

**ГАОУ ВО «Дагестанский государственный
университет народного хозяйства»**

*Утверждена решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 11
от 06 апреля 2023 г.*

Кафедра «Менеджмент»

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЫ
«КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА»**

**Направление подготовки – 38.04.02 Менеджмент,
профиль «Общий и стратегический менеджмент»**

Уровень высшего образования - магистратура

Махачкала-2023

УДК 159.9 (0.75)

ББК 88.4

Составитель – Шапиева Аида Сайпутдиновна, доцент кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства

Внутренний рецензент – Минатуллаев Арслан Айнутдинович, доцент, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент» ДГУНХ.

Внешний рецензент – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Национальная и региональная экономика» ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»

Представитель работодателя: Папалашов Абдулвагаб Яхьяевич, генеральный директор АО «Завод им. Гаджиева».

Оценочные материалы дисциплины «Корпоративная культура» разработана в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для направления 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 12.08.2020 г., №952, с приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации от 05 августа 2020 г. № 885/390 «О практической подготовке обучающихся».

Оценочные материалы дисциплины «Корпоративная культура» размещена на официальном сайте www.dgunh.ru

Шапиева А.С. Оценочные материалы дисциплины 38.04.02 Менеджмент, профиля «Общий и стратегический менеджмент». – Махачкала: ДГУНХ, 2023. – 43 с.

Рекомендована к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 05 июня 2023 г.

Рекомендована к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профилю «Общий и стратегический менеджмент», к.э.н., доцентом Минатуллаевым А.А.

10. Одобрена на заседании кафедры «Менеджмент» 31 мая 2023 г., протокол №

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов.....	4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины.....	5
1.1 Перечень формируемых компетенций.....	5
1.2 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования.....	5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине.....	7
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	38
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.....	42

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Корпоративная культура» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям соответствующей основной профессиональной образовательной программы (ОПОП). Оценочные материалы являются составной частью рабочей программы дисциплины.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Корпоративная культура» включает в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные студенты должны иметь равные возможности добиться успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной учебной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих учебной дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных средств, входящих в оценочные материалы);
- качество оценочных средств и оценочные материалы в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции	Код и наименование индикаторов достижения компетенции
УК	УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. УК-5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.

1.2. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции	Уровни освоения компетенции	Критерии оценивания сформированности компетенции	Виды оценочных средств
Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм	Знать: понятие лидерства и команды, основные теории лидерства, типы лидеров, базовые	Пороговый уровень	Неполные представления о понятиях лидерства и команды, основных теориях лидерства, типах лидеров, базовых инструментах лидерства, основных принципах	Блок А – задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения

вия	научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.	инструменты лидерства, основные принципы командной работы, сущность командных и личных интересов и особенности их согласования.		командной работы, сущности командных и личных интересов и особенностях их согласования.	
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления о понятиях лидерства и команды, основных теориях лидерства, типах лидеров, базовых инструментах лидерства, основных принципах командной работы, сущности командных и личных интересов и особенностях их согласования.	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления о понятиях лидерства и команды, основных теориях лидерства, типах лидеров, базовых инструментах лидерства, основных принципах командной работы, сущности командных и личных интересов и особенностях их согласования.	
		Уметь: работать в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение работать в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности поведения и	Блок В – задания реконструктивного уровня – выполнение практически

		поведения и интересы участников командной работы.		интересы участников командной работы.	х заданий; – задачи по анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций (рефератов, эссе)
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение работать в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности поведения и интересы участников командной работы.	
			Продвину тый уровень	Сформированное умение эффективно работать в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности поведения и интересы участников командной работы.	
		<u>Владеть:</u> способность ю определять свою роль в командной работе для достижения поставленно й цели, а также реализовыва ть свою роль в командной работе с учетом особенносте й поведения и интересов участников командной работы.	Пороговы й уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует способность определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы.	Блок С – задания практико-ориентирова нного уровня – кейсы; – тренинги
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне способность определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а	

				также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы.	
			Продвину тый уровень	На высоком уровне демонстрирует способность определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы.	
УК-5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.	Знать: особенности и стратегии межличностного взаимодействия в командной работе.	Пороговый уровень	Неполные представления об особенностях и стратегиях межличностного взаимодействия в командной работе.	Блок А – задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения	
		Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления об особенностях и стратегиях межличностного взаимодействия в командной работе.		
		Продвину тый уровень	Сформированные систематические представления об особенностях и стратегиях межличностного взаимодействия в командной работе.		

		<p><u>Уметь:</u> анализировать возможные последствия личных действий в команде.</p>	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение анализировать возможные последствия личных действий в команде.	<p>Блок В – задания реконструктивного уровня – задачи по анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций (рефератов, эссе)</p>
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение анализировать возможные последствия личных действий в команде.	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно анализировать возможные последствия личных действий в команде.	
		<p><u>Владеть:</u> способность строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.</p>	Пороговый уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует способность строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	<p>Блок С – задания практико-ориентированного уровня – кейсы; – тренинги; - деловая игра</p>
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне способность строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует способность строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	

РАЗДЕЛ 2. ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проверки сформированности индикатора достижения компетенции УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.

УК-5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

1. Положения, характеризующие позитивные ценности организационно-корпоративной культуры (несколько ответов)

- а) успехи компании - это мой успех
- б) покупатели (клиенты) - случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей работе
- в) каждый сам за себя
- г) не высовывайся
- д) не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель

2. Кадровая политика в российской практике формирования корпоративной культуры может быть отражена в (несколько ответов)

- а) инструкциях по делопроизводству
- б) подборе персонала, разделяющих ценности корпорации
- в) обучении персонала стандартам поведения
- г) увольнении сотрудников, не воспринявших ценности корпорации

3. Сущность организационно-корпоративной культуры заключается в

- а) стандартах и нормах поведения
- б) миссии корпорации
- в) ценностях компании, разделяемых большинством ее персонала и проявляющихся в его поведении
- г) корпоративной философии

4. Национальная культура определяется:

- а) определенными видами культур (горизонтальными и вертикальными корпоративными культурами, бюрократическими, управленческими, техническими культурами)
- б) историей, ценностями, установками, убеждениями, нормами, обычаями, языком, религией
- в) отношением людей к природе, соотношением индивидуализма и коллективизма, отношением к времени, к действию, к формальностям
- г) особенностями корпоративных структур и систем управления

5. это принятые в организации приоритеты носящие эмоциональную привлекательность, имеющие значение для сотрудников и оберегаемые ими. Ответ:

6. Методы, позволяющие исследовать особенности сложившейся корпоративной культуры на основе подбора пословиц или поговорок, характеризующих сложившиеся отношения в корпорации, называются ... методы

Ответ: _____

7. Наличие у сотрудников чувства корпоративной идентичности определяет(несколько ответов)

- а) делегирование полномочий
- б) принятие культурных ценностей корпорации в качестве своих собственных
- в) осознание идеалов компании
- г) принятие решений на основе консенсуса
- д) полное принятие корпоративных ценностей

8. Возможные причины возникновения кризиса идентичности определяются(несколько ответов)

- а) высокой информированностью сотрудников предприятия
- б) неиспользование творческого потенциала работников
- в) наличием факторов различной отраслевой принадлежности предприятий, объединенных компанией
- г) низкой информированностью сотрудников предприятия
- д) наличием факторов единой отраслевой принадлежности предприятий, объединенных компанией

9. Материальная культура это:

- а) физические объекты, созданные человеческими руками (артефакты)
- б) законы, модели поведения, нормы, правила, знания
- в) идеи, язык, традиции

10. Признак определяющий разницу понятий "организационная" и "корпоративная" культура:

- а) принципиальная разница ценностей и свойств данных культур
- б) принадлежность культуры организации или корпорации
- в) понятие "слабая культура" и "сильная культура"

11. К функциям корпоративной культуры относятся:

- а) мировоззренческая функция
- б) рекреативная функция
- в) все перечисленные функции
- г) образовательно-воспитательная функция
- д) функция общественной памяти

12. Пространство внутрикорпоративных отношений определяют(несколько ответов)

- а) специалисты и технический персонал
- б) акционеры фирмы
- в) клиенты фирмы
- г) совет директоров вместе с главой фирмы
- д) руководители управлений и отделов

13. Корпоративную культуру, сложившуюся в корпорации можно изучать с помощью методов(несколько ответов)

- а) косвенных методов
- б) SWOT-анализа
- в) изучения устного фольклора
- г) интервью
- д) изучения документов

14. Укажите высказывание, которое не является положением доктрины "Человеческих отношений"

- а) "деньги - мотив материальной выгоды, не рассматриваются руководством в качестве "вечного двигателя"...
- б) "не бойся, если твой подчиненный способнее тебя, а гордись таким подчиненным"
- в) "просвещение служащих о целях и проблемах фирмы создает корпоративное сознание и гордость за собственное место работы"

г) "групповые ценности - наиболее важный ориентир оптимизации "человеческих отношений" на производстве"

д) "социальное и психологическое положение рабочего на производстве имеет более важное значение, чем сама работа ..."

15. Специфика свойств корпоративной культуры (в отличие от организационной культуры) определяется наукой в соответствии с положениями ...

а) системного подхода

б) диалектики

в) культурологи

г) комплексного подхода

д) программно-целевого подхода

16. К элементам организационно-корпоративной культуры относят(несколько ответов)

а) обряды и ритуалы

б) ценности

в) мифы, легенды. Истории

г) традиции и язык

д) стратегии и цели

17. "Обратная связь" в российской практике формирования корпоративной культуры может быть осуществлена с помощью(несколько ответов)

а) социологических исследований

б) корпоративных мероприятий

в) выдачи распоряжений подчиненным

г) анкетировании

18. В функции управления корпоративной культуры не входит функция:

а) исследования корпоративной культуры (КК)

б) формирования КК

в) поддержания (обеспечение функционирования) КК

г) развития КК

д) убывания КК

19. Формирование системы ценностей организации происходит под воздействием факторов, которые включают в себя(несколько ответов)

а) соотношение индивидуализма и коллективизма

б) особенностями протекания конфликтов и способами их решения

в) ценности персонала

г) ценности создателей фирмы и ее высшего руководства

д) ценности национальной, региональной, местной культуры

20. Основные признаки культурной корпорации(несколько ответов)

а) то современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным)

б) это организация, живущая по закону, а не "по понятиям"

в) это организация, отличающаяся формой и манерами отношений с людьми

г) это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность и, следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне, ...

