02 2026 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление организационной культурой»
(Наименование дисциплины)

Код направления подготовки/ специальности	38.03.02
Наименование направления подготовки/ специальности	Менеджмент
Наименование направленности/ специализации	Управление человеческими ресурсами
Форма обучения	очно-заочная
Год приема	2026

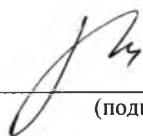
Санкт-Петербург – 2026

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил (а)

Доц, к.э.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)



17.02.26

(подпись, дата)

Н.Н.Трофимова

(инициалы, фамилия)

Программа одобрена на заседании кафедры № 82

«19» февраля 2026 г, протокол № 7

Заведующий кафедрой № 82

д.э.н.,проф.

(уч. степень, звание)



19.02.26

(подпись, дата)

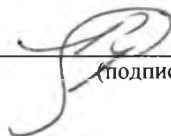
А.С. Будагов

(инициалы, фамилия)

Заместитель директора института №8 по методической работе

доц.,к.э.н.,доц.

(должность, уч. степень, звание)



19.02.26

(подпись, дата)

Л.В. Рудакова

(инициалы, фамилия)

Аннотация

Дисциплина «Управление организационной культурой» входит в образовательную программу высшего образования – программу бакалавриата по направлению подготовки/специальности 38.03.02 «Менеджмент» направленности/специализации «Управление человеческими ресурсами». Дисциплина реализуется кафедрой «№82».

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника следующих компетенций:

ПК-4 «Способен формировать систему организации труда, разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, а также организовывать работу с заинтересованными сторонами»

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с использованием культурологического подхода в управлении организацией, с содержанием и функционированием организационной культуры, методами её исследования, формирования, поддержания и изменения.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа обучающегося.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме экзамена (7 семестр).

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа.

Язык обучения по дисциплине «русский»

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

1.1. Цели преподавания дисциплины

Основной целью изучения дисциплины «Управление организационной культурой» является получение студентами представления о корпоративной культуре. Основными задачами изучения дисциплины «Управление организационной культурой» являются: - изучение основных составляющих корпоративной культуры, факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры; - изучение типологий корпоративных культур; - знакомство с основными принципами командообразования.

1.2. Дисциплина входит в состав части, формируемой участниками образовательных отношений, образовательной программы высшего образования (далее – ОП ВО).

1.3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП ВО.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями или их частями. Компетенции и индикаторы их достижения приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень компетенций и индикаторов их достижения

Категория (группа) компетенции	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Профессиональные компетенции	ПК-4 Способен формировать систему организации труда, разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, а также организовывать работу с заинтересованными сторонами	ПК-4.3.1 знать алгоритм разрешения конфликтов и перевода конфликтов в переговоры; основные принципы управления конфликтом с учётом психологических особенностей ПК-4.У.1 уметь анализировать и проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации, основываясь на психологических механизмах межличностного общения ПК-4.В.1 владеть навыками разрешения конфликтных ситуаций в деловых коммуникациях

2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина может базироваться на знаниях, ранее приобретенных обучающимися при изучении следующих дисциплин:

- «деловая этика»,
- «исследование систем управления».

Знания, полученные при изучении материала данной дисциплины, имеют как самостоятельное значение, так и используются при изучении других дисциплин:

- ~ «стратегический менеджмент»,
- ~ «основы делового общения»

3. Объем и трудоемкость дисциплины

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам
		№7
1	2	3
Общая трудоемкость дисциплины , 3Э/ (час)	4/ 144	4/ 144
Из них часов практической подготовки	17	17
Аудиторные занятия , всего час.	34	34
в том числе:		
лекции (Л), (час)	17	17
практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)	17	17
лабораторные работы (ЛР), (час)		
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)		
экзамен, (час)	36	36
Самостоятельная работа , всего (час)	74	74
Вид промежуточной аттестации: зачет, дифф. зачет, экзамен (Зачет, Дифф. зач, Экз.)	Экз.,	Экз.,

4. Содержание дисциплины

4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий.

Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Разделы, темы дисциплины, их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	ЛР (час)	КП/КР (час)	СР (час)
Семестр 7					
Раздел 1. Теоретико-методологические основы организационной культуры Тема 1.1. Понятие, уровни и функции организационной культуры Тема 1.2. Типологии организационной культуры Тема 1.3. Факторы, формирующие и влияющие на организационную культуру Тема 1.4. Диагностика организационной культуры	7	8			34
Раздел 2. Управленческие воздействия на организационную культуру Тема 2.1. Стратегическое управление организационной культурой Тема 2.2. Изменение организационной культуры Тема 2.3. Управление культурой через HR-инструменты Тема 2.4. Роль лидера в формировании и поддержании культуры Тема 2.5. Управление культурой в проектных и Agile-командах Тема 2.6. Оценка эффективности управления	10	9			40

культурой					
Итого в семестре:	17	17			74
Итого	17	17	0	0	74

Практическая подготовка заключается в непосредственном выполнении обучающимися определенных трудовых функций, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4.2. Содержание разделов и тем лекционных занятий.

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 4.

Таблица 4 – Содержание разделов и тем лекционного цикла

Номер раздела	Название и содержание разделов и тем лекционных занятий
1	Раздел 1. Теоретико-методологические основы организационной культуры Тема 1.1. Понятие, уровни и функции организационной культуры Определение организационной культуры, её отличия от корпоративной культуры. Модель уровней Э. Шайна (артефакты, провозглашаемые ценности, базовые предположения). Основные функции: интегративная, адаптивная, регулятивная, мотивирующая. Тема 1.2. Типологии организационной культуры Обзор классических типологий: К. Камерон и Р. Куинн (рамочная конструкция конкурирующих ценностей), Ч. Ханди (культура власти, роли, задачи, личности), Г. Хофстеде (национальные измерения и их влияние на культуру организации). Критерии выбора типологии для диагностики. Тема 1.3. Факторы, формирующие и влияющие на организационную культуру Внешние факторы (национальная культура, отраслевые нормы, экономические условия) и внутренние (миссия, стратегия, стиль лидерства, кадровая политика, история компании). Роль основателя и ключевых лидеров в зарождении культуры. Тема 1.4. Диагностика организационной культуры Методы и инструменты оценки: опросники (OCAI, OCP), интервью, анализ документов, наблюдение за ритуалами и символами. Принципы проведения культурного аудита. Интерпретация результатов и выявление зон рассогласования («культурные разрывы»).
2	Раздел 2. Управленческие воздействия на организационную культуру Тема 2.1. Стратегическое управление организационной культурой Связь между стратегией и культурой организации: совместимые, конфликтующие и трансформирующие сценарии. Модели согласования культуры со стратегическими целями. Понятие «сильной» и «слабой» культуры. Тема 2.2. Изменение организационной культуры Причины культурных изменений (слияния, поглощения, кризисы, смена поколений, цифровая трансформация). Этапы изменений по К. Левину (размораживание — изменение — замораживание). Сопrotивление культуре и способы его преодоления. Тема 2.3. Управление культурой через HR-инструменты Роль подбора и отбора, адаптации, оценки, обучения и мотивации в трансляции и укреплении культуры. Культурное fit-интервью.

	Влияние системы поощрений и санкций на желательное поведение. Тема 2.4. Роль лидера в формировании и поддержании культуры Лидер как носитель и транслятор ценностей. Модели лидерства (трансформационное, аутентичное, этическое) и их влияние на культуру. Символические действия лидера: внимание к исключениям, реакция на кризисы, ролевое моделирование. Тема 2.5. Управление культурой в проектных и Agile-командах Особенности формирования временной и адаптивной культуры. Конфликт между проектной и функциональной культурой. Способы удержания культурных норм в удалённых и гибридных командах Тема 2.6. Оценка эффективности управления культурой Ключевые показатели: уровень вовлечённости, лояльность, соответствие ценностей заявленным, снижение текучести по ценностным причинам. Методика повторного культурного аудита. ROI культурных изменений (качественные и количественные подходы).
--	---

4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Семестр 7					
1	Анализ артефактов организационной культуры (на примере реальных компаний)	Работа в малых группах с кейсами	2	2	1
2	Диагностика культуры по модели OCAI	Деловая игра	2	2	1
3	Сравнительный анализ типологий культуры	Дискуссия-дебаты	2	2	1
4	Проведение мини-аудита культуры университета / факультета	Проектное задание	2	2	1
5	Разработка плана изменения культуры для бизнес-кейса	Кейс-метод (групповой)	2	2	2
6	Культурное fit-интервью и подбор сотрудников под ценности	Ролевая игра	2	2	2
7	Лидерские практики по укреплению	Анализ кейсов	2	2	2

