

**ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»**

*Утверждены решением  
Ученого совета ДГУНХ,  
протокол № 11  
от 06 июня 2023г.*

**КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

**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** – Магомедов Магомед Шегаудинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства»

**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 «Теория организации и организационное поведение» 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 от 12.08.2020 г., №952, и в соответствии с приказом от 5 апреля 2017г., №301 Министерства образования и науки РФ «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».*

Оценочные материалы дисциплины «Теория организации и организационное поведение» размещена на официальном сайте [www.dgunh.ru](http://www.dgunh.ru).

Шапиева А.С. Оценочные материалы дисциплины «Теория организации и организационное поведение» для направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Общий и стратегический менеджмент». – Махачкала: ДГУНХ, 2023. - 54 с.

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

Рекомендованы 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.

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

## 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.....	9
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	45
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.....	48

## Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплины) для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.04.02 Менеджмент, профилю «Общий и стратегический менеджмент».

Оценочные материалы по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО; 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 обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов 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
<b>УК</b>	<b>УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>	
<b>УК-3</b>	Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2. Планирует, организует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов

### 1.2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения цели	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Виды оценочных средств
<b>УК-3.</b> Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<b>ИУК-3.2.</b> Планирует, организует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов	<b>Знать:</b> - основные модели и исследования в области теории организации и организационного поведения; - границы применения управленческих воздействий на основные социальные результаты организации; - позитивные модели поведения работников организации и стимулирующие их факторы.	<b>Пороговый уровень</b>	<b>Неполные представления об основных моделях и исследованиях в области теории организации и организационного поведения; границах применения управленческих воздействий на основные социальные результаты организации; о позитивных моделях поведения работников организации и стимулирующие их факторы.</b>	<b>Блок А – задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения</b>

			<p><b>Базовый уровень</b></p> <p><b>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об основных моделях и исследованиях в области теории организации и организационного поведения; границах применения управленческих воздействий на основные социальные результаты организации; о позитивных моделях поведения работников организации и стимулирующие их факторы.</b></p>	
			<p><b>Продвинутый уровень</b></p> <p><b>Сформированные систематические представления об основных моделях и исследованиях в области теории организации и организационного поведения; границах применения управленческих воздействий на основные социальные результаты организации; о позитивных моделях поведения</b></p>	

				работников организации и стимулирующие их факторы.	
		<p><b>Уметь:</b>  -анализировать и оценивать состояние конкретной организации с использованием изученных теоретических моделей;  -диагностировать основные типы организационных культур;  -анализировать влияние различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников и эффективность их трудовой деятельности.</p>	<b>Пороговый уровень</b>	<p><b>В целом успешное, но не системное умение</b> анализировать и оценивать состояние конкретной организации с использованием изученных теоретических моделей;  диагностировать основные типы организационных культур;  анализировать влияние различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников и эффективность их трудовой деятельности.</p>	<p><b>Блок В</b> – задания реконструктивного уровня  – выполнение практических заданий;  – задачи по анализу конкретных ситуаций;  – тематика рефератов</p>
			<b>Базовый уровень</b>	<p><b>В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение</b> анализировать и оценивать состояние конкретной организации с использованием изученных теоретических моделей;  диагностировать основные типы организационных культур;  анализировать влияние</p>	

				различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников и эффективность их трудовой деятельности.	
			<b>Продвинутый уровень</b>	<b>Сформированное умение эффективно</b> анализировать и оценивать состояние конкретной организации с использованием изученных теоретических моделей; диагностировать основные типы организационных культур; анализировать влияние различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников и эффективность их трудовой деятельности.	
		<b>Владеть:</b> -навыками работы в малой группе, организации взаимодействий с членами группы, распределения обязанностей, совершенствования механизмов групповой работы в зависимости от типов организаций.	<b>Пороговый уровень</b>	<b>Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует</b> навыки работы в малой группе, организации взаимодействий с членами группы, распределения обязанностей, совершенствования механизмов групповой работы в зависимости от типов	<b>Блок С –</b> задания практико-ориентированного уровня – кейсы; – тренинги



				организаций.
			<b>Базовый уровень</b>	<b>Демонстрирует владение на базовом уровне</b> навыки работы в малой группе, организации взаимодействий с членами группы, распределения обязанностей, совершенствования механизмов групповой работы в зависимости от типов организаций.
			<b>Продвинутый уровень</b>	<b>Демонстрирует владение на высоком уровне</b> навыки работы в малой группе, организации взаимодействий с членами группы, распределения обязанностей, совершенствования механизмов групповой работы в зависимости от типов организаций.

## **РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине**

### **Для проверки сформированности компетенции и индикатора достижения компетенции**

**УК-3.** Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

**ИУК-3.2** Планирует, организует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов.

## Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

### А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

#### Тесты типа А.

1. Организационное поведение изучает
  - А) психологические особенности индивида;
  - Б) миссию, цели, задачи, стоящие перед организацией;
  - В) закономерности и особенности трудового поведения людей, групп, организации в целом;
  - Г) все ответы верны.
  
2. Организационное поведение рассматривается в трёх взаимосвязанных уровнях
  - А) менеджмента, теории организации, управления персоналом;
  - Б) поведения индивида, групп, организации;
  - В) психики, сознания, эмоций;
  - Г) правильных ответов нет.
  
3. Условиями формирования организационного поведения является
  - А) «руководитель-подчиненный»;
  - Б) «конфронтация - сотрудничество»;
  - В) «привычка-навык»;
  - Г) «стимул-реакция».
  
4. Результативность организационного поведения выражается в
  - А) восприятии цели и готовности к совместным усилиям;
  - Б) рациональности достижения цели;
  - В) степени достижения общей цели;
  - Г) в выборе средств достижения цели.
  