21. Вопрос анкеты "В каком случае Вы перешли бы работать в другую компанию?" при изучении корпоративной культуры используется для оценки такого свойства (ценности) корпоративной культуры как ...

а) гражданственность

б) гуманитарная культура

- в) патриотизм
- г) социальное партнерство
- д) социально-корпоративная ответственность

22. Культуру управления (в рамках корпоративной культуры) определяют(несколько ответов)

- а) профессионализм управленцев, включая коммуникативную компетентность
- б) стиль руководства
- в) качество выпускаемой продукции
- г) методы управления
- д) восприятие персонала как достоинства фирмы

23. Совокупность мероприятий, оказывающих психологическое воздействие на членов организации - это ...

- а) обряд
- б) ритуал
- в) менталитет
- г) стиль

24. Роль корпоративной философии состоит в том, что она(несколько ответов)

- а) представляет собой совокупность видов неформальных процедур
- б) выполняет функцию внутреннего организующего начала
- в) является обобщенной системой взглядов и представлений о корпорации
- г) представляет собой полное развернутое, подробное изложение морально-этических и деловых принципов, которыми руководствуются сотрудники фирмы

25. Духовная культура – это (несколько ответов)

- а) ценности, церемонии, ритуалы
- б) книга, храм
- в) символы, мифы, идеи

26. Социокультурные особенности в формировании корпоративной культуры складываются на основе(несколько ответов)

- а) определенного уровня развития корпораций
- б) социализации и адаптации персонала корпораций
- в) определенного уровня развития общества, национальных, социальных и культурных ценностей
- г) религий, традиций, этических норм, менталитета

27. В основе системы социально-корпоративных отношений, в качестве первого элемента лежит:

- а) духовная культура
- б) материальная культура
- в) миссия фирмы
- г) философия фирмы

28. Организационно-корпоративная культура это ...

- а) совокупность коммуникаций, формирующих имидж и репутацию организации.
- б) знания и умения руководства организации, используемые при принятии решений.
- в) ценности и представления, разделяемые большинством сотрудников организации, проявляющиеся в их поведении.

29. К факторам, не оказывающим влияния на формирование корпоративной культуры относятся:

- а) рейтинг корпорации в СМИ
- б) особенности национальной культуры

- в) размер и структура корпорации
- г) цели корпорации и цели лидера

30. Вечные принципы, принятые в организации приоритеты, значимые для организации и оберегаемые ею - это ...Ответ:

31. Ряд специалистов отождествляют понятия "организационная культура" и "корпоративная культура" потому, что ...

- а) каждый специалист имеет право на собственное суждение
- б) данная проблема недостаточно изучена и не нашла своего отражения в практике
- в) данная проблема не имеет существенного значения

32. Функции, которые призваны выполнять внутрикорпоративные PR(несколько ответов)

- а) проведение PR-кампаний для внешней общественности, презентаций, организация выставок, конференций, спонсорство, лоббирование
- б) проведение мероприятий, посвящённых значимым событиям внутрикорпоративной жизни (в т.ч. корпоративных вечеринок); выработку имиджа и символики фирмы, создание истории фирмы, поддержанию внутрифирменных традиций, борьба с нежелательными слухами
- в) изучение целевых аудиторий фирмы, оценка общественного мнения, анализ кризисных ситуаций на фирме, подготовка аналитических материалов и рекомендаций руководству фирмы
- г) мониторинг "больших" СМИ, медиапланирование, проведение пресс-конференций
- д) установление общения с разными группами внутренней общественности, подготовку и издание информационных материалов, "малых" СМИ для работников фирмы, подготовку речей для руководства

33. Лозунги и девизы, как выразители корпоративных ценностей, стали сознательно использоваться для формирования корпоративных ценностей в ...

- а)19 век
- б)20 век
- в)21 век

34. Слабая организационно-корпоративная культура характеризуется(несколько ответов) а)

- а) содержит множество норм и ценностей, разделяемых большинством членов организации
- б) отсутствием общих ценностей и норм у каждого элемента организации
- в) наличием своих ценностей и норм у каждого элемента организации, зачастую противоречащих другим
- г) нормы и ценности культуры открыты внутреннему и внешнему влиянию, но не изменяются под его воздействием
- д) нормы и ценности культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием

35. Определение миссии организации может состоять из следующих основных элементов(несколько ответов) а)

- а) интересы основных субъектов организации
- б) определение областей конкуренции и конкурентных преимуществ
- в) стратегическое намерение или видение компании
- г) предназначение организации в своей сфере деятельности
- д) цели организации на текущий период

36. Механизм влияния организационно-корпоративной культуры на персонал может быть представлен следующей последовательностью этапов (элементов):

- а) миссия; поведенческие нормы (стандарты); система отношений; действия и поведения работников
- б) система отношений; миссия; поведенческие нормы (стандарты); коммуникации
- в) миссия; система отношений; поведенческие нормы (стандарты); коммуникации; действия и

поведения работников

г) поведенческие нормы (стандарты); миссия; система отношений; коммуникации;

37. Организационная культура это:

- а) элементы духовной культуры
- б) элементы материальной культуры
- в) понятие характеризующее культуру организации
- г) персонал организации

38. Составляющими материальной культуры по В.А. Спиваку (в рамках корпоративной культуры) являются(несколько ответов)

- а) культура управления
- б) культура средств труда
- в) культура личности
- г) культура трудового процесса
- д) культура условий труда и производства

39. Основной задачей внутрикорпоративного PR является:

- а) формирование отношений с властными структурами
- б) формирование и текущая информационная поддержка позитивного имиджа компании, ее позиционирование во внутрикорпоративном пространстве
- в) формирование внешнего имиджа и последующее позиционирование в бизнес среде по отношению к компаньонам, конкурентам, инвесторам, кредиторам, клиентам
- г) формирование отношений со СМИ, общественными организациями и населением

40. Предпосылками возникновения современной теории и практики организационно-корпоративной культуры являются(несколько ответов)

- а) бурное развитие знаний в таких областях, как философия и психология
- б) необходимость гармонизации отношений с персоналом
- в) необходимость эффективного управления и контроля поведением большого числа людей
- г) бурное развитие знаний в таких областях, как теория управления, организационное поведение, социальная психология

41. Эмоционально-чувственное и волевое отношение к родине, к своей корпорации, проявляющееся, в частности, в приверженности работника целям корпорации. Ответ:

42. Основные ценностные установки японских компаний(несколько ответов)

- а) личная идентификация с группой, подчиненность ее интересам и нормам
- б) высокая мотивация на достижения в труде и ответственность
- в) выступление подчиненных с инициативой не одобряется
- г) главное - это успех компании, групповые ценности

43. Внутренний имидж корпорации определяется(несколько ответов)

- а) имиджем руководителя
- б) имиджем персонала
- в) визуальным имиджем корпорации
- г) бизнес-имиджем корпорации
- д) фирменным стилем

44. Механизм формирования и поддержания свойств (ценностей) корпоративной культуры базируется на:

- а) в создании норм и стандартов поведения персонала
- б) проявлении ценностей корпоративной культуры в поведении персонала
- в) имидже
- г) репутации

45. Внутрикorporативный PR заключается в налаживании и оптимизации благоприятных, гармоничных, доброжелательных, взаимовыгодных отношений с различными целевыми группами, а именно(несколько ответов)

- а) общественными (неправительственными) организациями
- б) семьями сотрудников
- в) представителями различных ветвей власти
- г) руководителями корпорации
- д) собственными сотрудниками

46. Функция корпоративной культуры, создающая необходимые стимулы для выполнения необходимых действий работниками.

- а) мотивационная
- б) адаптивная
- в) ориентирующая
- г) ассимиляционная

47. В структуре корпоративной культуры укрупненно ключевыми элементами являются(несколько ответов)

- а) элитарная культура
- б) материальная культура
- в) массовая культура
- г) духовная культура

48. Составляющими духовной культуры по В.А. Спиваку (в рамках корпоративной культуры) являются(несколько ответов)

- а) культура трудового процесса
- б) культура условий труда и производства в) культура средств труда
- г) культура личности
- д) культура коммуникаций

49. Элементами корпоративной культуры являются(несколько ответов) а) корпоративные ценности б) миссия в) легенды и мифы г) персонал д) имидж

50. Характеристиками позитивной организационной культуры являются(несколько ответов)

- а) - преобладают ценности реализации функционально значимых алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно определенных моделей поведения
- б) - отсутствуют четкие представления об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении; характерны "колебания" социально-психологического статуса работников
- в) ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности
- г) - отчетливо заданные нормы поведения и традиции; - единство общественного мнения и внутри- групповой сплоченности д) - единство общественного мнения и внутригрупповой сплоченности

51.... - это образ жизни и деятельности группы лиц, который осознанно или неосознанно воспринимается ею и передается из поколение в поколение. Совокупность обычаев и способов поведения. Ответ:

52. Организационно-корпоративная культура проявляется в(несколько ответов)

- а) формальном равенстве статуса всех сотрудников организации
- б) соблюдении правил и инструкций, применяемых для контроля за поведением работников
- в) отождествлении каждого работника с организацией
- г) нетождественности суммы свойств элементов системы с свойствами самой системы

д) согласованности целей организации и персонала

53. Сущность внутрикорпоративных PR состоит в обеспечении внутрикорпоративных Ответ:

54. В рамках внутрифирменного PR гармонизация внутрифирменных отношений подразумевает (несколько ответов)

- а) налаживание взаимоотношений с потребителями
- б) установление коммуникаций с партнерами
- в) установление коммуникаций с конкурентами
- г) оптимизация отношений "руководство-служащие"
- д) налаживание взаимопонимания между членами коллектива и поддержание хорошего микроклимата

55. Второй (промежуточный) уровень организационно-корпоративной культуры это:

- а) - ценности, основополагающие предположения и глубокие убеждения, которые зачастую не осознаются, и руководят поведением и решениями людей иногда на подсознательном уровне (основывается на постулатах веры и этических стандартах)
- б) выраженные в словах и делах сотрудников корпорации общие нормы и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами корпорации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах, в политике, проводимой компанией (в основном определяется этическими стандартами)
- в) видимые объекты и проявления культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, девизы, организационные церемонии, организация фирменного пространства, и т.п. (в основном определяется нормами этикета). Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением персонала

56. Основные социокультурные особенности, характерные для управления персоналом японских корпораций ... (несколько ответов)

- а) коллективная ответственность
- б) индивидуальное принятие решения
- в) быстрое должностное продвижение
- г) пожизненный найм

57. Причины, определяющие необходимость исследования корпоративной культуры (несколько ответов)

- а) различие в восприятии ценностей корпорации сотрудниками офиса и цехах
- б) недостаточная осведомленность персонала состоянием дел в корпорации
- в) наличие в структуре управления предприятием социолога
- г) потребность в управлении (изменении) корпоративной культуры

58. Для становления российской корпоративной культуры характерно:

- а) все черты
- б) доминирование предпринимательской культуры, часто входящей в противоречие с управленческой культурой
- в) недостаточное внимание к формированию корпоративной культуры
- г) наличие опыта длительных взаимоотношений в прошлом
- д) стремление к созданию преданной команды

59. Свойство предмета, процесса, явления, позволяющее ему служить образцом поведения людей - это ...

- а) образ
- б) организационные ценности
- в) менталитет

60. В системе формирования социокультурных особенностей корпоративной культуры, подходы в отношении людей к природе можно охарактеризовать как:

- а) объективные и субъективные

- б) доминирование, предопределение, гармонию
- в) субкультуры и контркультуры

61. Механизм реализации социально-корпоративных отношений в конечном итоге направлен на формирование :

- а) репутации
- б) поведения персонала вне организации
- в) внешнего имиджа
- г) внутреннего имиджа
- д) поведения персонала внутри организации

62. Корпоративная социальная ответственность - это ...

- а) основа взаимоотношений корпорации и персонала в достижении совместных целей, их сотрудничество и взаимопонимание в поиске путей обеспечения интересов сторон.
- б) рациональное отношение, предполагающее учет стратегических приоритетов и преимуществ страны, в т.ч. её влияния в мире.
- в) добровольный отклик организации на социальные проблемы и ожидания общества

63. Специфическими индикаторами корпоративной культуры являются(несколько ответов)

- а) имидж компании
- б) формулировка миссии компании
- в) рейтинг компании, публикуемый в СМИ о преданности корпорации
- д) социально-психологический климат

64. К печатным формам PR-коммуникаций относят (несколько ответов)

- а) интернет
- б) ежегодные отчеты фирмы
- в) видеофильмы
- г) тексты речей и выступлений
- д) листки новостей (внутренние газеты)

65. Образ фирмы, который существует в сознании сотрудников - это её внутренний ...ответ

66. Исследование корпоративной культуры методом анкетирования позволяет (несколько ответов)

- а) опросить большое количество респондентов
- б) использовать вторичную информацию
- в) включить вопросы практически по всем параметрам
- г) отказаться от применения для исследований других методов

67. Положения, характеризующие негативные ценности организационно-корпоративной культуры(несколько ответов)

- а) "ты начальник - я дурак, я начальник - ты дурак"
- б) сделать все что возможно и нужно, не взирая на время
- в) в споре рождается истина
- г) начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям
- д) хорошо работать - это не самое главное в жизни

68. Корпоративный бренд, как свойство (ценность) корпоративной культуры проявляется в(несколько ответов)

- а) высочайшем качестве во всем
- б) обсуждении вопросов труда и занятости рабочих корпорации
- в) повышении интеллектуальных возможностей сотрудников корпорации
- г) всеобщем признании

69. Сущность интеграции корпоративных культур выражается в(несколько ответов)

- а) характере осуществляемых контактов между людьми
- б) выработке ценностей, норм, правил, стандартов поведения единых для всех подразделений и компаний, входящих в корпорацию
- в) восприятие и признание ценностей различных субкультур, входящих в корпорацию, в случае, если они не противоречат интересам компании
- г) объединение культур различных компаний на основе свободы волеизлияния

70. Укажите высказывание, которое не является положением доктрины "Человеческих отношений"

- а) "деньги - мотив материальной выгоды, не рассматриваются руководством в качестве "вечного двигателя"..."
- б) "не бойся, если твой подчиненный способнее тебя, а гордись таким подчиненным"
- в) "просвещение служащих о целях и проблемах фирмы создает корпоративное сознание и гордость за собственное место работы"
- г) "групповые ценности - наиболее важный ориентир оптимизации "человеческих отношений" на производстве"
- д) "социальное и психологическое положение рабочего на производстве имеет более важное значение, чем сама работа ..."

71. В структуре корпоративной культуры укрупненно ключевыми элементами являются(несколько ответов)

- а) массовая культура
- б) элитарная культура
- в) материальная культура
- г) духовная культура

72. Функции, которые призвана выполнять организационная культура являются(несколько ответов)

- а) интегративная и дезинтегративная
- б) бытовая
- в) технико-технологическая
- г) образовательно-воспитательная
- д) регулирующая

73. Обобщенными индикаторами корпоративной культуры являются(несколько ответов)

- а) имидж компании
- б) преданность корпорации
- в) наличие и качество коллективного договора
- г) формулировка миссии компании
- д) рейтинг компании, публикуемый в СМИ

74. Основными элементами формирования корпоративной культуры российских корпораций являются(несколько ответов)

- а) функции управления
- б) цели управления
- в) средства коммуникации
- г) корпоративный стиль
- д) деловые документы

75. К ценностям (свойствам) корпоративной культуры относятся(несколько ответов)

- а) гуманитарная культура
- б) профессионализм
- в) образованность

- г) патриотизм
- д) свобода

Тесты типа В.

1. Тест - Установите соответствие между названиями моделей организационного поведения и их краткой характеристикой:

1. Коллегиальная модель организационного поведения.
2. Авторитарная модель организационного поведения.
3. Опекунская модель организационного поведения.
4. Поддерживающая модель организационного поведения.

А. _____ - концепция, утверждающая, что воздействия на поведение сотрудников и контроль над их действиями осуществляются посредством реализации власти лиц, наделенных официальными полномочиями.

Б. _____ - представляет собой дальнейшее развитие поддерживающей модели. Основана на утверждении, что командная работа побуждает сотрудников организации к принятию на себя ответственности за осуществление процесса труда. В качестве ключевого элемента данная модель включает группу, стремящихся к общей цели людей, предполагает формирование у работников чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности.

В. _____ - данная модель базируется на концепции, утверждающей, что поведение и действия работников организации определяются их потребностями в безопасности и чувстве защищенности. Предполагает формирование трудовых отношений таким образом, чтобы усиливалась зависимость сотрудника от организации. При этом со стороны сотрудников обеспечивается лишь пассивное сотрудничество.

Г. _____ - данная модель опирается не на деньги или власть, а на руководство или лидерство, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации. Базируется на концепции, утверждающей, что менеджеры должны поддерживать работников в их стремлении к профессиональному росту, самоутверждению и одобрению со стороны руководства.

2. Тест - Установите соответствие между названиями теорий, объясняющих развитие организационного поведения сотрудников и их характеристикой:

1. Теория непредвиденных обстоятельств
2. Теория подкрепления.
3. Теория социального научения
4. Теория атрибуции
5. Теория иерархии потребностей А. Маслоу
6. Теория ожиданий
7. Фундаментальная ошибка атрибуции

1 _____ - базируется на том, что управленческий подход должен адаптироваться к ситуации, подстраиваться под нее. Ф.Селзник показал, что на структуру любой организации влияют внешние ограничения, и что организация должна разрабатывать формальные и неформальные мероприятия, которые помогают ей адаптироваться к внешним условиям и выживать.

2 _____ - базируется на принципе модификации организационного поведения, обозначающем систематическое поощрение (подкрепление) желательного организационного поведения и не подкрепление или наказание нежелательного организационного поведения.

3 _____ - утверждает, что, наблюдая и имитируя ролевые модели в окружающей рабочей среде сотрудники организации получают значительные объемы информации об эффективном нововведении в процессе труда (косвенное обучение) или обучаются на опыте других людей.

4 _____ - объясняет, как и почему люди делают обычные умозаключения, которые являются посредниками между восприятием событий и ответной реакцией на них.

5 _____ - базируется на том, что люди имеют множество различных потребностей, но потребности можно разделить на пять основных категорий в виде строгой иерархической структуры. При этом потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем мотивации начнут сказываться на потребностях более высоких уровней.

6 _____ - базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Анализирует мотивации к труду, подчеркивая важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение; вознаграждение - валентность (удовлетворен вознаграждением).

7 _____ - стремление индивида объяснить достижения коллег или подчиненных улыбкой фортуны или простотой задач, а фиаско - недостаточными усилиями, отсутствием определенных индивидуальных характеристик или общих способностей. Смысл фундаментальной ошибки атрибуции заключается в общей тенденции привязки причин поведения к внутренним характеристикам человека.

3. Тест - Установите соответствие между названиями каналов власти и их характеристикой.

1. Власть авторитета
2. Власть ВЛИЯНИЙ
3. Власть должностного положения
4. Власть информации
5. Власть компетенции
6. Власть награждать
7. Власть принуждения.

А. _____ – один из каналов власти. При его использовании руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности.