	культуры				
8	Разработка программы культурной адаптации для новых сотрудников	Проектный практикум	3	3	2
Всего			17	17	

4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ п/п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено				
Всего				

4.5. Выполнение курсового проекта/ курсовой работы

Учебным планом не предусмотрено

4.6. Самостоятельная работа обучающихся

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 7, час
1	2	3
Изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	34	34
Курсовое проектирование (КП, КР)		
Расчетно-графические задания (РГЗ)		
Выполнение реферата (Р)		
Подготовка к текущему контролю успеваемости (ТКУ)	16	16
Домашнее задание (ДЗ)	10	10
Контрольные работы заочников (КРЗ)		
Подготовка к промежуточной аттестации (ПА)	14	14
Всего:	74	74

5. Перечень учебно-методического обеспечения

для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. разделов 6-11.

6. Перечень печатных и электронных учебных изданий

Перечень печатных и электронных учебных изданий приведен в таблице 8.

Таблица 8– Перечень печатных и электронных учебных изданий

Шифр/ URL адрес	Библиографическая ссылка	Количество экземпляров в библиотеке (кроме электронных экземпляров)
https://e.lanbook.com/book/442322	Управление устойчивым развитием : учебник / под ред. Х. А. Константиныди. — Москва : Центркаталог, 2024. — 266 с. — ISBN 978-5-907825-05-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система.	
https://e.lanbook.com/book/416480	Лебедева, Н. Ю. Этика бизнеса, корпоративная культура и кросс-культурное управление : учебное пособие / Н. Ю. Лебедева, Е. М. Широнова. — Пермь : ПНИПУ, 2024. — 82 с. — ISBN 978-5-398-03107-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система.	
https://e.lanbook.com/book/458333	Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. — 5-е эл.изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2024. — 802 с. — ISBN 978-5-93208-856-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система.	

7. Перечень электронных образовательных ресурсов

информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

URL адрес	Наименование
https://pro.guap.ru/	Элементы электронного курса по дисциплине ¹ размещены внутри ЭИОС ГУАП «Интегрированная среда обучения»
https://lms.guap.ru	Видеокурс лекций с мультимедийными презентациями по

	дисциплине размещен системе дистанционного обучения ГУАП
https://lms.guap.ru	Онлайн-курс по дисциплине размещен системе дистанционного обучения ГУАП

8. Перечень информационных технологий

8.1. Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
1	Электронная информационно-образовательная среда ГУАП «Интегрированная среда обучения» (https://pro.guap.ru/) разработана сотрудниками ГУАП (введена в эксплуатацию приказом ГУАП от 06.06.2017 № 05-215/17), перечень модулей и их функциональное назначение изложены по ссылке https://guap.ru/it/system/iso
2	Официальный сайт образовательной организации в сети «Интернет» (https://guap.ru/), разработан сотрудниками ГУАП (введен в эксплуатацию Приказом ГУАП от 23.03.2023 № 05-145/23)
3	Microsoft Office 2019 (договор ГУАП, информация о лицензии представлена по ссылке https://guap.ru/it/system/iso/po)

8.2. Перечень информационно-справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
1	Электронный каталог библиотеки ГУАП с доступом к базе полнотекстовых изданий (https://lib.guap.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП
2	Научная электронная библиотека «eLIBRARY» (https://elibrary.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
3	ЭБС «Лань» (https://e.lanbook.com/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
4	ЭБС Znanium (https://znanium.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
	Современные профессиональные базы данных
5	Федеральный портал «Российское образование» (https://ro-edu.ru/), свободный доступ
	При сетевой форме реализации ОП удаленный доступ к ПО сетевого партнера
6	База данных, сформированная для ПО ЭВМ «Directum RX» (по договору о сетевой форме реализации образовательной программы с ООО «ДИРЕКТУМ», которому принадлежат исключительные права на данное ПО https://reestr.digital.gov.ru/reestr/301731/)