5. Курс «ОП» связан с такими дисциплинами, как
  - А) математика, статистика, эконометрика;
  - Б) основы менеджмента, теория организации, социальная психология
  - В) анализ и аудит, финансовый менеджмент, бухгалтерский учёт;
  - Г) все ответы верны.
  
6. Двойственность поведения в организации задаётся двумя базовыми факторами
  - А) социально-политической и экономической ситуацией в стране;
  - Б) личными интересами работника и интересами организации;
  - В) социально-демографическими и индивидуально-психологическими особенностями личности;
  - Г) все ответы верны.
  
7. Документами «Положение о подразделении», «Должностные инструкции»,

«Порядок проверки», «Перечень инструктивно-методических материалов» определяются

- А) средства достижения цели;
- Б) рациональность достижения цели;
- В) степень достижения цели;
- Г) служебные рамки поведения руководителя и специалистов;
- Д) все ответы верны.

8. У руководства по отношению к должностному лицу возникает поведение

- А) осуждаемое;
- Б) маневренное;
- В) ответственное;
- Г) отстранённое;
- Д) конфликтное;
- Е) все ответы верны.

9. Выполнение должностных правил предполагает

- А) ответственность, обеспечение организационной стабильности;
- Б) творчество, стремление к максимальному увеличению прибыли;
- В) самостоятельность, формирование индивидуального имиджа организации;
- Г) все ответы верны.

10. Степень переживания должностными лицами чувства справедливости или несправедливости оценки их труда зависит от мотивации

- А) стремление к творческой самореализации;
- Б) чувство долга;
- В) обеспечение достатка самому себе;
- Г) карьерный рост;
- Д) все ответы верны

11. Под мотивацией человека к деятельности понимается

- А) приспособление организма к изменившимся внешним условиям для достижения собственных целей;
- Б) отделение от окружающей среды и других людей с целью решения поставленных задач;
- В) бездумное следование общим мнениям, модным тенденциям для обретения индивидуальности;
- Г) совокупность движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации.
- Д) все ответы верны.

12. Потребности - это

- А) приспособление, при помощи которого производится работа, действие;
- Б) приём, способ действия для достижения цели;
- В) состояние человека в определённый момент развития;
- Г) надобность, нужда в чём-либо, требующая удовлетворения.

Д) все ответы верны.

13. Отметьте первичную группу потребностей в пирамиде А. Маслоу

- А) физиологические потребности, защищённость и безопасность;
- Б) принадлежность и причастность;
- В) признание и уважение;
- Г) самовыражение.

14. Малая профессиональная группа включает в себя количество людей

- А) 1;
- Б) 2 - 30;
- В) 30 - 50;
- Г) 50 - 100.

15. Формальные группы создаются в соответствии с

- А) одинаковыми увлечениями, интересами, привычками;
- Б) волей руководства, закреплёнными функциями;
- В) неписанными правилами и нормами поведения;
- Г) демократичностью и продуктивностью работы руководителя.

16. Факторами, определяющими развитие моделей группового поведения, являются

- А) профессиональная сработанность;
- Б) морально-психологическая сплочённость;
- В) профессиональная согласованность;
- Г) целеустремлённость и демократичность руководителя;
- Д) групповая норма производительности;
- Е) все ответы верны.

17. Команда - это

- А) способ построения организации с учётом реальных качеств её сотрудников;
- Б) небольшая организационная ячейка или подразделение;
- В) организационная единица, входящая в состав более крупной организации;
- Г) отдел, занимающийся непосредственной организацией производственного процесса.

18. Один из этапов развития команды, который присущ только ей

- А) функционирование;
- Б) нормирование деятельности;
- В) адаптация;
- Г) группирование;
- Д) кооперация;
- Е) реформирование.

19. На поведение организации не оказывает влияние свойство

- А) стабильности внутренней среды и внешних связей;
- Б) сверхстабильности, способности к самосохранению и развитию длительной

перспективы;

В) гомеостатичности, способности поддерживать важные параметры при возникновении осложнений;

Г) все ответы верны.

20. Формализованные управленческие отношения ориентируют работников на

А) установление и соблюдение жёстких требований;

Б) стремление и проявление творчества;

В) либерально - попустительское отношение к работе;

Г) все ответы верны.

21. Персонифицированные управленческие отношения ориентируют руководство на

А) человеческие отношения;

Б) поощрение творчества и нововведений;

В) вовлечение персонал в управление организацией;

Г) все ответы верны.

22. Отметьте лишнюю стадию в развитии жизненного цикла организации

А) старение организации;

Б) возрождение;

В) детство и юность;

Г) зрелость;

Д) рождение организации;

Е) кооперация.

23. Конфликт - это

А) управление;

Б) столкновение;

В) последствие;

Г) принуждение;

Д) все ответы верны.

24. Управление конфликтом - это

А) выяснение сути конфликта;

Б) устранение причин конфликта;

В) минимизация причин конфликта;

Г) коррекция поведения участников;

Д) все ответы верны.

25. Стратегия конфликта означает

А) средства и приёмы для достижения цели;

Б) общий план ведения конфликта;

В) временные и пространственные характеристики;

Г) эмоциональное отношение к происходящему;

Д) все ответы верны.

26. При стратегии противоборство менеджер активно использует

- А) власть;
- Б) силу закона;
- В) связи;
- Г) авторитет;
- Д) все ответы верны.

27. При стратегии приспособление приоритет отдаётся

- А) борьбе за личные интересы;
- Б) интересам соперника;
- В) временной паузе в отношениях с оппонентом;
- Г) сохранению или восстановлению гармонии в межличностных отношениях;
- Д) все ответы верны.

28. Компромиссная стратегия поведения менеджера характеризуется

- А) балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне.
- Б) приоритетом интересов соперника;
- В) приоритетом только собственных интересов;
- Г) сосредоточением внимания на иерархической вертикале начальник-подчинённый;
- Д) все ответы верны.

29. Уклонение от конфликта позволяет

- А) оценить преимущества конфликтантов;
- Б) проанализировать слабые стороны конфликтующих сторон;
- В) прийти в нормальное эмоциональное состояние;
- Г) не нарушить межличностные отношения противоборствующих сторон;
- Д) все ответы верны.

### **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.

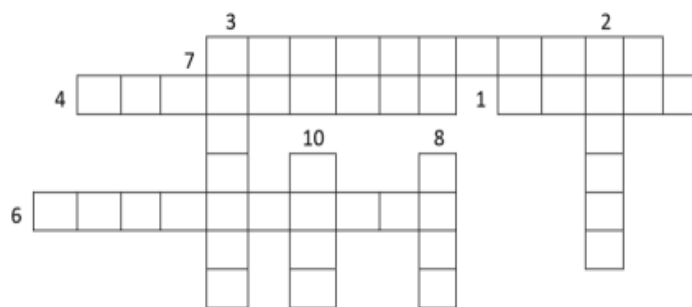
6. Определяет реакцию человека на стресс.

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.

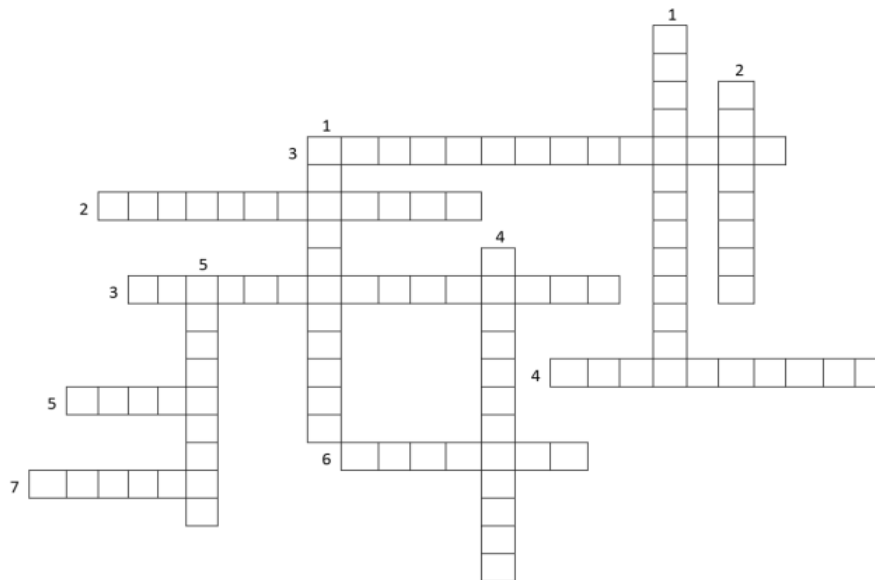
3. Мотивация, основанная на стремлении индивида быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество.

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. В чем сложность определения предмета «Организационное поведение»?
2. Какой может быть организационная среда поведения персонала?
3. Почему возникает феномены отчужденного поведения и приобщенного поведения как они проявляются психологически?
4. Как может проявляться основное управленческое отношение?
5. Как могут блокироваться и раскрываться мотивационные ресурсы поведения работников подразделения?
6. Какой смысл имеет понятие "социокультурный образ организации" для человека работающего?
7. Что представляет собой стереотипы "экономический человек" и "психологический человек"?
8. Как можно описать стереотипы "функциональный человек" и "этический человек"?
9. Как проявляются альтернативные модели управления "заставить - заинтересовать"?
10. Как охарактеризовать ригористический и автономный сегменты организационного поведения?
11. Как охарактеризовать мобилизационный и прессинговый сегменты организационного поведения?
12. В чем специфика должностного поведения в ракурсе "задачи - ответственность" и в ракурсе "стимулы - справедливость" и каковы их разновидности?
13. В чем проявляются психологические и социально-психологические особенности поведения в сфере распределительных отношений?

14. Какие модели оплаты труда и их компенсации могут применяться в коммерческих фирмах?
15. В чем смысл концепций комплексного управления персоналом?
16. Какими ситуациями можно подтвердить те или иные должностные модели поведения работников в организации?
17. Какими могут быть уровни деловой кооперации в малых профессиональных группах?
18. Каким может быть руководство малой профессиональной группой и какие психологические ошибки может допускать такой руководитель?
19. Почему могут возникать конфликтные отношения "руководитель - группа"?
20. Как проявляется лидерский тип руководства малой профессиональной группой?
21. Как возникают групповые эффекты повышения производительности работников?
22. Какие основные факторы определяют развитие группового поведения и от чего зависит его продуктивность?
23. В каких поведенческих актах может проявляться бюрократизм, технократизм и автократизм руководителя?
24. В каких поведенческих актах может проявляться демократизаторская, гуманизаторская и инноваторская ориентация руководителя?
25. Какими могут быть причины негативного и позитивного отношения руководителя к работникам?
26. Каковы стратегические особенности поведения успешных лидеров-реорганизаторов и какую новую культуру хозяйствования они сформировали?
27. Как формировались те или иные модели поведения руководителей фирм в 90-х годах?
28. Что представляет собой рефлексивная модель "сдвига" управленческого самосознания?
29. Как интерпретировать стратегические модели выбора "Я"- позиции в рыночном четырехмерном пространстве?
30. В каком поведении главы фирмы проявляется феномен лидерства в бизнес-организациях и при каких условиях могут проявляться потери лидерских "Я"- позиций руководителя фирмы?
31. Как вы понимаете организационный феномен власти с точки зрения: "кнут - пряник", "манипулятор - жертва", "давление - подчинение"?
32. Как властные ресурсы могут мотивировать поведение работников?
33. Как может происходить в фирме борьба за приоритет властной управленческой позиции?
34. Какие социально-психологические трудности преодолевает директор по маркетингу, пытаясь стать фигурой №2 среди топ-менеджеров?
35. Какие психологические синдромы кризиса власти могут возникать у руководителей среднего и низового звеньев управления и как они переживаются?
36. Какие кризисы власти возникают у главы фирмы и его топ-менеджеров в результате расширения фирмы в холдинг и как они могут быть преодолены?
37. В чем заключаются психологические трудности организации управления

по целям?

38. Почему цели организации могут быть противоречивыми?

39. Как можно увязать стратегические цели фирмы с мотивацией поведения работников?

40. Каков диагностический потенциал событийно-сценарной методики оценки объема продаж?

41. Каким образом может мотивировать поведение работников руководитель экстернального типа и руководитель интернального типа?

42. Как бы вы сконструировали ваши жизненные цели на основе методики "Жизненный сценарий поведения"?

43. Каковы принципы конструирования кольцевых моделей мотивации поведения персонала?

44. Как и почему изменяется маркетинговая модель "большого кольца" в высшем звене управления?

45. Как можно отрабатывать обратные связи "от клиента" в экспериментальных исследованиях?

46. Каковы условия успешной инновационной мобилизации персонала и как психологически "срабатывает" имиджевая регуляция поведения персонала?

47. Какие ценности корпоративной культуры формируются в холдинге в результате маркетинговой перестройки поведения персонала?

48. Какие имиджевые показатели можно сформулировать для любой другой фирмы?

49. В чем "плюсы" и "минусы" использования имиджевой стратегии реорганизации управления поведением персонала?

50. Как могут проявляться фазы производственной и сбытовой ориентации персонала?

51. Как могут проявляться фазы конъюнктурной и маркетинговой ориентации персонала?

52. Какой может быть маркетинговая программа управления бизнес-организацией, какие риски угрожают её реализации и каким образом их можно минимизировать?

53. Как может проявляться "клиентурный", "антиклиентурный" и "псевдоклиентурный" типы поведения работников?

54. Как могут быть сформированы имиджевые нормы поведения?

55. Как отрабатывается имиджевая идеология работников в фирме по отношению к клиентам?

56. Какие нормы поведения можно разработать в консультационной фирме?

57. Как могут изменяться имиджевые регуляторы поведения работников в зависимости от типа клиентов?

58. Как и почему может изменяться имидж фирмы?

59. Как возникает представление руководителя о своей управленческой позиции?

60. Чем характеризуются управленческие позиции руководителя предпринимательского типа и руководителя административного типа?

61. Чем отличаются управленческие позиции менеджеров-владельцев, менеджеров-совладельцев и наемных менеджеров?

62. Как объяснить психологически то или иное поведение руководителя в определенных управленческих позициях?

63. Как понимать то или иное проявление диспозиционного статуса руководителя и от каких факторов этот статус зависит?

64. В чем проявляется синдром "неповоротливого бегемота" в коммерческой фирме и каковы психологические причины его появления?

65. Почему вступают в противоречие базовые роли "владелец", "предприниматель", "руководитель"?

66. В чём трудности освоения метода делегирования полномочий?

67. Каковы аргументы сторонников и противников метода делегирования полномочий?

68. В чём "плюсы" и "минусы" метода делегирования полномочий?

69. В каких случаях можно делегировать полномочия, а в каких случаях делегировать полномочия нельзя?

70. Как можно сконструировать "силовые поля" нововведений в организации и какие типы поведения возникают в инновационном процессе?

## **Блок В. Задания 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.** Назовите 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.

**Задание 6.** Готовность и желание человека выполнять свою работу являются важнейшим фактором успеха организации.

**Вопросы для обсуждения**

1. Может ли механическое принуждение к труду дать высокий результат? Обоснуйте свое мнение.
2. Каковы на Ваш взгляд воздействия мотивации на деятельность человека?

**Задание 7. Определение собственной роли в команде по Белбину**

Выполните следующее:

1. Выполните тест Белбина
2. Подумайте, какую роль Вы склонны выполнять в команде.
3. Ответьте, смогли бы Вы подобрать среди Ваших коллег потенциальных членов команды, которые заполнили бы все роли, описанные Белбином.
4. Укажите, на какую роль труднее всего подобрать человека и почему.

*Тест Белбина*

В каждом из семи вопросов распределяют 10 баллов между возможными ответами в зависимости от соответствия Вашему собственному поведению. Эти баллы могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Что я, полагаю, могу внести в команду?

*Варианты ответа:*

- а) я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими;
- б) я могу работать хорошо с самыми разными людьми;
- в) генерирование идеи является одной из моих способностей;
- г) я могу выявлять людей, способных внести вклад в коллективную работу;
- д) моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей персональной (личной) эффективностью;
- е) я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к стоящим результатам в конце;

ж) обычно я умею чувствовать, что является реалистичным и возможным для работы;

з) я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без внесения пристрастия или предвзятости.

## 2. В чем заключаются мои слабые стороны в командной работе?

*Варианты ответа:*

а) я не чувствую себя непринужденно, пока собрания не будут хорошо подготовлены и проведены;

б) я склонен быть великодушным к другим, тем, кто имеет обоснованную точку зрения, которая не выставляется напоказ;

в) я склонен говорить слишком много, как только группа доберется до новых идей;

г) мой объективный взгляд не позволяет мне присоединиться к мнению коллег с готовностью и энтузиазмом;

д) иногда меня видят как волевого и авторитарного, если существует необходимость в срочном выполнении работы;

е) мне трудно руководить группой, я слишком чуток к атмосфере в группе;

ж) я склонен увлекаться идеями, которые приходят в голову, и, таким образом, я теряю (плохо ориентируюсь) направление в том, что происходит;

з) мои коллеги хотят, чтобы я излишне беспокоился о деталях и о том, что дела могут идти не так.

## 3. Каковы мои действия во время работы над проектом с другими людьми?

*Варианты ответа:*

а) у меня есть способность влиять на людей без давления на них;

б) моя обычная бдительность предотвращает ошибки и оплошности, возникающие из-за невнимательности;

в) я готов потребовать действий, чтобы удостовериться, что собрание не тратит попусту время и не теряет из вида основные цели;

г) можно рассчитывать, что я внесу в качестве вклада в работу группы нечто оригинальное;

д) я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах;

е) я стремлюсь искать самое свежее в новых идеях и усовершенствованиях;

ж) я полагаю, что моя способность к здравому смыслу поможет принять правильное решение;

з) на меня можно положиться в том, чтобы все основные работы были организованы.

## 4. В чем состоит характерный для меня подход к групповой работе?

*Варианты ответа:*

а) у меня присутствуют желание и интерес лучше познакомиться с коллегами;

б) я не сопротивляюсь, если уделяется внимание точке зрения других, а моя позиция находится в меньшинстве;

в) обычно я умею находить линию поведения и аргументы, чтобы доказать несостоятельность неразумных предложений;

г) я думаю, у меня есть талант заставить всех работать, как только план запущен в действие;

д) для меня характерна черта избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным;

е) я постоянно совершенствую любую работу, которую выполняю;

ж) я готов расширять дружеское общение с коллегами вне работы;

з) до принятия решения я интересуюсь всеми точками зрения, поэтому не сомневаюсь в его правильности.

## 5. Почему я получаю удовлетворение от работы?

### *Варианты ответа:*

а) мне нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;

б) мне интересно находить практические решения проблем;

в) мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим производственным отношениям;

г) я могу значительно влиять на решения;

д) я умею сходить с людьми, которые могут предложить что-то новое;

е) я умею убедить людей согласиться на необходимые действия;

ж) поставив задачу, я полностью сосредотачиваюсь на данном виде деятельности;

з) мне нравится работать в области, где нужно напрягать воображение.

б. каковы мои действия, если бы вдруг мне поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в распоряжение незнакомых людей?

### *Варианты ответа:*

а) я чувствовал бы себя подобно тому, кто удаляется в угол, чтобы придумать выход из тупика перед развитием линии поведения;

б) я был бы готов работать с тем, кто покажет самый позитивный подход;

в) я бы нашел способ уменьшения размеров проблемы, установив, какой вклад мог бы внести каждый;

г) присущая мне ответственность помогает гарантировать то, что работа будет выполнена вовремя;

д) я полагаю, что сохранил бы хладнокровие и способность мыслить объективно;

е) я бы шел к цели вопреки давлению;

ж) я был бы готов взять на себя руководство, если бы чувствовал, что группа не продвигается вперед;

з) я бы начал дискуссии для стимулирования новых мыслей и получения какого-либо результата.

7. Как я поступаю, когда работаю в группе и думаю об имеющихся у меня проблемах?

*Варианты ответа:*

- а) я склонен выказывать нетерпимость к тем, кто препятствует прогрессу;
- б) возможно остальные критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и недостаточно интуитивен;
- в) мое желание обеспечить работу так, чтобы она была сделана должным образом, может подкрепляться поступками;
- г) я склонен становиться немного надоедливым и полагаюсь на одного-двух членов команды, поддерживающих меня;
- д) мне трудно начинать что-либо делать, если не ясны цели;
- е) иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные вопросы, которые приходят мне в голову;
- ж) я осознаю, что хочу от других того, что не умею делать сам;
- з) я не решаюсь четко изложить мои доводы реальной оппозиции.

Убедитесь, что в каждом вопросе сумма баллов равна 10 и общее количество для всех семи вопросов составляет 70.

*Подведение итогов*

Белбин дал наименование каждой из личностных групп, которые, как он считает, связаны с необходимыми функциями, требуемыми для работы эффективной команды.

### **Задание 8. «Психологический климат в коллективе»**

Определите уровень благоприятности социально-психологического климата в своем коллективе.

В предлагаемой таблице 4 прочтите сначала утверждения слева, затем утверждения справа. после этого поставьте в средней части ту оценку из семи предложенных (от +3 до -3), которая, по Вашему мнению, соответствует истине.

Для утверждений слева оценки имеют следующие значения:

- +3 – свойство проявляется в коллективе всегда;
- +2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
- +1 – свойство проявляется нередко;
- 0 – ни одно из утверждений (слева или справа) или не проявляется достаточно ясно, или в одинаковой степени проявляется и то и другое.

Для утверждений справа оценки имеют следующие значения:

- 1 – свойство проявляется достаточно заметно;
- 2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
- 3 – свойство проявляется всегда.

**Таблица 4 – Характеристики социально-психологического климата**

Утверждение	Оценка, баллов	Утверждение
1. Преобладает бодрое, жизнерадостное настроение		1. Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность во взаимоотношениях,		2. Конфликтность в отношениях, агрессивность,

взаимные симпатии		антипатии
3. Членам коллектива нравится быть вместе		3. Члены коллектива выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
4. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание		4. Успехи вызывают зависть, неудачи – злорадство
5. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга		5. Каждый нетерпим к мнению товарищей
6. Один – за всех и все – за одного		6. Каждый сам за себя
7. Чувство гордости за каждого члена коллектива		7. Равнодушны друг к другу, успехам и неудачам
8. Каждый активен, полон энергии		8. Каждый инертен, пассивен
9. Совместные дела всех увлекают		9. Коллектив невозможно поднять на совместное дело
10. В коллективе справедливо относятся друг к другу		10. Коллектив распадается на привилегированных и отверженных

### *Подведение итогов*

1. Сложите все положительные баллы, затем все отрицательные баллы. Из большей суммы вычтите меньшую.

2. Полученный результат разделите на 10.

Положительные значения конечного показателя соответствуют благоприятному, а отрицательные – неблагоприятному психологическому климату в коллективе. Чем больше итоговая оценка отлична от 0, тем комфортнее или дискомфортнее человеку в коллективе. Предложите этот тест сделать Вашим коллегам и сравните результаты.

**Задание 9.** В коллективе совершен неблагоприятный поступок, нарушена дисциплина или допущен брак. Начальнику неизвестен виновник или их группа. Что бы вы предприняли на его месте?

А. Принять все меры для выяснения конкретных виновников, чтобы наказать и добиться выполнения работы, исправления ошибок.

Б. Заподозренных в проступке, ошибках вызвать к себе или поговорить, собрав коллектив.

В. Сообщить о случившемся коллективу и обсудить, прежде всего, с коллективом положение дел без выяснения конкретных виновников.

Г. Для повышения дисциплины и производительности труда коллектива, не теряя времени на разговоры и поиски виновников, предпринять ряд организационных и дисциплинарных мер для того, чтобы подобные факты не повторялись.

Д. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**Задание 10.** В уже сложившийся коллектив со своими традициями, конфликтами между группировками приходит новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, должен разрешать новый начальник конфликты, возникающие в коллективе?

А. Не обращая внимание на сопротивление противников, вести работу, не

вовлекаясь в споры, конфликты, воздействуя на противников силой примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

В. В работе с коллективом, прежде всего, опираться на актив, общественные и административные организации, поручая им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты.

Г. Вникая в суть конфликтов, постараться примирить сотрудников старого и нового стиля работы и взаимоотношений, поддерживая лучшее в традициях коллектива и отвергая отрицательное, косное, вредное.

Д. Ваш вариант \_\_\_\_\_

## **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 решает 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 рефератов**

1. История развития и становления науки «Теория организации и организационное поведение».
2. Основные подходы (теории, школы) к описанию поведения человека.
3. Сущность и формирование системы организационного поведения.
4. Основные факторы, определяющие поведение человека.
5. Сущность и значимость, условия и эффекты восприятия.
6. Формирование впечатлений и управление ими в организации.
7. Сущность и особенности группового поведения в организации.
8. Особенности и причины межгрупповых конфликтов. Управление ими.
9. Теории личностных качеств лидера. Организационное лидерство.
10. Психологические типы работников. Методы управления работниками.
11. Типология организаций по поведенческим признакам.
12. Управление поведением организации.
13. Социально-психологическое планирование коллектива в организации.
14. Понятие организационной культуры ее значение в организации.
15. Формальные и неформальные организации.
16. Типы организационной культуры, ее цели, функции.
17. Процесс построения, усвоения работниками организационной культуры и ее поддержание.
18. Определение, назначение и виды коммуникаций в организации.
19. Техника и технология коммуникаций в организационном поведении.
20. Повышение эффективности коммуникаций в организации.
21. Необходимость изменений для развития организации и их последствия.
22. Модель управления организационными изменениями.

23. Методы управления организационным развитием.
24. Различия в поведении мужчин и женщин в организации.
25. Использование международного опыта управления поведением работников в российских организациях.
26. Поведенческий маркетинг.
27. Персональное развитие в организации.
28. Жизненный цикл работника как объект управления.
29. Стресс в организации и пути его преодоления.
30. Особенности организационного поведения в международных корпорациях.

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

### **С1. Задания «кейс-стади»**

#### **Кейс-стади №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-стади №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-стади №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-стади №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 избегать затоваривания на складе.

#### **Кейс-стади №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-стади №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-стади №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-стади» 8. 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 сэкономит 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 вВы 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».

## Кейс-стади 9.

Причины, влияющие на эффективность тренинга

Небольшая российская компания-туроператор сформировала заказ для тренинговой организации: провести обучение 15 менеджеров с целью повышения уровня продаж в компании и улучшения качества обслуживания. Был проведен трехдневный выездной тренинг, содержащий широкую и разнообразную программу по развитию навыков эффективных продаж. Тренинг участникам понравился, и первый месяц наблюдалось некоторое воодушевление. Но уже через два месяца стало понятно, что объем продаж остался прежним и даже наметилась легкая тенденция к его снижению; качество обслуживания клиентов, судя по их отзывам, также не улучшилось. Напрашивается вывод: тренинг не дал результатов, значит, не был эффективен.

*ВОПРОС. Почему тренинг не дал результатов? Можно ли спрогнозировать эффективность тренинга?*

## С3. Тренинги

### Тренинг 1. «Выбор управленческого решения»

При подборе и оценке персонала мы часто используем case-study. Создавая проблемную ситуацию на основе фактов из реальной практики мы можем составить прогноз поведения соискателя в корпоративной среде. "Выбор управленческого решения" может применяться для подбора, оценки и обучения руководителей высшего и среднего звена.

К Вам за консультацией обратился менеджер крупной компании со следующей проблемой: у них есть два очень **ценных и важных** сотрудника – А и В, но каждый из них обладает некоторыми чертами характера, явно не способствующими эффективной работе. Предложите свои варианты действий руководства в отношении этих сотрудников:

А) сложный и жесткий характер, склочник (часто без повода ссорится), сплетник, интриган и грубиян, ненавидит подчиняться, стремится к лидерству, работает в основном за вознаграждение (ключевой мотив), инициативен, ожесточенно отстаивает свое мнение, отношение сотрудников к нему двойственное - его за все за это не любят в коллективе, но уважают за внутреннюю силу и пробивной характер. Что делать?

Б) человек добрый, мягкий, хороший исполнитель, не склонен проявлять свое мнение и личную инициативу, сотрудники часто «за глаза» называют его «тряпкой» и «мямлей», т.к. он легко поддается влиянию даже своих подчиненных, отношение со стороны команды двойственное – его не уважают за слабый характер, но инстинктивно тянутся к нему за его отзывчивость и душевную доброту. Что делать?

### Тренинг 2. 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»**

Предлагаем 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 наклонности. 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 наклонностями. 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 наблюдателю: 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.

## **Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации**

### **Д1. Перечень вопросов к зачету**

1. Типы организационного поведения по критерию соответствия ролевым ожиданиям
2. Ролевое поведение в организации
3. Антиролевое (девиантное, контрпродуктивное) поведение и его виды
4. Надролевое (экстра-ролевое) поведение в организации и его виды
5. Типы поведенческих реакций на организационные события и управленческие практики (схема EVLN)
6. Методики измерения психологических характеристик личности
7. «Большая пятерка» личностных характеристик
8. «Личность типа А и Б» (М. Фридман, Р. Розенман)
9. «Локус контроля» (Дж. Роттер)
10. Конформность и конформизм
11. «Эмоциональный интеллект»
12. Характеристики «зрелой / незрелой» личности (К. Арджирис)
13. Проблема соответствия личностных качеств и индивидуальных ценностей работника требованиям организации (Person-Organization Fit, P-O fit)
14. Теория соответствия личности работе (Personality-Job Fit Theory,

«шестигранник Холланда»)

15. Психическое состояние: определение и виды

16. «Самоэффективность» (А. Бандура) и «выученная беспомощность» (М. Селигман)

17. Психологическое благополучие

18. Выгорание (job burnout)

19. Стресс на рабочем месте: проявления, факторы и последствия

20. Понятие «восприятия» (perception). Факторы, влияющие на процессы восприятия. Важнейшие виды социального восприятия в организации

21. Организационный климат

22. Воспринимаемая организационная поддержка (perceived organizational support)

23. Доверие в организации

24. Идентификация с организацией

25. Организационная справедливость, ее виды

26. Возможность альтернативного трудоустройства (perceived employability): взаимодействие с установками и поведением сотрудников

27. «Психологический контракт» работника: структура, типа, содержание, последствия нарушения

28. Понятия «ценности». Классификация ценностей по М. Рокичу

29. «Внутренние» и «внешние» трудовые ценности (extrinsic / intrinsic work values)

30. Структура и динамика трудовых ценностей россиян (В. Магун)

31. Определение и компоненты «установки» (attitude)

32. Вовлеченность в работу (work engagement)

33. Удовлетворенность работой. Взаимосвязь удовлетворенности работой и производительности труда работника

34. Понятие организационной приверженности. Трехкомпонентная модель организационной приверженности (Дж. Мейер, Н. Ален)

35. Определение и атрибуты социальной группы

36. Виды классификации социальных групп

37. Выгоды и издержки членства в группе

38. Групповые роли и групповые нормы и групповой контроль

39. Факторы, повышающие и понижающие уровень групповой сплоченности

40. Групповая сплоченность и соответствие групповых и организационных целей: влияние на производительность

41. Достоинства и недостатки группового принятия решений и работы в группах

42. «Социальная фасилитация», «социальная лень», «диффузия ответственности» в группе: условия формирования

43. Различные контексты использования понятия «команда». Отличия «команды» от «традиционной рабочей группы»

44. Типология командных ролей по Р. Белбину

45. Условия эффективности команды

46. Определение и функции организационной культуры

47. Сущность «функционалистского» и «феноменологического» подходов к пониманию организационной культуры

48. Уровни организационной культуры по Э. Шейну

49. Уровни организационной культуры по Г. Хофштеду

50. «Сильные» и «слабые» организационные культуры
51. Комплексные и акцентированные организационные культуры
52. Доминирующая организационная культура и субкультуры
53. Этапы социализации в организационной культуре
54. Изменение организационной культуры
55. Методики диагностики организационной культуры: содержание, профили организационных культур, преимущества и недостатки
56. Критерии измерения организационной культуры по Г. Хофштеду: ценности и практики
57. Влияние организационной культуры на поведение, эффективность труда работников и экономическую эффективность организаций: результаты и критика исследований
58. Два контекста использования термина «лидерство» в организациях
59. Стили лидерства по критерию ориентированности лидера: модели Ф. Фидлера, Р. Блэйка и Дж. Моутон, П. Херси и К. Бланшара, Р. Хауза
60. Стили лидерства по способу осуществления лидерских функций (К. Левин, Р. Лайкерт, П. Нортхаус), транзакционное и трансформационное лидерство
61. Теория обмена между лидером и подчиненным (leader-member exchange, LMX)
62. Методологические проблемы эмпирических исследований лидерства
63. Сходства и различия понятий «власть» и «влияние».

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

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

Итоговая оценка сформированности компетенций 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 компетенций по дисциплине складывается из двух составляющих:

– первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенций 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 компетенций обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов).

Для студентов очной формы обучения применяются 100-балльная и бинарная шкалы оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

<b>Уровни</b>	продвинутый	базовый	пороговый	допороговый
---------------	-------------	---------	-----------	-------------

<b>освоения компетенций</b>	уровень	уровень	уровень	уровень
<b>100 – балльная шкала</b>	85 и $\geq$	70 – 84	51 – 69	0 – 50
<b>Бинарная шкала</b>	Зачтено			Не зачтено

### **Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям**

<b>Показатели оценивания сформированности компетенций</b>	<b>Баллы</b>	<b>Оценка</b>
Вопросы для устного обсуждения	0-10	«не зачтено» «зачтено»
Тестирование	0-10	«не зачтено» «зачтено»
Выполнение практических заданий	0-10	«не зачтено» «зачтено»
Решение конкретных ситуаций (ситуационных задач)	0-15	«не зачтено» «зачтено»
Решение кейс-задачи	0-20	«не зачтено» «зачтено»
Участие в тренинге	0-20	«не зачтено» «зачтено»
Участие в деловой игре	0-20	«не зачтено» «зачтено»
Подготовка рефератов	0-10	«не зачтено» «зачтено»

### **Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по текущему контролю успеваемости**

<b>Баллы</b>	<b>Оценка</b>	<b>Уровень освоения компетенций</b>	<b>Критерии оценивания</b>
0-50	«не зачтено»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины.
51-69	«зачтено»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок.
70-84	«зачтено»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок.
85-100	«зачтено»	Продвинутый уровень	100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены

			самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами.
--	--	--	--

### Шкала оценок по промежуточной аттестации

Наименование формы промежуточной аттестации	Баллы	Оценка
Зачет	0-20	«зачтено» «не зачтено»

### Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-15	«не зачтено»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы.
16-20	«зачтено»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
21-25	«зачтено»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания.
26-31	«зачтено»	Продвинутый уровень	Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными

			пояснениями и аргументированными выводами.
--	--	--	--

#### **РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих 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 зачет. Зачет проводится в виде письменного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 15 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок.

Вопросы для устного обсуждения позволяют включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

### Методика оценивания ответов на устные вопросы

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«зачтено»	1. Полнота данных ответов. 2. Аргументированность данных ответов. 3. Правильность ответов на вопросы. и т.д.	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.
6-7	«зачтено»		Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
3-5	«зачтено»		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.
0-2	«не зачтено»		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.

Тесты – это стандартизированная форма контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями по дисциплине. Тест состоит из небольшого количества элементарных задач; может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; занимает часть учебного занятия (10–30 минут); правильные решения разбираются на том же или следующем занятии; частота тестирования определяется преподавателем.

## Методика оценивания выполнения тестов

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«зачтено»	1. Полнота выполнения тестовых заданий. 2. Своевременность выполнения.	Выполнено 85 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.
6-7	«зачтено»	3. Правильность ответов на вопросы. 4. Самостоятельность тестирования.	Выполнено 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.
3-5	«зачтено»	и т.д.	Выполнено 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.
0-2	«не зачтено»		Выполнено 53 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).

Выполнение практических заданий необходимо как для иллюстрации той или иной теоретической модели, так и в целях выработки навыков применения теории при анализе реальных экономических проблем; проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

## Методика оценивания выполнения практических заданий

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«зачтено»	1. Полнота выполнения практического задания. 2. Своевременность выполнения задания. 3. Последовательность и рациональность выполнения задания.	Задание решено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических рассуждениях, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание решено рациональным способом.
6-7	«зачтено»	4. Самостоятельность решения. и т.д.	Задание решено с помощью преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание решено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.
3-5	«зачтено»		Задание решено с подсказками преподавателя. При этом задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических

			расчетах; задание решено не полностью или в общем виде.
0-2	«не зачтено»		Задание не решено.

Разбор конкретных ситуаций (ситуационных задач) представляет собой описание ситуации, которую надо решить, ответив на вопросы, носящие проблемный характер, и (или) выполнить задания, которые демонстрируют действенность знаний.

### Методика оценивания решения ситуационных задач

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
13-15	«зачтено»	1. Полнота решения ситуационных задач. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы. и т.д.	Основные требования к решению задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество 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.
11-12	«зачтено»		Основные требования к решению 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.
8-10	«зачтено»		Имеются существенные отступления от решения задач. В частности отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.
0-7	«не зачтено»		Ситуационная задача не решена, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Работая над решением кейса, обучающийся приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

## Методика оценивания решения кейс-задачи

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
18-20	«зачтено»	1. Полнота решения кейс-задач. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы.	Основные требования к решению кейс-задачи 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.
16-17	«зачтено»	4. и т.д.	Основные требования к решению кейс-задачи 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.
13-15	«зачтено»		Имеются существенные отступления от решения кейс-задачи. В частности отсутствуют навыки умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.
0-12	«не зачтено»		Задача кейса не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Проведение тренинга - возможность моделировать ключевые содержательные и функциональные моменты деятельности обучающихся, что открывает широкие возможности для активного включения в учебно-профессиональную деятельность. Творческий характер тренинга, его насыщенность лично значимыми событиями и смыслами, обеспечивают наиболее короткий и эффективный, с точки зрения времени, путь приобретения личного опыта, самопознания своих ресурсов и возможностей, саморазвития и творческой самореализации среди обучающихся.

## Методика оценивания результатов участия в тренинге

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
18-20	«зачтено»	1. Полнота выполнения заданий тренинга. 2. Своевременность выполнения заданий тренинга.	Обучающийся ясно представляет себе роль участника тренинга, предлагает альтернативные варианты решений, включается в процесс моделирования деятельности, взаимодействует с определенным кругом участников.
16-17	«зачтено»	3. Правильность ответов на вопросы тренинга. 4. и т.д.	Обучающийся ясно видит свою роль в тренинга, но не расширяет зону деятельности, избегает конфликтов и эмоционального напряжения, замыкается на узком направлении в различных видах деятельности.

13-15	«зачтено»		Обучающийся не участвует в коллективной выработке решений участниками тренинга, делает ошибки в принятии решений, ведет себя недостаточно этично по отношению к другим участникам тренинга.
0-12	«не зачтено»		Обучающийся не желает участвовать в тренинге, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя неэтично по отношению к другим участникам тренинга.

Реферат – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение определенной темы. Реферат может быть представлен различными участниками процесса обучения: преподавателем (лектором, координатором и т.д.), приглашенным экспертом, обучающимся, группой обучающихся. Докладчик готовит все необходимые материалы (текст доклада, слайды PowerPoint, иллюстрации и т.д.). При очном обучении докладчик знакомит обучающихся с материалами доклада в аудитории, в условиях Интернет размещает их на образовательных веб-сайтах.

### Методика оценивания выполнения рефератов

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«зачтено»	1. Полнота выполнения презентаций. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы по презентации. 4. и т.д.	Выполнены все требования к написанию и защите реферата (эссе): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
6-7	«зачтено»		Основные требования к реферату (эссе) и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата (эссе); имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
3-5	«зачтено»		Имеются существенные отступления от требований к реферированию (эссе). В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата (эссе) или при ответе на дополнительные вопросы.

0-2	«не зачтено»		Тема реферата (эссе) не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.
-----	--------------	--	---