Б. _____ – один из каналов власти, основанный на взаимодействии лидера с влиятельными лицами, что даст ему косвенную силу власти.

В _____ - один из каналов власти. Чем выше должностная позиция лидера, тем выше степень его властного влияния на людей.

Г. _____ – один из каналов власти, основанный на том, что исполнители постоянно испытывают потребность в информации, лидер обычно регулирует ее доступ к конкретным людям.

Д _____ – один из каналов власти, базирующийся на том, что профессионально подготовленный лидер оказывается наделенным правом выступать в качестве эксперта и «судьи» по многим производственным проблемам.

Е. _____ – один из каналов власти, основанный на том, что люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможности награждать и миловать.

Ж. _____ - традиционный канал власти, базирующийся на побуждении людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием.

4. Тест - Установите соответствие между определениями и их характеристикой:

1. Мотив.
2. Мотивация
3. Вознаграждение
4. Фрустрация

5. Мотивирующие факторы
6. Внешние мотиваторы.
7. Внутренние мотиваторы.

А. - определенные побуждения к действиям.

Б. _____ - процесс стимулирования сотрудников организации, побуждающий их осуществлять деятельность по достижению индивидуальных целей и общих целей организации. Воздействует на побудительные силы человеческой деятельности, как осознаваемые, так и не осознаваемые самим человеком.

В. _____ - завершает цикл мотивации. Призвано приглушить потребность и снизить побуждение. Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя.

Г. _____ - блокирование мотивации (стремления), не позволяющее индивиду достичь желаемой цели.

Д. _____ - условия, создание которых оказывает значительное мотивирующее воздействие, но их отсутствие обычно не вызывает отрицательных эмоций, связаны с характерной сущностью выполняемой человеком работы.

Е. _____ - внешние поощрения, которые имеют место независимо от природы труда, не обеспечивающие прямого удовлетворения в ходе выполнения рабочего задания.

5. Тест - Вставьте пропущенные слова и словосочетания, по смыслу:

1. Умение подчиняться
2. Подчинение

А. _____ - поведенческие навыки, которые позволяют индивиду эффективно выполнять распоряжения руководителя.

Б. _____ - это изменение поведения в результате реального или воображаемого давления на индивида со стороны окружения.

6. Тест - Установите соответствие между названиями подходов к изучению лидерства и их характеристикой:

1. Личностный
2. Поведенческий.
3. Процессный.
4. Ситуационный (вероятностный)

А. _____ - подход к изучению лидерства - изучает личность и характеристики лидера. Теории лидерства, базирующиеся на данном подходе, основаны на мнении, согласно которому личности эффективных лидеров и тех, кто лидерами не являются, существенно различаются. Концентрируется на том, кем лидер является.

Б. _____ - подход к изучению лидерства - связан с теориями, описывающими поведение лидера. Данные теории пытаются связать то, что лидер делает, с его эффективностью.

В. _____ - подход к изучению лидерства - определяет процедуру общения лидера и подчиненного. Теории, базирующиеся на данном подходе, пытаются объяснить процессы, в ходе которых развиваются отношения между лидерами и подчиненными.

Г. _____ - подход к изучению лидерства - базируется на вероятностных теориях лидерства, учитывает не только внутренние факторы, но и влияние внешней среды. Является наиболее современным и чаще всего используемым на практике, в основе его лежит положение о том, что выбор адекватного стиля руководства определяется в ходе анализа природы управленческой ситуации и определения ключевых факторов.

Тесты типа С

1. Установите, истинно или ложно данное высказывание (И - Л).

1. Социальная поддержка - совокупность различных видов деятельности и взаимоотношений, удовлетворяющая потребности работника в поддержке, уважении и положительной оценке результатов труда.

2. Стереотип - устоявшееся представление о чем-либо. Часто стереотипы - это перепевы старых мифов и предрассудков. Они основаны на неопределенности, а иногда на страхе или угрозе, которые постоянно подкрепляются.

3. Узость взглядов - видение ситуации вокруг себя только с точки зрения собственных перспектив.

4. Защитные стратегии - способы, с помощью которых человек борется против стрессовых факторов.

2. Установите, истинно или ложно данное высказывание (И - Л).

Атрибуция - процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей.

Неприятие неопределенности - ощущение дискомфорта в условиях неопределенной ситуации, побуждающее индивидов добиваться прояснения положения.

Статус - социальный ранг личности в группе, мера уровня признания, уважения и принятия личности окружающими. Это относительная позиция человека внутри группы или общества.

Стимул - некий фактор или действие, вызывающее отклик.

Отклик - поведенческий результат стимула.

Ожидания - оценка конкретной личностью вероятности определенного события.

Валентность - степень значимости получения поощрения для индивида, его устремленность к достижению поставленной цели.

Влияние - процесс, при котором поведение или характеристики одних людей воздействуют на поведение или характеристики других.

Чувствительность к справедливости - признание того, что каждый работник сугубо индивидуально оценивает уровень оплаты труда (завышенный, справедливый, заниженный).

3. Установите, истинно или ложно данное высказывание (И - Л).

1. **Социальная поддержка** - совокупность различных видов деятельности и взаимоотношений, удовлетворяющая потребности работника в поддержке, уважении и положительной оценке результатов труда.

2. **Стереотип** - устоявшееся представление о чем-либо. Часто стереотипы - это перепевы старых мифов и предрассудков. Они основаны на неопределенности, а иногда на страхе или угрозе, которые постоянно подкрепляются.

3. **Узость взглядов** - видение ситуации вокруг себя только с точки зрения собственных перспектив.

4. **Защитные стратегии** - способы, с помощью которых человек борется против стрессовых факторов.

4. Кроссворд «Стресс в организационном пространстве»

Вопросы:

1. Общий термин, применимый ко всем испытываемым индивидами формам давления.

2. На данной стадии развития стресса активизируется внутренняя стрессовая система организма, происходит ряд физиологических, и химических реакций, выделение адреналина, усиление потоотделения.

3. На этой стадии организм мобилизует для борьбы со стрессовым фактором необходимый орган или систему.

4. Если фактор стресса воздействует на организм в течение долгого времени, на второй стадии могут исчерпаться резервы адаптивных механизмов и наступит истощение.

5. Возникает, когда требования чрезмерно завышены и не соответствуют человеческим возможностям.

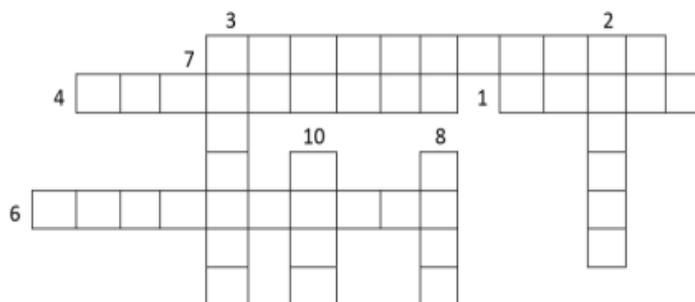
6. Определяет реакцию человека на стресс.

7. Это индивидуально-психологические особенности личности, обеспечивающие успех выполнения той или иной деятельности и легкость (различия в динамике) овладения необходимыми знаниями, умениями, навыками.

8. Это метод, которым человек борется против стрессовых факторов.

9. Специальные методы управления неизбежным и затяжным стрессом при помощи ведения активного образа жизни - занятия спортом: ходьбой, бегом, плаванием, велосипедом, теннисом и др., чтобы успешно справляться со стрессовыми ситуациями.

10. _____ взаимопомощи - поддержка и общение с другими людьми, оказывающими социальную и психологическую поддержку методами групповой динамики.



5. Кроссворд «Мотивация в организационном пространстве».

Вопросы по вертикали:

1. Факторы, удовлетворяющие работника, если они присутствуют, и вызывающие чувство неудовлетворения в случае их отсутствия.

2. Теория мотивации, базирующаяся на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели, подчеркивая важность трех взаимосвязей; затраты туда - результаты; результаты - вознаграждение; вознаграждение – валентность.

3. Степень значимости получения поощрения для индивида, его устремленность к достижению поставленной цели.

4. Чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо, принявшее специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивидуума.

5. Процесс симулирования сотрудников организации, побуждающий их осуществлять деятельность по достижению индивидуальных целей и общих целей организации.

Вопросы по горизонтали:

1. Все, что человек считает ценным для себя.

2. Теория мотивации, базирующаяся на принципе модификации организационного поведения, обозначающем систематическое поощрение (подкрепление) желательного организационного поведения и не подкрепление или наказание нежелательного организационного поведения.

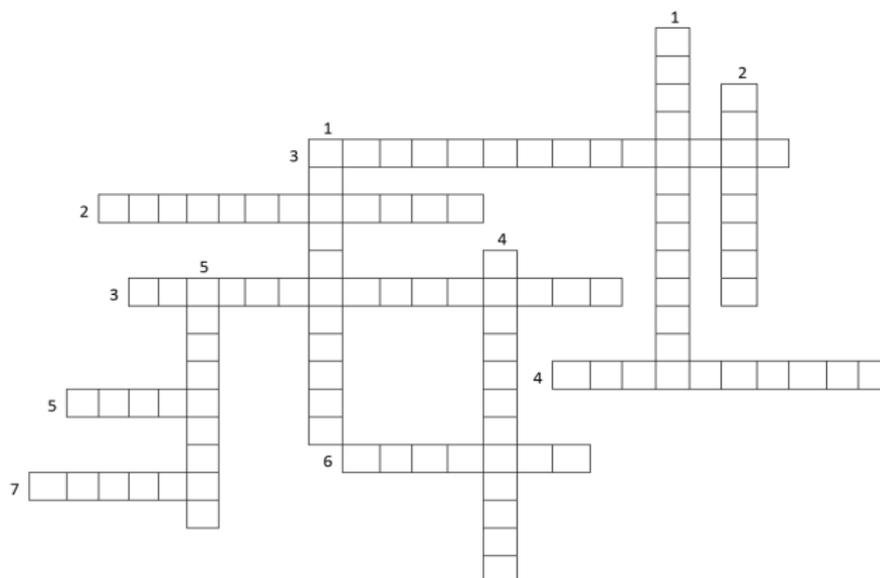
3. Мотивация, основанная на стремлении индивида быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество.