9. Материально-техническая база

Состав материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы	Номер аудитории (при необходимости)
1	Учебная аудитория для занятий лекционного типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации. Мультимедийная лекционная аудитория: специализированная мебель; технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории; набор демонстрационного оборудования (Интерактивный мультисенсорный дисплей на перекатной стойке FocusTouch Диагональ 70" – 1 шт., ПЭВМ – 1 шт.); Обеспечен доступ в электронную информационно-образовательную среду ГУАП по локальной вычислительной сети или точке доступа WiFi.	
2	Учебная аудитория для занятий семинарского типа (в том числе практических занятий), для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, помещение для воспитательной работы. Укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации. Обеспечен доступ в электронную информационно-образовательную среду ГУАП по локальной вычислительной сети или точке доступа WiFi.	
3	Помещение для самостоятельной работы – читальный зал ГУАП: специализированная мебель; WiFi с выходом в вычислительную сеть ГУАП и Интернет, обеспечивающий доступ в электронную информационно-образовательную среду ГУАП и к подписным ресурсам: «Электронно-библиотечная система Znanium.com», «Издательство Лань. Электронно-библиотечная система», «Электронно-библиотечная система elibrary», копир-принтер Kyocera KM-2550	ауд. 31-07 читальный зал (ул. Ленсовета, д.14)
4	Учебная аудитория для подготовки и прохождения практикоориентированного экзамена – площадка, в соответствии с К.О.Д. для практикоориентированного экзамена по компетенции «Интернет-маркетинг»	площадка с возможностью выхода в Интернет

10. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

10.1. Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Перечень оценочных средств
Экзамен	Список вопросов к экзамену; Тесты.

Примечание: *экзаменационные билеты формируются на основе вопросов и задач таблицы 15.

10.2. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) компетенций обучающимися применяется 5-балльная шкала оценки сформированности компетенций, которая приведена в таблице 14. В течение семестра может использоваться 100-балльная шкала модульно-рейтинговой системы Университета, правила использования которой, установлены соответствующим локальным нормативным актом ГУАП.

Таблица 14 –Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции 5-балльная шкала	Характеристика сформированных компетенций
«отлично» «зачтено»	Обучающийся: – глубоко и всесторонне усвоил программный материал; – уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает; – опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно связывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления; – умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; – делает выводы и обобщения; – свободно владеет системой специализированных понятий. – правильно выполнил от 90% до 100% тестовых заданий**.
«хорошо» «зачтено»	Обучающийся: – твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы; – не допускает существенных неточностей; – увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления; – аргументирует научные положения; – делает выводы и обобщения; – владеет системой специализированных понятий. – правильно выполнил от 70% до 89% тестовых заданий**.
«удовлетворительно» «зачтено»	– обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы; – допускает несущественные ошибки и неточности; – испытывает затруднения в практическом применении знаний направления; – слабо аргументирует научные положения; – затрудняется в формулировании выводов и обобщений; – частично владеет системой специализированных понятий. – правильно выполнил от 51% до 69% тестовых заданий**.
«неудовлетворительно» «не зачтено»	– обучающийся не усвоил значительной части программного материала; – допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении; – испытывает трудности в практическом применении знаний; – не может аргументировать научные положения; – не формулирует выводов и обобщений. – правильно выполнил менее 51% тестовых заданий**.

10.3. Типовые контрольные задания или иные материалы.
Вопросы (задачи) для экзамена представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Вопросы (задачи) для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для экзамена	Код индикатора
1	Назови основные этапы алгоритма разрешения конфликтной ситуации (от диагностики до постконфликтного анализа).	ПК-4.3.1
2	Назови ключевые принципы управления конфликтом с учётом психологических особенностей участников (эмпатия, активное слушание, уважение, нейтральность).	
3	Объясни , как работает алгоритм перевода конфликта в переговоры: от конфликтного взаимодействия к совместному поиску решения.	
4	Объясни , почему знание психологических особенностей оппонента (темперамент, тип личности, эмоциональное состояние) критически важно для эффективного управления конфликтом.	
5	Примени знание алгоритма разрешения конфликта для анализа ситуации, когда два отдела не могут поделить бюджет на развитие.	
6	Примени принципы управления конфликтом с учётом психологических особенностей для разработки стратегии поведения руководителя при конфликте между вспыльчивым и тревожным сотрудниками.	
7	Проанализируй , какие этапы алгоритма разрешения конфликта чаще всего пропускаются, и к каким последствиям это приводит (например, пропуск этапа диагностики истинных причин).	
8	Проанализируй , как учёт или игнорирование психологических особенностей участников влияет на успешность перевода конфликта в конструктивные переговоры.	
9	Оцени , какой стиль управления конфликтом (сотрудничество, компромисс, избегание) наиболее эффективен на разных этапах алгоритма в зависимости от психологического профиля участников.	
10	Создай пошаговый алгоритм действий руководителя для перевода затяжного межличностного конфликта между двумя ключевыми сотрудниками в конструктивные переговоры с учётом их психологических особенностей (даны описания характеров).	
11	Назови основные психологические механизмы межличностного общения (восприятие, идентификация, рефлексия, аттракция, каузальная атрибуция, эмпатия).	ПК-4.У.1
12	Назови уровни коммуникаций в организации: межличностный, групповой, организационный (вертикальные и горизонтальные потоки).	
13	Объясни , как механизм каузальной атрибуции влияет на интерпретацию сотрудниками сообщений руководства и действий коллег.	
14	Объясни , как групповая динамика и психологические особенности членов группы влияют на эффективность коммуникаций внутри проектной команды.	

15	Примени знание психологических механизмов общения для анализа причины систематического недопонимания между руководителем и подчиненным в процессе постановки задач.	
16	Примени метод картирования коммуникаций для проектирования системы обмена информацией между отделами маркетинга и разработки с учётом психологических барьеров между ними.	
17	Проанализируй , как организационные коммуникации (информационные бюллетени, собрания, корпоративный портал) поддерживают или ослабляют заявленную корпоративную культуру, используя анализ психологических механизмов восприятия.	
18	Проанализируй текущие коммуникации в вашей учебной группе и предложи проектные решения для их улучшения на основе психологических механизмов межличностного общения (обратная связь, открытость, доверие).	
19	Оцени , какие психологические барьеры (стереотипы, эффект ореола, проекция, предубеждения) чаще всего мешают эффективным коммуникациям на разных уровнях организации и предложи способы их преодоления.	
20	Создай проект системы внутренних коммуникаций для компании (100 сотрудников, сфера услуг), учитывающий психологические механизмы межличностного общения на всех уровнях: руководитель-подчиненный, между отделами, внутри неформальных групп.	
21	Назови основные стили поведения в конфликте по К. Томасу (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) и охарактеризуй уместность каждого в деловых коммуникациях.	ПК-4.В.1
22	Назови не менее 5 конкретных приемов и техник, используемых для разрешения конфликтов в деловом общении (активное слушание, «Я-сообщения», переформулирование, тайм-аут и др.).	
23	Объясни , почему в деловых коммуникациях важно различать конструктивные и деструктивные конфликты, и как это различие влияет на выбор способа разрешения.	
24	Объясни , как навык управления собственными эмоциями помогает эффективно разрешать конфликтные ситуации в деловом общении.	
25	Примени навыки разрешения конфликтов в ситуации, когда два руководителя отделов не могут договориться о распределении ресурсов на совместный проект.	
26	Примени технику «Я-сообщений» для разрешения конфликта между руководителем и подчиненным, связанного с систематическим нарушением сроков выполнения задач.	
27	Проанализируй , какие ошибки в деловых коммуникациях чаще всего провоцируют конфликты (некорректная обратная связь, публичная критика, двусмысленные формулировки) и предложи способы их предотвращения.	
28	Проанализируй предложенный кейс конфликтной	

	ситуации в организации (например, между сотрудниками из-за распределения бонусов) и предложи пошаговый план её разрешения.	
29	Оцени эффективность применения переговорных техник (торг, поиск взаимовыгодных решений, использование объективных критериев) в разрешении делового конфликта между компанией и важным клиентом.	
30	Создай чек-лист (памятку) для руководителя отдела «Как разрешить конфликтную ситуацию в деловых коммуникациях», включающий:	

Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для зачета / дифф. зачета	Код индикатора
	Учебным планом не предусмотрено	

Перечень тем для выполнения курсового проекта/ курсовой работы представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень тем для выполнения курсового проекта / курсовой работы

№ п/п	Примерный перечень тем для выполнения курсового проекта/ курсовой работы
	Учебным планом не предусмотрено

Вопросы для проведения промежуточной аттестации в виде тестирования представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Примерный перечень вопросов для тестов

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов	Код индикатора
	Тип задания: Задания на сопоставление Инструкция к типу заданию: прочитайте текст и установите соответствие Текст задания: Сопоставьте этапы разрешения конфликта с их описанием. Этапы: А. Диагностика конфликта Б. Определение интересов сторон В. Разработка стратегии разрешения конфликта Г. Проведение переговоров Д. Оценка и закрепление результатов Описания: 1. Определение реальных причин и мотивов конфликта. 2. Определение наиболее приемлемых для всех сторон решений. 3. Обсуждение с участниками конфликта возможных вариантов решения и достижение согласия. 4. Выявление целей и потребностей каждой стороны конфликта. 5. Оценка достигнутых договоренностей и внесение коррективов в случае необходимости. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите	ПК-2.3.1

соответствующую позицию в правом столбце:				
Этап	Описание			
А. Диагностика конфликта	1. Определение реальных причин и мотивов конфликта.			
Б. Определение интересов сторон	2. Определение наиболее приемлемых для всех сторон решений.			
В. Разработка стратегии разрешения конфликта	3. Обсуждение с участниками конфликта возможных вариантов решения и достижение согласия.			
Г. Проведение переговоров	4. Выявление целей и потребностей каждой стороны конфликта.			
Д. Оценка и закрепление результатов	5. Оценка достигнутых договоренностей и внесение коррективов в случае необходимости.			
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:				
Ключ с правильным ответом:				
А	Б	В	Г	Д

Тип задания: Задание на установление правильной последовательности Инструкция к типу заданию: Прочитайте текст и установите последовательность Текст задания: Установите правильную последовательность действий руководителя при возникновении конфликта в коллективе: 1. Установление контроля над ситуацией 2. Проведение индивидуальных бесед с участниками конфликта 3. Выработка совместного решения 4. Организация встречи всех сторон конфликта 5. Подведение итогов и закрепление договоренностей Запишите соответствующую последовательность букв слева направо:	ПК-2.3.3
Тип задания: Задания с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием Инструкция к типу заданию: Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов. Текст задания: Укажите, какие из перечисленных утверждений относятся к ключевым характеристикам корпоративной культуры и основам делового общения А. Корпоративная культура включает в себя ценности, нормы и правила поведения, разделяемые сотрудниками организации. Б. Основы делового общения предполагают строгое соблюдение только письменных форм коммуникации	ПК-2.У.1

	В. Корпоративная культура способствует повышению мотивации и вовлеченности сотрудников Г. Основы делового общения включают умение передавать и воспринимать информацию с учетом культурных различий Д. Корпоративная культура не связана с деловым общением и носит исключительно формальный характер (Выберите все подходящие варианты)	
	Тип задания: Задания с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием Инструкция к типу заданию: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. Текст задания: укажите, какой из перечисленных факторов наиболее значимо влияет на эффективность межличностной коммуникации в организации с учетом психологических механизмов общения А. Наличие формальных регламентов и инструкций Б. Уровень доверия между участниками коммуникации В. Использование современных средств электронной связи Г. Количество участников в рабочей группе Запишите правильный ответ и обоснование:	ПК-2.У.1
	Тип задания: Задания с развернутым ответом Инструкция к типу заданию: Прочитайте текст и запишите ответ. Текст задания: Опишите, как вы будете оценивать эффективность стратегии управления конфликтами, внедренной в вашей организации. Какие критерии и методы вы будете использовать для оценки, и как будете корректировать стратегию в случае необходимости? Учитывайте психологические аспекты поведения сотрудников и их реакцию на предложенные решения. Ответ:	ПК-2.У.1
	Тип задания: Задание на установление правильной последовательности Инструкция к типу заданию: Прочитайте текст и установите последовательность Текст задания: Установите правильную последовательность этапов разработки и внедрения корпоративной культуры в организации А. Внедрение новых норм и правил в ежедневную практику сотрудников Б. Разработка документов по корпоративной культуре (кодекс этики, регламенты, политики). В. Проведение диагностики текущей корпоративной культуры. Г. Обучение и информирование сотрудников о новых ценностях и нормах поведения. Д. Определение миссии, ценностей и видения компании. Запишите соответствующую последовательность букв слева направо:	ПК-2.У.3

	Тип задания: Задания с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием Инструкция к типу заданию: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. Текст задания: укажите, какой метод разрешения конфликтной ситуации в деловых коммуникациях считается наиболее эффективным для достижения взаимовыгодного решения между сторонами А. Избегание конфликта Б. Соперничество В. Компромисс Г. Сотрудничество Запишите правильный ответ и обоснование:	ПК-2.В.1
	Тип задания: Задания с развернутым ответом Инструкция к типу заданию: Прочитайте текст и запишите ответ. Текст задания: В вашей команде возник конфликт между двумя сотрудниками, связанным с распределением задач по проекту. Один из сотрудников считает, что он получает больше работы, чем другой, в то время как другой утверждает, что его работа более сложная и требует больше времени. Опишите процесс разрешения данного конфликта. Включите следующие этапы: Определение причин конфликта. Подготовка к переговорам. Проведение переговоров. Принятие решения и его реализация. Оценка результатов и корректировка. Ответ:	ПК-2.В.3

Ключи правильных ответов на тесты размещены в Приложении 1 к РПД находятся у ведущего специалиста по УМР кафедры 82 Ахметзяновой Ю.В.

Система оценивания тестовых заданий показана в таблице 18.1

Таблица 18.1 – Система оценивания тестовых заданий

№	Указания по оцениванию	Результат оценивания (баллы, полученные за выполнение \ характеристика правильности ответа)
1	Задание закрытого типа на установление соответствия считается верным, если установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого столбца)	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов (либо указывается «верно» \ «неверно»)
2	Задание закрытого типа на установление последовательности считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов (либо указывается «верно» \ «неверно»)
3	Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов (либо

	выбора считается верным, если правильно указана цифра и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответа	указывается «верно»\ «неверно»)
4	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора считается верным, если правильно указаны цифры и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответов	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов (либо указывается «верно»\ «неверно»)
5	Задание открытого типа с развернутым ответом считается верным, если ответ совпадает с эталонным по содержанию и полноте	Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 1 балл, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов (либо указывается «верно»\ «неверно»)

Инструкция по выполнению тестового задания находится в таблице 18.2.

Таблица 18.2 - Инструкция по выполнению тестового задания

№	Тип задания	Инструкция
1	Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце
2	Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность Запишите соответствующую последовательность букв слева направо
3	Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа
4	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов
5	Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Перечень тем контрольных работ по дисциплине обучающихся заочной формы обучения, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Перечень контрольных работ

№ п/п	Перечень контрольных работ
	Не предусмотрено

10.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в локальных нормативных актах ГУАП, регламентирующих порядок и процедуру проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ГУАП.

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

11.1. Методические указания для обучающихся по освоению лекционного материала.

Основное назначение лекционного материала – логически стройное, системное, глубокое и ясное изложение учебного материала. Назначение современной лекции в рамках дисциплины не в том, чтобы получить всю информацию по теме, а в освоении фундаментальных проблем дисциплины, методов научного познания, новейших достижений научной мысли. В учебном процессе лекция выполняет методологическую, организационную и информационную функции. Лекция раскрывает понятийный аппарат конкретной области знания, её проблемы, дает цельное представление о дисциплине, показывает взаимосвязь с другими дисциплинами. На лекциях преподаватель рассматривает вопросы программы курса, составленной в соответствии с государственным образовательным стандартом.

Планируемые результаты при освоении обучающимися лекционного материала:

~ получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;

~ развитие профессионально-деловых качеств и самостоятельного творческого мышления;

~ появление интереса, необходимого для самостоятельной работы;

~ получение знаний о современном уровне развития науки и техники и о прогнозе их развития на ближайшие годы;

~ научиться методически обрабатывать материал (выделять главные мысли и положения, приходить к конкретным выводам, повторять их в различных формулировках);

~ получение точного понимания всех необходимых терминов и понятий.

Структура предоставления лекционного материала:

~ Изложение теоретических вопросов, связанных с рассматриваемой темой.

~ Обобщение изложенного материала

~ Ответы на возникающие вопросы по теме лекции.

11.2. Методические указания для обучающихся по участию в семинарах *(не предусмотрено учебным планом по данной дисциплине)*

11.3. Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающаяся в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения умений и навыков, опыта творческой деятельности.

Целью практического занятия для обучающегося является привитие обучающимся умений и навыков практической деятельности по изучаемой дисциплине.

Планируемые результаты при освоении обучающимся практических занятий:

~ закрепление, углубление, расширение и детализация знаний при решении конкретных задач;

- ~ развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности;

- ~ овладение новыми методами и методиками изучения конкретной учебной дисциплины;

- ~ выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;

- ~ обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

Функции практических занятий:

- ~ познавательная;

- ~ развивающая;

- ~ воспитательная.

По характеру выполняемых обучающимся заданий по практическим занятиям подразделяются на:

- ~ ознакомительные, проводимые с целью закрепления и конкретизации изученного теоретического материала;

- ~ аналитические, ставящие своей целью получение новой информации на основе формализованных методов;

- ~ творческие, связанные с получением новой информации путем самостоятельно выбранных подходов к решению задач.

Формы организации практических занятий:

- в интерактивной форме: решение ситуационных задач, деловая учебная игра, ролевая игра, кейс, мозговой штурм, групповые дискуссии, имитационные занятия;

- ~ в не интерактивной форме выполнение упражнений, решение ситуационных задач и другое.

Требования к проведению практических занятий

Требования к проведению практических занятий

Структурными элементами практического занятия являются: вводная часть, основная часть, заключительная часть.

Вводная часть обеспечивает подготовку студентов к выполнению заданий работы.

В ее состав входят:

- ~ формулировка темы, целей и задач занятия;

- ~ обоснование значимости темы для профессиональной подготовки;

- ~ связь с другими разделами курса;

- ~ изложение теоретических основ;

- ~ разъяснение методов и приёмов выполнения заданий;

- ~ требования к результату работы;

- ~ инструктаж по технике безопасности;

- ~ проверка готовности студентов;

- ~ пробное выполнение заданий;

- ~ указания по самоконтролю.

Основная часть предполагает самостоятельное выполнение заданий студентами.

Она может сопровождаться:

- ~ дополнительные разъяснения по ходу работы;

- ~ устранение затруднений;

- ~ текущий контроль и оценка результатов;

- ~ поддержка работоспособности технических средств;

- ~ ответы на вопросы студентов.

Заключительная часть содержит:

- ~ подведение итогов занятия (анализ успехов и недочётов);

- ~ оценка работы отдельных студентов;

- ~ ответы на вопросы;
- ~ рекомендации по устранению пробелов в знаниях и навыках;
- ~ сбор отчётов для проверки;
- ~ информация о подготовке к следующему занятию (включая список литературы).

Вводная и заключительная части практического занятия проводятся фронтально. Основная часть выполняется каждым студентом индивидуально..

11.4. Методические указания для обучающихся по выполнению лабораторных работ *(не предусмотрено учебным планом по данной дисциплине)*

11.5. Методические указания для обучающихся по выполнению курсового проекта/ курсовой работы *(не предусмотрено учебным планом по данной дисциплине)*

11.6. Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Для обучающихся по заочной форме обучения, самостоятельная работа может включать в себя контрольную работу (реферат).

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся являются:

- ~ учебно-методический материал по дисциплине;
- ~ методические указания по выполнению контрольных работ (для обучающихся по заочной форме обучения).

Основными методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся, являются источники из перечня печатных и электронных учебных изданий, указанных в таблице 8. Кроме этого, обучающийся может пользоваться электронными ресурсами, указанными в таблицах 9 и 11.

11.7. Методические указания для обучающихся по прохождению текущего контроля успеваемости.

Текущий контроль успеваемости предусматривает контроль качества знаний обучающихся, осуществляемого в течение семестра с целью оценивания хода освоения дисциплины.

Текущий контроль включает в себя:

- контроль посещаемости;
- устный опрос по материалам лекций;
- устный опрос по практическим занятиям и защита отчетов.

В течение семестра обучающиеся загружают в ЭИОС ГУАП отчётные материалы, в соответствии с установленными НПР требованиями и методами проведения ТКУ, а НПР оценивают загруженные материалы. Оценка, сделанная НПР, зарегистрированным под своим логином и паролем, является оценкой результатов ТКУ.

11.8. Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Она включает в себя:

Экзамен – это форма оценки знаний, полученных обучающимся при изучении дисциплины, при выполнении курсовых проектов, курсовых работ, научно-исследовательских работ и прохождении практик с аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются обучающиеся, которые прошли текущий контроль успеваемости, выполнили и защитили все практические работы.

Экзамен может быть организован в двух форматах – устный/ письменный (по вопросам) или в виде компьютеризированного тестирования в системе дистанционного обучения ГУАП (СДО ГУАП).

Лист внесения изменений в рабочую программу дисциплины

Дата внесения изменений и дополнений. Подпись внесшего изменения	Содержание изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой