ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 12
от 30 мая 2024 г.

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ – 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОФИЛЬ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - БАКАЛАВРИАТ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5A9FA0FAD6D6153888A98846B419FD3
Владелец: Бучаев Ахмед Гамидович
Действителен: с 11.07.2024 до 04.10.2025

Махачкала – 2024 г.

УДК 159.9 (0.75)
ББК 88.4

Составитель – Шапиева Аида Сайпутдиновна, доцент кафедры «Менеджмент» ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет 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 «Организационное поведение» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для направления 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. № 970, и на основании приказа Министерства науки и высшего образования РФ от 06.04.2021г. №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

Оценочные материалы дисциплины «Организационное поведение» размещена на официальном сайте www.dgunh.ru

Шапиева А.С. Оценочные материалы дисциплины «Организационное поведение» для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации». – Махачкала: ДГУНХ, 2024 г., 52 с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ «28» мая 2024 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профилю «Менеджмент организации», к.э.н., доцентом Минатуллаевым А.А.

Одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» «23» мая 2024 г., протокол № 11.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов…….4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины…….……..5
1.1 Перечень формируемых компетенций…….…….5
1.2 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования……5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине…….……...7
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания…….48
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций……..52

Назначение оценочных материалов

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

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

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

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

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

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

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

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции
ОК	**ОБЩЕКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ОПК	**ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК	**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК-1	Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК-1.4	Обладает навыками организации работы коллектива, выстраивает эффективные коммуникации с коллегами и руководством; способствует передаче знаний и опыта, контролирует процессы самообучения и взаимоподдержки работников в сфере техники и технологий, способствует целенаправленному и систематическому повышению уровня профессионализма работников

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
ПК-1: Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на	**ПК-1.4** Обладает навыками организации работы коллектива, выстраивает эффективные коммуникации с коллегами и руководством; способствует передаче знаний и опыта, контролирует процессы самообучения и	**Знать**: основные модели и исследования в области теории организации и организационного поведения; определения основных терминов и понятий в теории организаций и организационного поведения; общие характеристики организации, ее внутренней и внешней среды; основные подходы к проектированию организационных структур разных типов; границы применения управленческих	**Пороговый уровень**	Неполные представления об определении понятий организационной структуры; периодизации и особенностях основных этапов развития организационной теории и организационного поведения как управленческих дисциплин; определении основных понятиях в теориях лидерства и власти в организациях;	**Блок А** – задания репродуктивного уровня; – тестовые задания; –кроссворды; – вопросы для обсуждения

основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	взаимоподдержки работников в сфере техники и технологий, способствует целенаправленному и систематическому повышению уровня профессионализма работников	воздействий на основные социальные результаты организации; позитивные модели поведения работников организации и стимулирующие их факторы.		знание различных моделей организационных коммуникаций	
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об определении понятий организационной структуры; периодизации и особенностях основных этапов развития организационной теории и организационного поведения как управленческих дисциплин; определении основных понятиях в теориях лидерства и власти в организациях; знание различных моделей организационных коммуникаций.	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления об определении понятий организационной структуры; периодизации и особенностях основных этапов развития организационной теории и организационного поведения как управленческих дисциплин; определении основных понятиях в теориях лидерства и власти	

				в организациях; знание различных моделей организационных коммуникаций.	
		Уметь: анализировать и оценивать состояние конкретной организации с использованием изученных теоретических моделей; распознавать основные типы организационных структур; выявлять проблемы в структуре и организации и предлагать обоснованные и конструктивные предложения по ее совершенствованию; диагностировать основные типы организационных культур; анализировать влияние различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников и эффективность их трудовой деятельности: демонстрировать способность прогнозировать эффективность применения мер по стимулированию сотрудников.	**Пороговый уровень**	В целом успешное, но не системное умение определить потенциал использования каждого из подходов в конкретных условиях ситуации; прогнозировать социальные последствия принимаемых управленческих решений по отношению к персоналу компании; применения различных концепций и моделей, разрабатываемых в рамках теории организации и организационного поведения, для формирования управленческих технологий; умение спроектировать основные организационные структуры; определить тип системы коммуникаций в группе и прогнозировать ее эффективность в заданных ситуационных условиях.	**Блок В** – задания реконструктивного уровня; – выполнение практических заданий; – упражнения по анализу конкретных ситуаций; – тематика круглого стола
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные	

				пробелы умение определить потенциал использования каждого из подходов в конкретных условиях ситуации; прогнозировать социальные последствия принимаемых управленческих решений по отношению к персоналу компании; применения различных концепций и моделей, разрабатываемых в рамках теории организации и организационного поведения, для формирования управленческих технологий; умение спроектировать основные организационные структуры; определить тип системы коммуникаций в группе и прогнозировать ее эффективность в заданных ситуационных условиях.	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно определить потенциал использования каждого из подходов в конкретных условиях ситуации; прогнозировать социальные	

				последствия принимаемых управленческих решений по отношению к персоналу компании; применения различных концепций и моделей, разрабатываемых в рамках теории организации и организационного поведения, для формирования управленческих технологий; умение спроектировать основные организационные структуры; определить тип системы коммуникаций в группе и прогнозировать ее эффективность в заданных ситуационных условиях.	
		Владеть: знаниями эволюции подходов к оценке роли трудовых ресурсов в деятельности организации; знаниями принципов применения различных концепций и моделей, разрабатываемых в рамках теории организации и организационного поведения, для формирования управленческих технологий; теоретическим материалом о динамике группы, групповых эффектах; навыками работы в	**Пороговый уровень**	Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок теоретическим материалом о динамике группы, групповых эффектах; теоретическим материалом об индивидуальных характеристиках личности и установках работника, влияющих на трудовое поведение; основными принципами анализа	**Блок С** – задания практико-ориентированного уровня; – кейс-задачи; – кейс-стади; – тренинг.

		малой группе, организации взаимодействий с членами группы, распределения обязанностей, совершенствования механизмов групповой работы.		теоретических и эмпирических исследований; методами корпоративных коммуникационны х каналов и средств передачи информации в управлении организационным поведением; навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций; способностью к информационному обеспечению процессов внутренних коммуникаций в организации.	
			Базовый уровень	Демонстрирует владения на базовом уровне теоретическим материалом о динамике группы, групповых эффектах; теоретическим материалом об индивидуальных характеристиках личности и установках работника, влияющих на трудовое поведение; основными принципами анализа теоретических и эмпирических исследований; методами корпоративных коммуникационны х каналов и средств передачи	

				информации в управлении организационным поведением; навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций; способностью к информационному обеспечению процессов внутренних коммуникаций в организации.	
			Продвинутый уровень	Демонстрирует владения на высоком уровне теоретическим материалом о динамике группы, групповых эффектах; теоретическим материалом об индивидуальных характеристиках личности и установках работника, влияющих на трудовое поведение; основными принципами анализа теоретических и эмпирических исследований; методами корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации в управлении организационным поведением; навыками информационного обеспечения процессов	

				внутренних коммуникаций; способностью к информационному обеспечению процессов внутренних коммуникаций в организации.	

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

Для проверки сформированности компетенции ПК-1 Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

ПК-1.4 Обладает навыками организации работы коллектива, выстраивает эффективные коммуникации с коллегами и руководством; способствует передаче знаний и опыта, контролирует процессы самообучения и взаимоподдержки работников в сфере техники и технологий, способствует целенаправленному и систематическому повышению уровня профессионализма работников

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

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-подчинённый»;
Б) «конфронтациясотрудничество»;
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 положении
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, таки 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, базирующие 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.

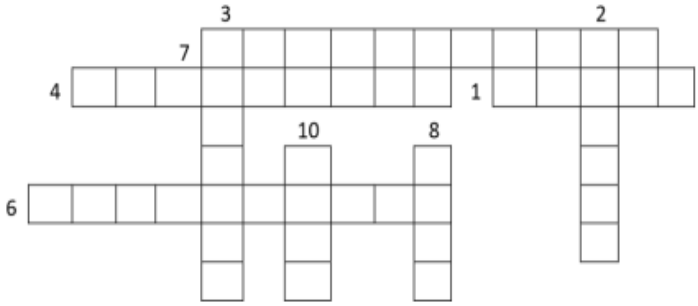
6.Определяет реакцию человека на стресс.

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 цепей 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.

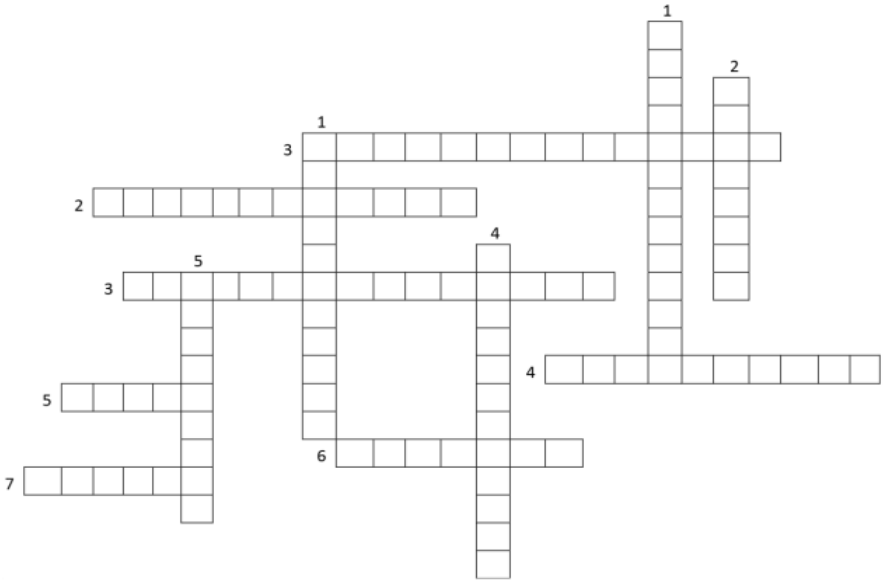
3.Мотивация, основанная на стремлении индивида быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество.

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.



А2. 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 раскрывать 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. Упражнения реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Выполнение практических заданий

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

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

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

-уволить несогласного лидера;

-привлечь на свою сторону;

-прочее (обосновать).

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

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

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

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

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 сходиться 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.

6. 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, взаимные симпатии		2. Конфликтность в отношениях, агрессивность, 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 неблаговидный 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 решать сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения стоящих перед ней целей.

Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление

преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорацией.

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

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

Вопросы для обсуждения

1. Какие это группы?

2. Постройте систему мотивации работников бухгалтерии по Ф.Герцбергу.

В3.Тематика заседаний круглого стола

1. Процесс восприятия и управление впечатлением

1) Чем ощущение отличается от восприятия? Какие факторы влияют на восприятие человека окружающими.

2) Приведите примеры внешних факторов, которые влияют на избирательность восприятия.

3) Что означает Стереотипизация? Почему этот эффект рассматривается как проблема восприятия?

4) Какие стереотипы связаны с восприятием демографических характеристик личности? К каким последствиям это может привести?

5) Что называется эффектом «ореола»? Обобщите современные представления об этом эффекте.

6) Объясните факторы, определяющие восприятие одного человека другим.

7) Что подразумевается под управлением впечатлением? Что означает мотивация впечатления и формирование впечатления?

8) Какие основные приемы используют работники при управлении вечатлением?

2. Управление конфликтами и стрессами в организации

1) Что такое фрустрация? В чем заключаются некоторые из ее проявлений? Каким образом модель фрустрации может быть использована для анализа организационного поведения?

2) Дайте определение конфликта, конфликтной ситуации, инцидента. Опишите процесс развития конфликта. Каковы возможные последствия конфликта?

3) Каковы основные источники межличностного конфликта? Какие из них, по вашему мнению, наиболее соответствуют современным организациям?

4) Какие методы разрешения конфликтов вы знаете?

5) Как ведут себя группы в конфликтной ситуации? Какие четыре стратегии могут быть использованы для эффективного управления межгрупповым конфликтом?

6) Назовите основные типы конфликтов. Какова степень неизбежности конфликта каждого типа. Как следует разрешать конфликт каждого типа?

7) Дайте определение стрессу. Всегда ли он вреден человеку?

8) Что такое общий синдром адаптации? Назовите три его этапа.

9) На какие основные категории можно подразделить факторы стресса, воздействующие на человека в организации? Приведите примеры для каждой категории.

10) Какие основные черты характера определяют реакцию человека на стресс? Приведите примеры.

11) Стресс может привести к эффектам физиологического, психологического и поведенческого характера. Дайте примеры каждого из них. Какова взаимосвязь этих эффектов со стрессом на рабочем месте?

12) Опишите индивидуальные и организационные способы борьбы со стрессом.

3. Деловые переговоры

1) Какие виды переговоров вам известны? Опишите основные этапы процесса переговоров.

2) На основе каких критериев производится оценка эффективности переговоров?

3) Какие модели поведения на переговорах вы знаете?

4) Назовите базовые элементы метода принципиальных переговоров.

5) Какова наиболее эффективная тактика поведения на переговорах с более сильным партнером?

6) Как влияют национальные различия на процесс переговоров? Какие рекомендации вы можете дать представителям других стран, готовящимся к переговорам с российской стороной.

4. Жизненный цикл организации

1) Что такое «жизненный цикл организации»? Опишите циклы развития организации в бизнесе?

2) Назовите каждую стадию жизненного цикла организации. Какие условия изменяют характеристики стадий?

3) От каких факторов зависит длительность стадий ЖЦО?

4) Укажите основные причины кризисов каждого цикла развития организации.

5) Каковы особенности организационного поведения на различных стадиях жизненного цикла?

6) Чем определяется возможность длительного существования организации на этапе «Инновационной организации»?

7) Проанализируйте зависимость организационных структур от этапов ЖЦО.

8) Как связаны методы управления персоналом с жизненным циклом организации?

5. Управление организационными изменениями

1) Что понимают под организационными изменениями?

2) Почему возникают силы сопротивления организационным изменениям? Какова природа этих сил?

3) Перечислите основные виды сопротивления изменениям. Назовите причины, по которым люди сопротивляются изменениям.

4) Опишите три стадии процесса изменений.

5) Какие ситуационные факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений?

6) В чем суть концепции организационного развития? В чем достоинства и ограничения концепции ОР?

7) Что такое казуальные переменные?

8) Опишите типовую программу ОР.

9) Каковы достоинства и ограничения ОР?

10) В чем может заключаться роль руководителя при реализации изменений? Приведите примеры.

6. Организационная культура

1) Дайте определение понятия «организационная культура».

2) Что такое «субкультура», и какие субкультуры бывают в организации. Что такое «контркультура»?

3) Назовите методы формирования, поддержания и изменения ОК.

4) Возможно ли провести изменения в организационной культуре без изменения поведения работников? Поясните.

5) Какие модели используются для определения влияния культуры на организационную эффективность?

6) Что предпринимают организации для сохранения своей культуры? Опишите основные шаги.

7) С помощью каких моделей можно определить влияние национальной культуры на культуру организации?

8) Что такое «культура» и чем она отличается от понятия «организационная культура»?

9) Как такие понятия, как индивидуализм/коллективизм, диапазон власти, избежание неопределенности, мужское и женское начала, помогают объяснить различия культур?

Приведите примеры различий в этих параметрах.

10) Охарактеризуйте современное состояние корпоративной культуры в России:

1. Социальная поддержка безработицы и ее основные методы.
2. Государственная политика занятости в России.
3. Статус безработного и особенности его определения в различных странах.
4. Пути минимизации безработицы.
5. Экономические средства регулирования занятости.
6. Права и обязанности работодателей по реализации государственной политики занятости.
7. Прогнозирование уровня безработицы.
8. Инфраструктура рынка труда и назначение ее отдельных элементов.

Б4.Задания «кейс-стади»

Кейс-стади «Сплочение коллектива».

Цель: сплочение коллектива и построение эффективного командного взаимодействия.

Задачи:

1. формирование благоприятного психологического климата в коллективе;
2. осознание каждым педагогом своей роли, функций в группе;
3. развитие умения работать в команде;
4. сплочение коллектива.

«Сплочение – это возможность для коллектива стать единым целым для достижений конкретных целей и задач. Все Мы нуждаемся в поддержке, и получить ее мы можем только в своей группе! Ведь только сплоченный коллектив добивается многих вершин и побед!»

Упражнение «Коллаж»

Время проведения: 40-45 мин.

Цель: сплотить коллектив и поближе узнать каждого участника группы.

Материалы: ватман, клей, цветные картинки животных.

Ход упражнения

Педагогический коллектив делится на 2 группы, педагоги садятся за столы, и им предлагаются ватманы, клей, цветные картинки животных. Из предложенных картинок каждый участник группы выбирает соответствующие ему животное, как он видит и чувствует себя в данном коллективе. Выбрав картинки, каждый располагает и приклеивает их на ватмане так, как чувствует свое расположение в коллективе. После выполненной работы каждый участник (по желанию) дополняет свои картинки фоном с помощью карандашей.

Вопросы для обсуждения:

- Почему вы выбрали именно этого животного?
- Чувствуете ли вы себя в коллективе, как это животное?
- Были ли сложности при выполнении упражнения?

Упражнение «Поиск сходства»

Цель: Сплочение коллектива через нахождение сходств участников.

Время: 20 минут.

Ресурсы: карточки с изображением животных, листы бумаги.

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

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

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

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

Упражнение «Дом»

Цель: осознание своей роли в группе, стиля поведения.

Время: 15 минут.

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

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

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

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

Упражнение «Мой идеальный мир»

Материалы: 2 листа ватмана; маркеры разных цветов.

Место проведения и исходное положение участников: педагоги делятся на 2 команды, равные по количеству человек. Команды располагаются таким образом, чтобы при обсуждении задания не мешать друг другу.

Задание: первой команде нарисовать картину «Идеальный коллектив», второй команде нарисовать картину «Идеальный коллега», и представить картины всему коллективу.

Время: на выполнение задания у группы есть 10 минут.

Представление картин проводят 1–2 человека от каждой команды, аргументируя свое видение идеального мира, не более 2 минут.

Упражнение «Подарок»

Цель: положительное завершение кейса, рефлексия.

Время: 3-5 минут.

Описание упражнения: Психолог: «Давайте подумаем, что мы могли бы подарить Вашей группе, чтобы взаимодействие в ней стало еще эффективнее, а отношения в ней – более сплоченными? Давайте скажем, что каждый из нас дарит группе. Я, например, дарю вам оптимизм и взаимное доверие». Далее каждый из участников высказывается, что он хотел бы подарить группе. «Давайте наградим себя за успешную работу аплодисментами!»

Психологический смысл упражнения: Ритуал, позволяющий завершить тренинг красиво и на положительной эмоциональной ноте.

Обсуждение: «Наш кейс подошел к завершению. Хочу спросить у Вас, что нового вы сегодня узнали? Что полезного вынесли для себя, для группы?

Ну вот, все подарки подарены, игры пройдены, слова сказаны. Вы все были активны, слаженно работали в команде. Не забывайте, что Вы – единое целое, каждый из Вас – важная и необходимая, уникальная часть этого целого! Вместе Вы – сила! Спасибо всем за участие!»

Б5. Тренинг

Тренинг 1. Для приема на работу менеджера по продажам, оценка аналитических способностей

Задачка Льва Толстого для приходской школы имеет длительную историю, а если посмотреть различные её решения в интернете, то получается отличный анекдот))

Я её использую при собеседовании с кандидатами на руководящие должности, для

оценки менеджеров по продажам (тест при приеме на работу продавца). Это отличное упражнение для продавцов на аналитические способности и логику. Данный кейс можно решать индивидуально и в команде. Бывают очень занятные размышления)).

Продавец продаёт шапку. Стоит 10 р. Подходит покупатель, меряет и согласен взять, но у него есть только банкнота 25 р. Продавец отсылает мальчика с этими 25 р. к соседке разменять. Мальчик прибегает и отдаёт 10+10+5. Продавец отдаёт шапку и сдачу 15 руб. Через какое-то время приходит соседка и говорит, что 25 р. фальшивые, требует отдать ей деньги. Ну что делать. Продавец лезет в кассу и возвращает ей деньги.

На сколько обманули продавца?

Тренинг 2. Для оценки руководителей на формирование проектной команды и управления ею.

Данное задание составлено мной для проведения оценки руководителей подразделений. На первый взгляд, оно проверяет навыки отбора персонала для участия в проекте и формирование проектной команды, но по сути затрагивает более глубинные компетенции. Я использовала это упражнение как одно из заданий блока «Управленческий слалом» ассессмент-центра, также оно может быть отдельной частью любого оценочного мероприятия.

Условия проведения / Правила корректного выполнения

Упражнение подходит для оценки управленческих навыков руководителей любых функциональных подразделений и иерархического уровня. Если оцениваемый руководитель не имеет реальных навыков управления персоналом в проекте, в этом случае мы будем оценивать его проектный потенциал и навыки оперативного менеджмента.

Оцениваемые компетенции

- Формирование проектной команды
- Управление командой проекта
- Лидерство
- Мотивация подчиненных
- Делегирование и распределение обязанностей
- Готовность брать на себя ответственность
- Наличие ограничений

Описание

Участнику оценочного мероприятия зачитывается текст задания. Участник отвечает без подготовки (как и на другие задания «управленческого слалома»). Члены оценочной комиссии получают на руки распечатанный текст.

Тренинг на формирование проектной команды

Вы – руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Интерпретация полученных результатов

Несмотря на то, что я поставила компетенцию «Наличие ограничений» в соответствующем подразделе последней, эта компетенция является для меня основополагающей. Это первое, что я проверяла с помощью данного упражнения.

Если оцениваемый руководитель выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников?

Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями. Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций:

- отсутствие ограничений при принятии решений
- гибкость мышления
- нацеленность на успешное выполнение проекта
- эффективное использование человеческих ресурсов проекта

В любом случае, любые компетенции / качества / навыки должны быть проверены в нескольких оценочных заданиях.

Тренинг 3. Для «прокачки» навыков управления сотрудниками

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

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

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

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

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

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

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

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

9. Вы сделали сотруднику предложение о повышении его в должности. Но время

показало что вы сделали это преждевременно, сотрудник не справляется. Вы ясно понимаете, что его понижение приведен к его увольнению. Как вы поступите в этой ситуации?

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

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

С1.Задания «кейс-задачи»

Кейс-задача №1

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

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

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

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

Вопросы:

1. Как можно охарактеризовать данную ситуацию с точки зрения отношений нового руководителя с починенными ему сотрудниками?

2. Можно ли назвать поведение молодого руководителя "грамотным"? Если да, то почему?

3. Как можно оценить отношение руководителей этой организации к сотрудникам описанного подразделения? В чем ошибка высшего руководства?

4.Укажите на ошибки начальника юридического отдела.

Кейс-задача №2

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

В этой модели продемонстрируйте "обратную связь" основного управленческого

отношения, т.е. как руководитель может раскрывать поведенческий ресурс организации и как может его загубить. Оцените приобретения одного руководителя и потери другого. Результаты оценки представьте в виде таблицы.

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

Кейс-задача №3

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

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

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

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

"Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Патимат, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом.

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

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

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

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

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

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

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

"Я бы пошла, Анна, — сказала Патимат, — но взяла домой много работы. Может быть,

мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?"

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

Вопросы:

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

Кейс-задача №4

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

Определить, что нужно сделать для заполнения этих должностей в будущем с большей эффективностью. Необходимо разработать модель личности для кандидата на каждую из должностей. Эта модель должна описывать наиболее важные черты личности, которые приведут к успеху в работе. Затем следует подготовить список вопросов к кандидату на должность, ответы на которые помогут совместить требования к работе с личностной характеристикой.

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

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

Кейс-задача №5

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

Вопросы:

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

Кейс-задача №6

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

Профессия	**Стрессовая Ситуация**	**Стрессоры (факторы стресса)**	**Программа борьбы со стрессом**
Водитель общественного транспорта			
Врач – терапевт			
Врач - хирург			
Управляющий отделом инвестиций банка			
Руководитель отдела маркетинга крупного торгового предприятия			
Преподаватель университета			

Кейс-задача №7

1. Из предлагаемых ниже выберите стрессоры, которые явно довлеют над вами:
• напряженность учебы;
• нехватка времени; неблагоприятные гигиенические факторы;
• монотонность учебного процесса;
• неудовлетворенность результатами учебы;
• неблагоприятные ситуации в учебной группе;
• трудности во взаимоотношениях со студентами в группе;
• конфликты с преподавателями;
• неблагоприятная атмосфера в семье;
• неприятности с родственниками;
• раздвоенность между работой и учебой;
• тревога о будущем трудоустройстве;
• волнение в связи с предстоящей сессией;
• неудовлетворенность выбранной специальностью;
• отсутствие увлеченностью учебой;
• отсутствие романтического увлечения; любовные переживания;
• финансовая зависимость от родителей;
• тревога по поводу принятого решения; бесхарактерность;
• плохое самочувствие.
2. Разделите выбранные стрессоры на три группы:
а) те, что можете устранить сами;
б) те, что вы можете ослабить;
в) те, что находятся вне вашей воли.

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

Кейс-задача №8

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

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

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

С2.Задания «кейс-стади»

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

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

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

Начальная стадия.

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

Причины. В процессных компаниях, у которых продукты не уникальны и не требуют ежедневных мозговых штурмов, креатива и инноваций, зарождается нездоровая конкуренция. Ее зарождают сами сотрудники. От скуки. Это первое. Второе – «искусственно присуждаемая значимость» — это хроническое заболевание многих компаний вне зависимости от размера и бизнес модели. Вся соль в том, что значимость сотрудника (для него самого) зависит от мнимых нематериальных поощрений со стороны своего непосредственного начальника либо от лица совсем недосягаемых 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-стади2.

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?

Кейс-стади 3.

Последствия выбора неверного инструмента оценки

В российской телекоммуникационной компании (численность – около 700 чел.) в связи с выходом на региональный рынок и открытием филиальной сети возникла необходимость оценки сотрудников московского офиса с целью выявления среди них лучших, которые должны были отправиться в регионы для открытия бизнеса.

Задание по оценке и отбору сотрудников в такую команду было поручено специалистам отдела персонала компании. Они разработали специальные бланки, подготовились к процедуре оценки и провели ее. Аттестацию прошли все руководители среднего звена (именно из их числа предполагалось набрать команду по открытию филиалов). Мероприятие состояло из двух частей: оценки результатов работы (выполнение поставленных задач, проектов, исполнение KPI) и оценки компетенций (среди которых – лидерство, ориентированность на клиента, умение работать в команде и т. д.). Оценку по этим параметрам проводил руководитель: заполнял бланки и выставлял баллы – от 0 до 3 – по каждому критерию.

Сотрудники, набравшие наибольшее количество баллов, были зачислены в команду специалистов, открывавших филиальную сеть, и после инструктажа направлены в регионы на освоение новых рынков.

Через 2,5 месяца оказалось, что:

1. Почти половина участников команды не справилась с поставленной задачей, не смогла наладить работу в регионе, и была отозвана в московский офис. Вернувшихся сотрудников заменили другими (руководителями, также получившими высокие баллы при оценке), но пока сложно сказать что-либо об их успехах на новом месте.

2. Несколько специалистов, которые были в компании на хорошем счету и ценились руководством, но не вошли по итогам оценки в команду по открытию филиалов, перешли на работу в другую организацию, объяснив свое увольнение тем, что не видят для себя на старом месте перспектив карьерного продвижения и профессионального роста.

ВОПРОС. Почему лучшие по результатам оценки сотрудники не оправдали ожиданий и не справились со своими задачами? Действительно ли ушедшие специалисты не имеют потенциала для профессионального роста? Как уберечь компанию от подобных ситуаций?

С3. Тренинг

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 управленеского 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 внутреннею 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 в 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 полугода 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 проекты. 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 поставятили 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 нравиться 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 разздумье дается 3-5 минут, после чего оцениваемый озвучивает, как говорил со своими подчиненными.

Интерпретация ответов:

Оптимальным считается ответ максмально отражающий корпоративную культуру вашей компании.

Тренинг 3. "Кадровый резерв"

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

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

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

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

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

Офис закупки, логистики. Закупают детали.

Департамент сварки. Кузова делают.

Департамент окраски

Департамент сборки. Собирают элементы.

Департамент качества, логистика внешняя. Соответствие стандартам, доставка автомобилей

Департамент управления персоналом.

Коммерческий департамент. Продают дилерам

Инструкция студентам:

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

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

У каждого из Вас свои предпочтения и 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 наблюдателем: Куда бы вы распределили, почему именно так и тд.

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

С4. Примерные вопросы для обсуждения:

1.Как охарактеризовать ригористический и автономный сегменты организационного поведения?

2. Как охарактеризовать мобилизационный и прессинговый сегменты организационного поведения?

3.В чем специфика должностного поведения в ракурсе "задачи - ответственность" и в ракурсе "стимулы - справедливость" и каковы их разновидности?

4. Какие модели оплаты труда и их компенсации могут применяться в коммерческих фирмах?

5. В чем смысл концепций комплексного управления персоналом?

6. Какими ситуациями можно подтвердить те или иные должностные модели поведения работников в организации?

7. Какими могут быть уровни деловой кооперации в малых профессиональных группах?

8. В чем проявляются психологические и социально-психологические особенности поведения в сфере распределительных отношений?

9. Каким может быть руководство малой профессиональной группой и какие психологические ошибки может допускать такой руководитель?

10. Почему могут возникать конфликтные отношения "руководитель - группа"?

11. Как проявляется лидерский тип руководства малой профессиональной группой? Примерный перечень дискуссионных тем

12.Дайте определение «организационному поведению». Каковы объекты изучения организационного поведения?

13.Какая из четырех целей организационного поведения, на ваш взгляд, является наиболее важной?

14.Как вы считаете, насколько важен вам как будущему менеджеру курс «Организационное поведение»?

15.Существует утверждение: «Организациям необходимы люди, а люди нуждаются в организациях». Справедливо ли данное утверждение для всех организаций?

С5. Примерные задания:

1.Понятия «философия» и «видение» являются достаточно абстрактными. Как донести их содержание до каждого члена организации?

2.В чем состоят различия между фактическими и ценностными предпосылками? Каково их влияние на сотрудников организации?

3.Проанализируйте четыре модели организационного поведения. Что у них общего? Чем они отличаются друг от друга?

4. Дайте определение «социальной системе» и «социальному равновесию». Расскажите об их взаимосвязи.

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

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

С6. Примерные кейсы:

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

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

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

4. Охарактеризовать тип организационного поведения в студенческой среде.

5. Охарактеризовать тип организационного поведения у Вас на работе.

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

7. Опишите тип организационного поведения наиболее привлекательного для Вас.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1.Перечень вопросов к экзамену

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 Хол□ланда»)
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), трансакционное 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

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

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

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

Оценка сформированности компетенции по дисциплине складывается из двух составляющих:

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

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

Оценивание выполнения тестов

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

Оценивание выполнения презентаций

Шкала оценок	Показатели	Критерии
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. Полнота выполнения презентаций. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы. 4. и т.д.	Выполнены все требования к составлению презентаций: дизайн слайдов, логика изложения материала, текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)		Основные требования к презентациям выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем презентации
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		Имеются существенные отступления от требований к презентациям. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании презентаций или при ответе на дополнительные вопросы.
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		Тема презентации не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы

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

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

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

Оценивание ответов на устные вопросы

Шкала оценок	**Показатели**	**Критерии**
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. Полнота данных ответов. 2. Аргументированность данных ответов. 3. Правильность ответов на вопросы. 4. 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.
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)		Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Оценивание ответа при проведении промежуточного и итогового контроля (зачет)

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично	1. Полнота изложения теоретического материала. 2. Полнота и правильность решения практического задания. 3. Правильность и/или аргументированность изложения (последовательность действий). 4. Самостоятельность ответа. 5. Культура речи.	Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.
Хорошо		Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.
Удовлетворительно		Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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