4. работника к достижениям, принадлежности к определенной группе, власти или компетентности.

5. Определенные побуждения к действиям; инстинктивные импульсы, биологические влечения, интересы, желания, стремления, идеалы, ценностные ориентации.

6. Мотивирующие условия, создание которых оказывает значительное мотивирующее воздействие, но их отсутствие обычно не вызывает отрицательных эмоций.

7. Потребность, основанная на стремлении людей иметь влияние на окружающих, воздействовать на развитие ситуации, создать и поддерживать свою репутацию.



A2. Вопросы для обсуждения

1. Корпоративная культура в производственных и коммерческих организациях.
2. Раскройте сущность корпоративной культуры и ее функции.
3. Социально-психологические и личностные компоненты корпоративной культуры.
4. Срок функционирования, уровень развития коллектива предприятия и его психологический климат.
5. Характер собственности организации и ее связь с типом корпоративной культуры.
6. Специфика деятельности и ориентированность предприятия на конкретные запросы потребителя.
7. Охарактеризуйте виды корпоративной культуры.
8. Опыт разработки корпоративной культуры.
9. Гендерные аспекты в корпоративной культуре.
10. Раскройте роль оценки и самооценки личности в структуре корпоративной культуры.
11. Удовлетворенность характеристиками работы и корпоративная культура.
12. Назовите стили и методы руководства при различных корпоративных культурах.
13. Назовите инструменты корпоративной культуры.
14. Психологические характеристики миссии.
15. Кодекс служебной этики и корпоративная культура.
16. Стратегия развития и корпоративная культура.
17. Разработка системы стимулирования работников.
18. Материальное и моральное стимулирование.
19. Социально-психологическое исследование корпоративной культуры организации.
20. Знаково-символические элементы корпоративной культуры.
21. Охарактеризуйте корпоративный сайт.
22. Корпоративное общение.
23. Миссия и базовые ценности организации.

Блок В. Упражнения реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Выполнение практических заданий

Задание 1. Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - уволить несогласного лидера;
 - привлечь на свою сторону;
 - прочее (обосновать).

Задание 2. Разработать карьерный план для менеджера по управлению персоналом. Проанализировать разделы карьерного плана.

- Задание 3.** Назвите по пять наиболее важных мотивов для следующих лиц:
- студента в учебной аудитории;
 - квалифицированного рабочего;
 - служащего в конторе.

Задание 4. Выберите эпизод из предполагаемой вашей профессиональной деятельности, в котором вы играли роль последователя. Проанализировав этот эпизод, определите, каким из стилей лидерства воспользовался ваш руководитель. Зная о степени готовности последователей, решите, насколько такой выбор был эффективен. Главная цель этого упражнения — научиться выделять три компоненты готовности последователей.

Задание 5. Составьте и занесите в таблицу всех членов Вашей группы (команды) и их основные задания. Для каждого определите уровень готовности, учитывая при этом их умение выполнять задание, их стремление выполнить его и уверенность, с которой они выполняют данное задание. Для каждого члена команды определите стиль руководства, который, по Вашему мнению, наиболее подходит для того, чтобы он успешно выполнил задание.

В2. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация 1. 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.

Вопросы для обсуждения

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как вы?».
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 2. Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Вопросы для обсуждения

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - уволить несогласного лидера;
 - проигнорировать его мнение;

- привлечь на свою сторону;
- прочее (обосновать).

Ситуация 3. В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решать сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения стоящих перед ней целей.

Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорацией.

Вопросы для обсуждения. Как вы оцениваете стремление руководства корпорации «Сони» привлечь к участию в решении проблемы, в том числе управленческого характера, всех сотрудников корпорации? Оправдан ли, по вашему мнению, такой подход к организации производства?

Ситуация 4. Фредерик Герцберг провел исследование, в процессе которого он все факторы, вызывающие либо неудовлетворенность, либо удовлетворенность работой разделил на 2 группы.

Вопросы для обсуждения

1. Какие это группы?
2. Постройте систему мотивации работников бухгалтерии по Ф.Герцбергу.

В3. Тематика заседаний круглого стола

1. Корпоративная культура

- 1) Дайте определение понятия «Корпоративная культура».
- 2) Что такое «субкультура», и какие субкультуры бывают в организации. Что такое «контркультура»?
- 3) Назовите методы формирования, поддержания и изменения ОК.
- 4) Возможно ли провести изменения в организационной культуре без изменения поведения работников? Поясните.
- 5) Какие модели используются для определения влияния культуры на организационную эффективность?
- 6) Что предпринимают организации для сохранения своей культуры? Опишите основные шаги.
- 7) С помощью каких моделей можно определить влияние национальной культуры на культуру организации?
- 8) Что такое «культура» и чем она отличается от понятия «организационная культура»?
- 9) Как такие понятия, как индивидуализм/коллективизм, диапазон власти, избежание неопределенности, мужское и женское начала, помогают объяснить различия культур? Приведите примеры различий в этих параметрах.
- 10) Охарактеризуйте современное состояние корпоративной культуры в России:
 1. Социальная поддержка безработицы и ее основные методы.
 2. Государственная политика занятости в России.
 3. Статус безработного и особенности его определения в различных странах.
 4. Пути минимизации безработицы.
 5. Экономические средства регулирования занятости.
 6. Права и обязанности работодателей по реализации государственной политики занятости.
 7. Прогнозирование уровня безработицы.
 8. Инфраструктура рынка труда и назначение ее отдельных элементов.

Б4.Задания «кейс-стади»

Кейс-стади (2 часа) Цель: рассмотрение основных понятий курса корпоративная культура Вопросы для обсуждения:

1. Приведите известные вам определения понятия «культура». Как рассматривается это понятие в культурологии?
2. Назовите имена исследователей, с которыми связана история возникновения термина «корпоративная культура». Что внес в это понятие каждый из них?
3. Чем вызван научный интерес к корпоративной культуре сегодня?
Почему в России до недавнего времени этой проблемой не занимались?
4. Охарактеризуйте корпоративную культуру как непрменный атрибут любой организации. Какие критерии идентификации корпоративной культуры предложил С. Роббинс? Прокомментируйте каждый из них.
5. Приведите некоторые из предлагаемых разными исследователями определений корпоративной культуры. В чем их сильные и слабые стороны?
Что должно включать в себя наиболее полное определение этого понятия?

Упражнение «Поиск сходства»

Цель: Сплочение коллектива через нахождение сходств участников.

Время: 20 минут.

Ресурсы: карточки с изображением животных, листы бумаги.

Ход упражнения: Каждая команда должна написать на листе черты сходства и черты различия в своей группе.

Выигрывает та команда, которая больше напишет сходств или различий за определенное время. Учитывается количество названных сходств и их качество.

Психологический смысл упражнения: Упражнение эффективно работает на сплочение группы, так как участники начинают более внимательно присматриваться друг к другу и обнаруживают, что сходства между ними гораздо больше, чем они думали раньше.

Обсуждение: Постараться подвести участников к мысли, что, хотя они все такие разные, сходства между ними гораздо больше, чем может показаться на первый взгляд.

Упражнение «Дом»

Цель: осознание своей роли в группе, стиля поведения.

Время: 15 минут.

Ресурсы: карточки с изображением предметов мебели, быта и т.д.

Ход упражнения: участники делятся на 2 команды. Ведущий дает инструкцию: «Каждая команда должна стать полноценным домом! Каждый человек должен выбрать, кем он будет в этом доме – дверью, стеной, а может быть обоями или предметом мебели, цветком или телевизором? Выбор за Вами! Но не забывайте, что Вы должны быть полноценным и функциональным домом! Постройте свой дом!».

Психологический смысл упражнения: Участники задумываются над тем, какую функцию они выполняют в этом коллективе, осознают, что все они нужны в своем «доме», что способствует сплочению.

Обсуждение: Как проходило обсуждение в командах? Сразу ли Вы смогли определить свою роль в «доме»? Почему Вы выбрали именно эту роль? Я думаю, Вы все поняли, что каждая часть Вашего «дома» важна и нужна в нем, каждая несет свою определенную функцию, без которой дом не может быть полноценным!

Тренинг 1. Для «прокачки» навыков управления сотрудниками

1. Сотрудница отдела, которая в компании проработала много лет, по семейным обстоятельствам взяла отпуск на 4 месяца. Когда она вернулась на свое рабочее место, о увидела, что новый сотрудник отдела забрал её стул. Не долго думая, "старый" сотрудник поменяла стулья и приступил к работе, чем вызвал недовольство "нового" сотрудника. В отделе разразился конфликт "не на жизнь, а на смерть". Ваша реакция?

2. Вы ищите себе сотрудника. Зарплата сотруднику определена такая же, как его коллегам "по цеху". К Вам приходит соискатель на порядок сильнее, чем ваши уже работающие сотрудники. Его устраивает все условия работы, которые вы предлагаете, кроме зарплаты. Он хочет немного больше. Как быть? Возьмете ли вы такого сотрудника на работу? Если возьмете,

то на каких условиях?

3. К Вам пришел соискатель на должность уровня "мастер от бога". Вам давно охота повысить качество вашей продукции, подкорректировать технологию работы и этот соискатель может помочь Вам решить эти вопросы, но есть нюанс: у него совершенно несносный характер. На лицо: неуправляемость, демонстрационное поведение, хабальство. Как быть? Какое решение принять? Станет ли он Вашим сотрудником? Прошу дать подробные комментарии вашему ответу.

4. Вы даете сотруднику простые поручения, но с каждым разом - замечаете, что он их все менее охотно их выполняет. Вы в замешательстве! Вы считаете, что вы и так создали хорошие условия для сотрудника (оплачиваете ему полностью дни, которые он пропустил по болезни, даете пользоваться за 50% продукцией компании, отпускаете по потребностям сотрудника по его просьбе), и не понимаете, что ещё ему надо? Вы бы уволили этого ленивого, безынициативного сотрудника, но у вас прямо сейчас нечем его заменить и не факт, что следующий будет лучше. Как быть? Как вы поступите в такой ситуации?

5. У вас написаны все инструкции для сотрудников, все должностные обязанности определены и зафиксированы, но сотрудники их просто не выполняют. Вам не понятно, что ещё нужно сделать, чтобы все работало так, как вы задумали? Варианты навести порядок есть: штрафы за неисполнение, увольнения (замены сотрудников), разговаривать с сотрудниками (разъяснять) вашу позицию... может что-то ещё. Что вы выберете? Прошу дать комментарии Вашему выбору.

6. Ваш самый лучший сотрудник больной алкоголизмом и время от времени выпадает из рабочего процесса. Вы уже привыкли к его режиму работы и знаете, когда чего от него ждать. И все было бы хорошо, но другие сотрудники при неправильном выполнении своих задач и вашем порицании стали ссылаться на этого сотрудника, типа почему к нему особое отношение, а им нельзя нарушать? Как вы им ответите?

7. Вы считаете, что вы ответственны за развитие ваших сотрудников и вы постоянно находите разного рода обучения и предлагаете пройти их сотрудникам на разных условиях, бесплатно или за 50% оплаты, но особой поддержки и инициативы среди сотрудников не встречаете, они не поддерживают Вас с Вашими намерениями. Как быть?

8. Неплохой сотрудник вашего коллектива не считает нужным отпрашиваться у Вас если ему куда нибудь нужно, а просо ставит вас в известность. У вас складывается ощущение что он не уважает Вас, не ценит, Как быть в такой ситуации? Что делать?

9. Вы сделали сотруднику предложение о повышении его в должности. Но время показало что вы сделали это преждевременно, сотрудник не справляется. Вы ясно понимаете, что его понижение приведет к его увольнению. Как вы поступите в этой ситуации?

10. У вас в коллективе уникальный сотрудник: он единственный может выполнять определенный функционал. Вы стали замечать, что сотрудник стал манипулировать своим положением: просит повышение зарплаты "угрожая" своим увольнением. Два раза вы уже повысили ему зарплату и чувствуете, что скоро он снова придет с этим же предложением. Как сложится Ваша беседа?

Блок С. Задания практико-ориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенции («владеть»)

С1.Задания «кейс-задачи»

Кейс-задача №1

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

В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от очень

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

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

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

Вопросы:

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

Кейс-задача №2

С помощью полярной модели основного управленческого отношения показать, где скрываются и где блокируются поведенческие ресурсы управления. Разработать полярную модель для следующей ситуации: есть 2 типа руководителей, один из которых дает понять, что каждый в коллективе способен на многое, а другой считает, что мало кто на что способен. Что приобретает первый руководитель, заинтересовывая работников? И что теряет второй, заставляя их работать?

В этой модели продемонстрируйте "обратную связь" основного управленческого отношения, т.е. как руководитель может раскрывать поведенческий ресурс организации и как может его загубить. Оцените приобретения одного руководителя и потери другого. Результаты оценки представьте в виде таблицы.

Используя полученные данные, сформулируйте такую же таблицу в зеркальном отражении: что теряет руководитель, развивающий своих людей и, что приобретает его авторитарный коллега.

Кейс-задача №3

Патимат Магомедовна пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу "Организационное поведение".

"Анна! — воскликнула Патимат, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе".

"Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, — ответила Анна. — А как у тебя дела?"

"Я работаю в рекламном агентстве "Альбатрос". Я там почти уже год", — сказала Патимат. "Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слышала, что это достаточно жесткая контора".

"Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Патимат, — но ты права.

Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом.

Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду".

Анна сочувственно взглянула на подругу. "У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев, и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно конечно было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов.

Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая".

Патимат отставила свой кофе. "Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала".

"Тебе нравится то, что ты делаешь?" — спросила Анна.

"Да, это очень интересное дело, — ответила Патимат. — Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо".

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: "В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?"

"Я бы пошла, Анна, — сказала Патимат, — но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?"

"Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обеих повысят". Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Вопросы:

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?
2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?
3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?
4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?
5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?
6. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают разную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

Кейс-задача №4

Руководство магазина считает, что отдел кадров подобрал в свое время не тех людей на должности, описание которых приводится ниже.

Определить, что нужно сделать для заполнения этих должностей в будущем с большей эффективностью. Необходимо разработать модель личности для кандидата на каждую из

должностей. Эта модель должна описывать наиболее важные черты личности, которые приведут к успеху в работе. Затем следует подготовить список вопросов к кандидату на должность, ответы на которые помогут совместить требования к работе с личностной характеристикой.

Заведующий секцией мужской и женской одежды. Менеджер в данной должности несет полную ответственность за поддержание соответствующего ассортимента товаров в секции; должен управлять продажей, координировать работу и обеспечивать развитие подчиненных ему продавцов. Он обязан играть активную роль в выявлении слабых сторон в работе каждого продавца и помогать ему (ей) в преодолении недостатков. Приблизительно половину своего рабочего времени менеджер проводит в зале секции, работая с покупателями.

Заведующий складом. Менеджер несет полную ответственность за получение прибывающих товаров, их правильное складирование в помещениях склада, а также за своевременную доставку в торговые залы по требованию заведующих секциями. Менеджер должен работать с персоналом, доставляющим товары, так, чтобы обеспечить в этом деле порядок и систематичность. Кроме того, менеджер должен работать с продавцами, чтобы избежать затоваривания на складе.

Кейс-задача №5

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции). Второй кассир. Женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Вопросы:

1. Кто разжег конфликт?
2. Насколько обоснованы действия молодого кассира?
3. Насколько объективна критика ее старшего коллеги?
4. Как оценить правильность действий каждого из работников?
5. Что можно посоветовать в данной ситуации?

Кейс-задача №6

На основании изученного материала, определить 3 – 5 ситуаций и факторов, вызывающих стресс и разработать программу борьбы со стрессом в организации для предложенных профессий. Полученные результаты оформить в виде таблицы.

Профессия	Стрессовая Ситуация	Стрессоры (факторы стресса)	Программа борьбы со стрессом
Водитель общественного транспорта			
Врач – терапевт			
Врач - хирург			
Управляющий отделом инвестиций банка			
Руководитель отдела			

маркетинга крупного торгового предприятия			
Преподаватель университета			

Кейс-задача №7

1. Из предлагаемых ниже выберите стрессоры, которые явно довлеют над вами:

- напряженность учебы;
- нехватка времени; неблагоприятные гигиенические факторы;
- монотонность учебного процесса;
- неудовлетворенность результатами учебы;
- неблагоприятные ситуации в учебной группе;
- трудности во взаимоотношениях со студентами в группе;
- конфликты с преподавателями;
- неблагоприятная атмосфера в семье;
- неприятности с родственниками;
- раздвоенность между работой и учебой;
- тревога о будущем трудоустройстве;
- волнение в связи с предстоящей сессией;
- неудовлетворенность выбранной специальностью;
- отсутствие увлеченностью учебой;
- отсутствие романтического увлечения; любовные переживания;
- финансовая зависимость от родителей;
- тревога по поводу принятого решения; бесхарактерность;
- плохое самочувствие.

2. Разделите выбранные стрессоры на три группы:

- а) те, что можете устранить сами;
- б) те, что вы можете ослабить;
- в) те, что находятся вне вашей воли.

Подумайте, как можно устранить стрессоры первой группы, ослабить стрессоры второй группы. Как следует поступить со стрессорами третьей группы? Отрывайтесь от стрессогенной обстановки.

Кейс-задача №8

Используя национальные особенности в организационной культуре, сформулировать 10 вопросов, в ответах на которые будет раскрываться влияние национальной культуры на управление бизнесом.

При этом важно, чтобы эти 10 вопросов максимально охватывали все аспекты управления деловой организацией.

Например, в случае с «мотивацией» вопрос может выглядеть следующим образом: ориентируетесь ли вы в работе больше на процесс или на результат? Известно, что европейская и азиатская культуры имеют в этом случае различные подходы.

С2.Задания «кейс-стади»

«Кейс-стади»1. Как зажечь эмоционально выгоревших сотрудников

Одна компания столкнулась с проблемой эмоционального выгорания сотрудников отдела взыскания: "Регулярно проводим анонимные опросы об удовлетворенности условиями труда. Жалобы отсутствуют, но при этом руководитель отмечает потерю сотрудниками драйва и интереса к работе." Специфическая область деятельности специалистов не позволяет существенно изменить функционал.

В чем проявляется эмоциональное выгорание в рамках трудового процесса, и как на него может повлиять руководитель? И может ли вообще? Вот на эти вопросы и постараемся ответить. Протипируем состояние на трех ступенях – начальная стадия, реальная проблема и внутренний анализ.

Начальная стадия.

Симптомы. Чаще всего, работодателю эта стадия очень нравится, и любой здравомыслящий,

коммерчески настроенный специалист не будет «лечить» своего подчиненного. На этапе зародыша эмоционального выгорания, сотрудник активно, с горящими глазами отдает всего себя на реализацию проекта. Не важно – будь то статья, крупная продажа, подготовка к выставке или просто рутинная работа, которую он старается сделать максимально хорошо. Кажется, кому от этого плохо? Безусловно, сотруднику. Для того, чтобы достичь результатов, и не просто хороших или отличных, а таких, которые будут его удовлетворять, он начинает требовать от себя слишком многого. Начинается моральное истощение и физическое. Вы пока, как босс и наставник, этого не можете увидеть, потому что сотрудник боится проявить слабость. Прежде всего перед собой. А дома перед сном говорит себе: «Хватит ныть, сопляк! Выспимся на том свете!». Вполне вероятно, что в этой фразе Вы увидели самого себя. Да, да, именно! С этого начинается эмоциональное выгорание.

Причины. В процессных компаниях, у которых продукты не уникальны и не требуют ежедневных мозговых штурмов, креатива и инноваций, зарождается нездоровая конкуренция. Ее зарождают сами сотрудники. От скуки. Это первое. Второе – «искусственно присуждаемая значимость» — это хроническое заболевание многих компаний вне зависимости от размера и бизнес модели. Вся соль в том, что значимость сотрудника (для него самого) зависит от мнимых нематериальных поощрений со стороны своего непосредственного начальника либо от лица совсем недостижимых верхов. Например, лучший продавец месяца будет ужинать за столом со всем советом директоров. То есть как бы ценности в этом вовсе нет никакой. Но шаблонность нашего мышления не позволяет проанализировать этот факт с точки зрения полезности для организма и мы, как ответственные и амбициозные сотрудники, начинаем сдирать с себя по сто тысяч шкур для достижения результата.

Лечение. Если Вы, как мастер и босс, не хотите развивать болезнь далее в рядах своей организационной структуры, следует предпринять некие меры. Во-первых, исключите скуку. Убьете двух зайцев – не будет ненужной конкуренции – раз, в коллективе наладятся каналы взаимодействия – это два. Скуку убрать легко. Благо, современные технологии управления позволяют подобрать инструменты для любого характера. Наиболее эффективным считаю геймификацию. Игровые элементы в процессе работы, в совещаниях, в подведении итогов – это прекрасный способ не просто развеять скуку, но и поднять уровень лояльности к компании.

Во-вторых, обратите внимание на то, как Вы отправляете сотрудников в отпуск. Начальная стадия также может появляться у тех, кто в отпуске отвечает на письма и телефонные звонки. Введите в своей компании правило – кто уходит в отпуск, того ни для кого нет на две недели. И отрубите доступ к корпоративной почте. Дайте человеку отдохнуть. Вы тоже из таких фанатов? Подумайте. На этом этапе еще можно остановить страшную болезнь.

2. Реальная проблема.

Симптомы. Поскольку на заре выгорания сотрудник тратит колоссально много сил и энергии, логично, что в нем просыпается инстинкт самосохранения, и он начинает эти силы экономить. Работу он не бросит, он экономит на социуме. И вот тут мы видим картину маслом – в специалисте прослеживается замкнутость, асоциальность. Начальнику кажется, что он мудр и всезнающ, поэтому искренне считает, что у подчиненного проблемы личного характера – с семьей, например, или любовницей. Частично это правда. Из-за замкнутости и нежелания общаться с людьми (ведь это забирает очень много энергии!), человек отрезает себя от социальной жизни. Но самое страшное то, что делает он это неосознанно, а потому не понимает, что проблема действительно есть.

Обесточенное сознание для экономии заряда для рутинной работы даже заставляет не обращать внимание на физический комфорт – часто на этой стадии люди начинают уделять себе намного меньше времени, женщины перестают следить за своим внешним видом; сенсорные ощущения сводятся к минимуму, обусловленному инстинкту самосохранения – грубо говоря человек продолжает различать горячее и холодное, но неудобный стул не будет для него иметь никакого значения. Именно поэтому, когда Вы задаете вопросы о трудовом комфорте, Вы не получаете развернутых негативных отзывов. Это перестает иметь важность.

Причины. Запустили первый этап.

Лечение. Необходимо уделить внимание социальной активности. Оторвите своих сотрудников от мониторов компьютеров и трубок телефонов. Запустите в компании проекты по развитию, куда привлекайте «заболевших» сотрудников. Смена деятельности, активное взаимодействие с другими сотрудниками в непривычном функционале помогут вытянуть из пучины наступающей депрессии. Устройте корпоратив, куда будут приглашены семьи подчиненных. Хороший способ встрепенуть увядающего специалиста – нагрузить его ответственностью за другого специалиста. Например, поручить обучение новичка или подготовить мероприятие празднования дня рождения главного

бухгалтера. Если же речь идет об HR или менеджере по обучению и развитию персонала – дайте в руки карандаш и листок бумаги, пусть поменяет дизайн в офисе.

3. Внутренний анализ. Это стадия, на которой Вы ничего не сделаете. Однако помочь можете. К большому сожалению, все чаще и чаще встречаю компании, где основной состав находится именно на этом этапе. Он сложный и опасный, потому что в таком состоянии человек может прийти к вам на собеседование, и вы не сразу просечете фишку.

Симптомы. Постоянные внутренние вопросы «зачем я здесь?», «насколько это значимо для меня?», «есть ли в этом кайф для меня?», «приносит ли мне это счастье?». Поставьте себя на место своего подчиненного. Попробуйте ответить на эти вопросы. Какие эмоции у вас вызывает мысль, что вы могли бы сейчас занимать его позицию? Захотелось повеситься или мысль вызвала улыбку? Если второе – тогда есть над чем работать. Если первое – боюсь, следует менять бизнес модель полностью и целиком. Материальное перестает волновать человека. Потому что приходит осознание того, что счастье не купишь. Личностное удовлетворение и чувство самореализации становятся единственно важным.

Причины. Запущенные первые две стадии. И, конечно, потеря внутренних ориентиров на жизненном пути.

Лечение.

1). Уделите внимание сотруднику как профессионалу и специалисту. Проведите оценку компетенций и определите, на своем ли месте он находится. Его эффективность возрастет в геометрической прогрессии, как только он начнет реализовывать именно свой функционал. Для примера, талантливый копирайтер может угасать на глазах только потому что никто не пытался разглядеть в нем прекраснейшего аналитика. И буквы – это, конечно, хорошо. Но любит он цифры и таблички.

2). Разработайте систему нематериальной мотивации. Приучайте сотрудников обучаться и развиваться, давайте им такую возможность за рабочие успехи. Заставьте своего эйчарщика поработать с корпоративной культурой. Вовлеченность персонала может стать хорошим профилактическим средством для остальных, а для «пациента» шансом на выздоровление.

3). Дарите сотрудникам радость. Атмосфера в стенах офиса имеет огромное значение для психического здоровья вашего коллектива. Меньше ора, больше улыбок, не забывайте благодарить свой персонал – в конце концов, он зарабатывает вам деньги. Разговаривайте со своими коллегами – советуйтесь, делитесь планами. Будьте открытыми. Тогда вы сможете без проблем диагностировать и лечить эмоционально выгоревших.

Забавный факт. Мы начинаем задумываться о том, как это исправить, только тогда, когда явление нанесло свой ущерб. Коллеги руководители, призываю Вас быть бдительными и не допускать эмоционального выгорания своих сотрудников. Получайте удовольствие от своего дела, делитесь своим вдохновением и заряжайте энергией. На Вас держится вся компания и каждый сотрудник в отдельности».

С3. Тренинг

Тренинг 1. Для оценки навыков управления персоналом (конкурс)

Тренинг для оценки навыков управления персоналом в сложных ситуациях поможет оценить управленческие компетенции кандидата на должность руководителя отдела в ситуации, когда руководство находится в критической ситуации (например, недостаток временных и финансовых ресурсов), а возможности материальной и нематериальной мотивации отсутствуют.

Тренинг для оценки навыков управления персоналом в сложных ситуациях поможет оценить управленческие компетенции кандидата на должность руководителя отдела в ситуации, когда руководство находится в критической ситуации (например, недостаток временных и финансовых ресурсов), а возможности материальной и нематериальной мотивации отсутствуют.

Текст тренинга:

У вас в подчинении три человека. На протяжении последнего полугодия вы работаете над проектом, который сдали накануне. За тридцать минут до окончания рабочего дня с вами

связывается заказчик и просит уточнить, когда будут готовы все документы по проекту. Вы подтверждаете, что завтра до 11:00 все документы будут предоставлены на рассмотрение. После этого с вами связывается директор и сообщает, что контракт с поставщиками будет расторгнут из-за невыполнения обязательств с их стороны. Материалы этих поставщиков фигурируют в проекте, а значит часть документации нужно переделать. Если работать всем отделом вы можете успеть за 4-5 часов. Но рабочий день подходит к концу, а ваши сотрудники много времени поставятели проекту и часто оставались после работы. Во время перерыва вы планировали, как проведете вечер. Вот информация о подчиненных, которая у вас есть:

Лариса - 29 лет, менеджер отдела, не замужем. Последнюю неделю мучается с зубной болью, сегодня записана на приём к стоматологу.

Игорь - 35 лет, старший менеджер отдела, вел все расчеты проекта, именно он выбирал поставщиков и настоял на работе с этими подрядчиками. Замкнут, с коллегами не общается. Все вечера проводит на работе, поскольку любит работать в тишине. Сегодня обещал жене сводить семью в ресторан.

Александр - 33 года, менеджер отдела, веселый, общительный, душа компании, постоянно подшучивает над коллегами из отдела, что особенно не нравится Игорю. Он будет защищать проект у заказчика, готовил презентацию. Сегодня у него день рождения и заказан ресторан для друзей, в том числе коллег с работы.

Вам нужно убедить их переделать документацию.

Правила:

На раздумье дается 3-5 минут, после чего оцениваемый озвучивает, как говорил со своими подчиненными.

Интерпретация ответов:

Оптимальным считается ответ максимально отражающий корпоративную культуру вашей компании.

Тренинг 3. "Кадровый резерв"

Предлагаю вашему вниманию тренинг «Кадровый резерв»: цель проблематизация участников, формирование потребности в новых инструментах, знаниях, тренер по итогам определяет, на что сделать акцент в тренинге, что более всего выпадает у участников в ходе отбора персонала. Оптимально 10-12 участников и 4 модератора. Время проведения 1 час 45 минут.

Коллеги, сейчас мы займемся привычным для каждого из вас делом - проведением интервью. Чтобы нам понять, на какие темы в тренинге сделать акцент, что мы будем отрабатывать, давайте определим, чем вы уже владеете в области отбора персонала, ведь у каждого из Вас есть опыт отбора персонала и этот опыт у каждого свой. Сейчас у вас будет возможность обменяться своим опытом с коллегами.

Сейчас мы с вами будем решать тренинг «Кадровый резерв».

Проговорить с участниками инструкцию, объединить участников в 2-3 команды, 4 человека студенты, 4 человека руководителя, остальные наблюдатели.

Автомобильный завод структура, разъяснить каждый департамент, после раздать инструкции командам, студентов вывести за пределы аудитории, проговорить с каждым их поведение, дать им инструкции. После подготовки студенты поочередно беседуют с каждым из руководителей, которые сидят за отдельным столом от наблюдателей ориентировочно в центральной части аудитории. Наблюдатели смотрят за происходящим, делают выводы, отмечают конструктивные моменты, по их мнению, и что можно было сделать иначе.

Офис закупки, логистики. Закупают детали.

Департамент сварки. Кузова делают.

Департамент окраски

Департамент сборки. Собирают элементы.

Департамент качества, логистика внешняя. Соответствие стандартам, доставка автомобилей

Департамент управления персоналом.

Коммерческий департамент. Продают дилерам

Инструкция студентам:

В рамках федеральной программы подготовки управленческих кадров Президент обратился с просьбой к крупным предприятиям брать на стажировку студентов – будущих менеджеров и знакомить их с реалиями производственного процесса

Вы группа студентов из Академии Народного хозяйства (филиал Красногорск). Вы изучаете менеджмент и сейчас уже на 3 курсе побывали на стажировке в Калининграде на «Хюндай Моторс», в Калуге на «Фольксвагене». Ближе к Новому году начнутся зачеты, поэтому третья стажировка запланирована в Москве. Вам предстоит провести на заводе неделю, подготовить и защитить проект с оценкой менеджмента завода («Оценка менеджмента Предприятия»). По результатам проекта Вы также пишете отчет лично Президенту, где освещаете Ваши впечатления и обосновываете Ваш выбор предприятия для старта карьеры.

У каждого из Вас свои предпочтения и склонности. Какие? Подготовьте 4 роли и продемонстрируйте их максимально точно к типам (Инструкции по поведению каждого студента даются индивидуально, в зависимости от индивидуально-личностных особенностей, предпочтений, навыков участников, которые в роли руководителей). Руководители с завода придут познакомиться с Вами и зададут Вам несколько вопросов.

Задание для руководителей.

В рамках федеральной программы подготовки управленческих кадров Президент обратился с просьбой к вашему предприятию брать на стажировку студентов – будущих менеджеров и знакомить их с реалиями производственного процесса.

Вы руководители департаментов, в рамках федеральной программы Вам важно отобрать на стажировку студентов, распределить их в различные департаменты, где они максимально раскроют свой потенциал, будут комфортно себя чувствовать. Также Вам известно, что в рамках программы, студенты будут лично писать отчет Президенту об общих впечатлениях и обоснование Предприятия для старта карьеры. Вы заинтересованы в перспективных кадрах, также для Вас важна привлекательность Вашего завода в качестве работодателя.

В ходе собеседования со студентами Ваша задача распределить их в различные департаменты в соответствии с их склонностями. Каждый из вас побеседует с каждым из студентов и сделает свой вывод о том, куда кого направить, после проведения собеседования вы совместно примите решение с обоснованием кого из студентов куда распределите.

После чего обсуждение каждого выбора идет в группе при студентах, вопросы для обсуждения. Куда кого распределили? Почему? Как принимали решения? Почему именно в тот департамент? На чем основывались? Как это поняли? Вопросы студентам: Куда хотели? Довольны ли распределением да/нет почему? Обращаемся к наблюдателем: Куда бы вы распределили, почему именно так и тд.

В выводах в любом случае подвести к тому, что подбор всегда на восприятии, восприятие всегда оценочно по принципу свой человек или нет. Даже если есть фильтры в качестве тестов.

С4. Примерные вопросы для обсуждения:

1. Составляющие корпоративной культуры.
2. Типы корпоративной культуры, их преимущества и ограничения.
3. Менеджер по корпоративной культуре – роль в компании, выполняемые функции и необходимые компетенции.
4. Алгоритм разработки/изменения корпоративной культуры.

С5. Примерные задания:

1. Понятия «философия» и «видение» являются достаточно абстрактными. Как донести их содержание до каждого члена организации?
2. В чем состоят различия между фактическими и ценностными предпосылками? Каково их влияние на сотрудников организации?
3. Проанализируйте четыре модели организационного поведения. Что у них общего? Чем они отличаются друг от друга?
4. Дайте определение «социальной системе» и «социальному равновесию». Расскажите

об их взаимосвязи.

5. Чем должны руководствоваться менеджеры при внедрении каких-либо изменений в организации?

6. Характеризуйте влияние социальной культуры на поведение, принятое в обществе и на поступки человека; выделите две ее составляющие.

С6. Примерные кейсы:

1. Охарактеризовать формирование стилей поведения работников под воздействием институциональных предписаний организации.

2. Сравнить типы организационного поведения работников в государственных учреждениях и на предприятиях малого бизнеса

3. Проанализировать работу М.Олсона «Логика коллективных действий». Экономические факторы формирования организационного поведения.

4. Охарактеризовать тип организационного поведения в студенческой среде.

5. Охарактеризовать тип организационного поведения у Вас на работе.

6. Найти в научной литературе примеры сопряжения модели человека в экономике и психологии

7. Опишите тип организационного поведения наиболее привлекательного для Вас.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов к зачету

1. Понятие корпоративной культуры компании.
2. Основные характеристики корпоративной культуры.
3. Основные функции оргкультуры.
4. Основные свойства организационной культуры.
5. Методы, уровни и стратегии изучения оргкультуры.
6. Основные элементы оргкультуры.
7. Миссия, виды миссий.
8. Функции миссии и основные подходы к разработке миссии.
9. Девизы оргкультуры компании. Философия фирмы, цели и деловое кредо.
10. Символы, обряды, мифы и легенды в компании.
11. Социально-психологический климат, его роль в оргкультуре компании.
12. Методы диагностики социально-психологического климата.
13. Ценности и нормы поведения как элемент оргкультуры и факторы их определяющие.
14. Личные цели и цели организации, механизмы их согласования.
15. Коммуникации и их использования для укрепления или изменения оргкультуры.
16. Типология организационных культур по Р. Рюттингеру.
17. Типология организационных культур Г. Хофстеда.
18. Типология организационных культур по М. Бурке.
19. Основные характеристики 4 типов оргкультур по типологии К. Камерона и Р. Куинна.
20. Основные параметры оргкультуры по К. Камерону и Р. Куинну.
21. Характеристики персонала, идеального для клановой культуры.
22. Характеристики персонала, идеального для рыночной культуры.
23. Характеристики персонала, идеального для адхократической культуры.
24. Характеристики персонала, идеального для иерархической культуры.
25. Основные подходы к формированию оргкультуры.
26. Процесс формирования оргкультуры, основные принципы и методы.
27. Роль лидерства в формировании, развитии и изменении организационной культуры.
28. Восходящие коммуникации в организационной культуре и их укрепление.
29. Горизонтальные коммуникации в компании, их укрепление.
30. Причины неэффективности коммуникации в организациях.

РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

4-балльная шкала	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
балльная шкала	85 ≥	70-84	51-69	0-50
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся.

Итоговая оценка сформированности компетенции обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции по дисциплине складывается из двух составляющих:

– первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

– вторая составляющая – оценка сформированности компетенции обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов).

Оценивание выполнения тестов

Шкала оценок	Показатели	Критерии
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. <u>Полнота выполнения тестовых заданий.</u>	<u>Выполнено более 85% заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос</u>
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)	2. <u>Своевременность выполнения.</u> 3. <u>Правильность ответов на вопросы.</u> 4. <u>Самостоятельность тестирования.</u> 5. <u>и т.д.</u>	<u>Выполнено более 70% заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.</u>
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		<u>Выполнено более 54 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.</u>
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		<u>Выполнено не более 53% заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).</u>

Оценивание выполнения презентаций

Шкала оценок	Показатели	Критерии
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. <u>Полнота выполнения презентаций.</u>	Выполнены все требования к составлению презентаций: дизайн слайдов, логика изложения материала, текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)	2. <u>Своевременность выполнения.</u>	
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)	3. <u>Правильность ответов на вопросы.</u>	
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)	4. <u>и т.д.</u>	

Оценивание решения кейс-задач/задачи по анализу конкретных ситуаций/выполнение практического задания

Шкала оценок	Показатели	Критерии
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. <u>Полнота решения кейс-задач.</u>	Основные требования к решению кейс-задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количества решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)	2. <u>Своевременность выполнения.</u>	
	3. <u>Правильность ответов на вопросы.</u>	Основные требования к решению кейс-задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений
	4. <u>и т.д.</u>	

Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		Имеются существенные отступления от решения кейс-задач. В частности отсутствуют навыки умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		Задача кейса не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы

Оценивание ответов на устные вопросы

Шкала оценок	Показатели	Критерии
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. <u>Полнота данных ответов.</u> 2. Аргументированность данных ответов. 3. <u>Правильность ответов на вопросы.</u> 4. <u>и т.д.</u>	Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)		Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Оценивание ответа при проведении промежуточного и итогового контроля (зачет)

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично		<p><u>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.</u></p>
Хорошо	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Полнота изложения теоретического материала.</u> 2. <u>Полнота и правильность решения практического задания.</u> 3. <u>Правильность и/или аргументированность изложения (последовательность действий).</u> 4. <u>Самостоятельность ответа.</u> 5. <u>Культура речи.</u> 	<p><u>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</u></p>
Удовлетворительно		<p><u>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</u></p>

Неудовлетворительно		<p><u>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</u></p>
---------------------	--	--

РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

– Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– При подготовке к зачету студент, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании зачета) сдается преподавателю.

– Преподавателю на зачете предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

– Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть

объявлены обучающимся и выставлены в зачетные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговой формой контроля по дисциплине является экзамен. Экзамен проводится в виде письменного ответа на заданные вопросы в билетах. Каждому студенту предлагается 3 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 15 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок.