

Приложение 2 к рабочей программе дисциплины
«Организационное поведение»

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ПЕДАГОГИКИ И ПРАВА»

Факультет менеджмента

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине
«Организационное поведение»

Направление подготовки:
38.03.02 Менеджмент

Уровень высшего образования:
бакалавриат

Направленности (профили) программы:
Менеджмент коммерческих и некоммерческих организаций

Квалификация выпускника:
бакалавр

Содержание

1	Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	3
2	Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	8
2.1	Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля	9
2.2	Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине	11
2.2.1	Примерный перечень вопросов к экзамену	11
2.2.2	Примерное задание для экзамена	12
2.3	Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине	11
2.3.1	Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине	12
2.3.2	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	14
2.3.3	Примерные тестовые задания	14
2.3.4	Примерные темы рефератов	17
2.3.5	Типовые задания	19
2.3.6	Примерные кейсы	23
2.3.7	Методика проведения интерактивного решения задач (проблемных вопросов)	25
2.3.8	Методика анализа кейса	26
2.3.9	Методика организации работы в малых группах	26
2.3.10	Методика проведения лекции-беседы	27
3	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине	28
3.1	Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине	28

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
<p>способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);</p>	<p><i>знает</i> ключевые понятия управления организацией и её структуры, -основы стратегического управления организацией и использования её ресурсов, -основы планирования и проектирования мероприятий по управлению организацией</p>	<p><i>знает</i> ключевые понятия управления организацией и её структуры; <i>умеет</i> применять полученные знания о структуре организации в сфере организационного управления; <i>владеет</i> способностью применять базовые характеристики организационного процесса в управлении</p>	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
	<p><i>умеет</i> применять полученные знания о структуре организации в сфере организационного управления; -использовать основы стратегического управления организацией для эффективного использования её ресурсов, -применять основы планирования и проектирования для разработки и реализации мероприятий по эффективному управлению организацией</p>	<p><i>знает</i> ключевые понятия управления организацией и её структуры и основы стратегического управления организацией и использования её ресурсов; <i>умеет</i> применять полученные знания о структуре организации в сфере организационного управления и -использовать основы стратегического управления организацией для эффективного использования её ресурсов, <i>владеет</i> навыками построения организационной структуры и разработки стратегий управления человеческими ресурсами;</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
	<p><i>владеет</i> навыками</p>	<p><i>знает</i> ключевые понятия управления организацией и её структуры, -основы стратегического управления организацией и использования её ресурсов, -основы планирования и проектирования мероприятий по управлению организацией <i>умеет</i> применять полученные знания о</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	<p>построения организационной структуры;</p> <p>-навыками разработки стратегий управления человеческими ресурсами;</p> <p>-навыками предвидения личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>структуре организации в сфере организационного управления;</p> <p>-использовать основы стратегического управления организацией для эффективного использования её ресурсов,</p> <p>-применять основы планирования и проектирования для разработки и реализации мероприятий по эффективному управлению организацией</p> <p><i>владеет</i> навыками построения организационной структуры;</p> <p>-навыками разработки стратегий управления человеческими ресурсами;</p> <p>-навыками предвидения личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>		
<p>владение 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</p>	<p><i>знает</i> ключевые понятия теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <p>-основы организации групповой работы; основы процессов групповой динамики и принципов формирования команды для решения задач эффективного управления;</p> <p>-основы аудита человеческих ресурсов;</p>	<p><i>знает</i> ключевые понятия теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <p><i>умеет</i> использовать ключевые положения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <p><i>владеет</i> навыками разработки управленческих решений</p> <p><i>знает</i> ключевые понятия теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; основы организации групповой работы; основы процессов групповой динамики и</p>	<p>Начальный</p> <p>Основной</p>	<p>удовлетворительно (60 – 74 баллов)</p> <p>хорошо (75 – 89 баллов)</p>

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1)	<p>-основы диагностики организационной культуры.</p> <p><i>умеет</i> использовать ключевые положения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <p>-принимать активное участие и проявлять инициативу в организации групповой работы;</p> <p>-использовать в практической деятельности знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;</p> <p>-организовать работу по проведению аудита человеческих ресурсов в организации;</p> <p>-осуществлять диагностику организационной культуры.</p> <p><i>владеет</i> навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и</p>	<p>принципов формирования команды для решения задач эффективного управления;</p> <p><i>умеет</i> использовать ключевые положения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <p>-принимать активное участие и проявлять инициативу в организации групповой работы;</p> <p>-использовать в практической деятельности знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;</p> <p><i>владеет</i> навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <p>- навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;</p> <p><i>знает</i> ключевые понятия теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <p>-основы организации групповой работы; основы процессов групповой динамики и принципов формирования команды для решения задач эффективного управления;</p> <p>-основы аудита человеческих ресурсов;</p> <p>-основы диагностики организационной культуры.</p> <p><i>умеет</i> использовать ключевые положения основных теорий мотивации, лидерства и</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	<p>оперативных управленческих задач;</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; -навыками проведения аудита человеческих ресурсов; -навыками осуществления диагностики организационной культуры. 	<p>власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <ul style="list-style-type: none"> -принимать активное участие и проявлять инициативу в организации групповой работы; -использовать в практической деятельности знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; -организовать работу по проведению аудита человеческих ресурсов в организации; -осуществлять диагностику организационной культуры. <p><i>владеет</i> навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; - навыками проведения аудита человеческих ресурсов; -навыками осуществления диагностики организационной культуры. 		
<p>владение различными способами разрешений конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на</p>	<p><i>знает</i> виды конфликтов; способы разрешений конфликтных ситуаций; технологии управления персоналом в условиях конфликтных ситуаций</p> <p><i>умеет</i> разрешать</p>	<p><i>знает</i> понятия и виды конфликтов;</p> <p><i>умеет</i> разрешать простые конфликтные ситуации;</p> <p><i>владеет</i> методами анализа конфликтов.</p> <p><i>знает</i> понятия и виды конфликтов; способы разрешений конфликтных ситуаций;</p> <p><i>умеет</i> разрешать конфликтные ситуаций при проектировании межличностных, групповых и</p>	<p>Начальный</p> <p>Основной</p>	<p>удовлетворительно (60 – 74 баллов)</p> <p>хорошо (75 – 89 баллов)</p>

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
основе современных технологий управления персоналом, в том числе межкультурной среде (ПК-2)	конфликтные ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе межкультурной среде	организационных коммуникаций; <i>владеет</i> методами анализа конфликтов; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.		
	<i>владеет</i> методами анализа конфликтов; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, в том числе межкультурной среде	<i>знает</i> понятия и виды конфликтов; способы разрешений конфликтных ситуаций; технологии управления персоналом в условиях конфликтных ситуаций <i>умеет</i> разрешать конфликтные ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе межкультурной среде <i>владеет</i> методами анализа конфликтов; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, в том числе межкультурной среде	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

2. Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Изучение рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой дисциплины, ее структурой и содержанием разделов (тем), требований к промежуточной аттестации, затем ознакомиться с перечнем рекомендуемой литературы. Далее желательно последовательное изучение материала по темам, ознакомление с рекомендациями по выполнению различных работ и заданий, как аудиторных, так и самостоятельных. Для закрепления материала следует ответить на контрольные вопросы, приведенные в рабочей программе дисциплины.

Дисциплина состоит из нескольких связанных между собою тем, обеспечивающих последовательное изучение материала и выработку умения применять полученные знания на практике.

Организация работы по дисциплине осуществляется в следующих формах:

- аудиторные занятия (лекции, практические (семинарские) занятия);
- самостоятельная работа студента (подготовка к лекциям, практическим занятиям, контрольным работам (тестам), к экзамену, написание рефератов, выполнение анализа кейсов, индивидуальная консультация с преподавателем;
- интерактивные формы проведения занятий (лекция-презентация, дискуссия, групповое решение кейса).

Учебный материал курса структурирован по темам. Изучение дисциплины производится в тематической последовательности. Каждому практическому занятию, и самостоятельному изучению материала предшествует лекция по данной теме. Студенты самостоятельно проводят предварительную подготовку к занятию, принимают активное и творческое участие в обсуждении теоретических вопросов, разборе проблемных ситуаций и поисков путей их решения. Многие проблемы, изучаемые в курсе, носят дискуссионный характер, поэтому важное место в учебной процессе занимает российская практика.

Обучающимся рекомендуется следующим образом организовать время, необходимое для изучения дисциплины:

- изучение конспекта лекции в тот же день после лекции – 10 – 15 минут;
- повторение лекции за день перед следующей лекцией – 10 – 15 минут;
- изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 1 час в неделю;
- подготовка к практическому занятию – 1,5 часа.

Описание последовательности действий обучающегося:

При изучении курса следует внимательно слушать и конспектировать материал, излагаемый на аудиторных занятиях. Для его понимания и качественного усвоения рекомендуется следующая последовательность действий:

1. После окончания учебных занятий для закрепления материала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной сегодня, разобрать рассмотренные примеры (10 – 15 минут).
2. При подготовке к лекции следующего дня повторить текст предыдущей лекции, подумать о том, какая может быть следующая тема (10 – 15 минут).
3. В течение недели выбрать время для работы с литературой в библиотеке (по 1 часу).
4. При подготовке к практическим занятиям повторить основные понятия по теме домашнего задания, изучить примеры. Решая конкретную ситуацию, – предварительно понять, какой теоретический материал нужно использовать. Наметить план решения, попробовать на его основе решить 1 – 2 практические ситуации.

2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля

1. Предметом психологии являются:

- а) развитие эмоций и чувств
- б) развитие и проявления психических явлений
- в) закономерности развития и проявлений психических явлений и их механизмов

2. Метод наблюдения входит в группу:

- а) эмпирических методов
- б) организационных методов
- в) обработки данных
- г) интерпретационных методов

3. «Познание»: — это:

- а) отражения в мозге человека отдельных свойств предметов и явлений объективного мира в результате их непосредственного воздействия на органы чувств
- б) система идей, принципов, законов, норм оценок, регулирующих отношения между людьми
- в) процесс целенаправленного отражения объективной реальности в сознании людей

4. «Умение» — это:

- а) сознательная активность, проявляющаяся в системе действий, направленных на достижение поставленной цели
- б) готовность человека успешно выполнять определенную деятельность, основанная на знаниях и навыках
- в) частичная автоматизация выполнения и регулирования целесообразных движений

5. «Творчество» — это:

- а) продуктивная человеческая деятельность, способная порождать качественно новые материальные и духовные ценности общественного значения
- б) уровень развития способностей, который проявляется в деятельности человека, направленной на воспроизводство уже известных образцов материальной и духовной культуры
- в) стремление достичь цели того уровня сложности, на которую человек считает себя способным

6. Состояние чрезмерного и длительного психического напряжения, которое возникает у человека, если его нервная система получает значительное эмоциональное перенапряжение — это ...

- а) скука
- б) стресс
- в) депрессия
- г) горе

7. Примером профессии типа «человек — человек» являются:

- а) электрослесарь, водитель, токарь, электрик, шахтер, монтажник, фрезеровщик
- б) архитектор, артист, скульптор, художник, реставратор, писатель, фотограф
- в) учитель, врач, милиционер, адвокат, официант, стюардесса, экскурсовод

8. Концепция о рефлекторной природе психики человека представлена в трудах:

- а) Ч. Дарвина
- б) И.П. Павлова
- в) Д.И. Менделеева

9. Творческое воображение характеризуется построением:

- а) новых образов на основе их словесного описания
- б) тех образов, которые ранее не представлялись человеком
- в) образов новых, оригинальных объектов на основе предыдущего опыта

10. Коммуникативная сторона общения — это:

- а) обмен информацией
- б) взаимодействие
- в) восприятия друг друга

11. Общей характеристикой познавательных возможностей человека являются:

- а) ум
- б) образованность
- в) сознание
- г) мышление

12. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- а) Ч. Бебидж
- б) М. Вебер
- в) Ф. Тейлор

13. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- а) 5
- б) 3
- в) 9

14. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?

- а) перспективное
- б) среднесрочное
- в) оперативное

15. Выберите основные принципы организации менеджмента:

- а) непрерывность
- б) ритмичность
- в) надежность
- г) все ответы верны

16. Назовите функции менеджмента:

- а) ритмичность
- б) мотивация
- в) законность

17. Функции менеджмента - это:

- а) инновационный менеджмент
- б) оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.
- в) организация, планирование, контроль, мотивация
- г) целенаправленность

18. К внутренней среде организации относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- б) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура

19. К внешней среде организации относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура
- г) планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

20. К первичным потребностям человека относятся:

- а) психологические
- б) физиологические
- в) социальные
- г) экономические
- д) материальные

2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине

2.2.1. Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Теории поведения человека в организации.
2. Виды поведения в организации.
3. Понятия «стереотип» и «влечение».
4. Системный подход к организационному поведению.
5. Ситуационный подход к организационному поведению.
6. Нормативный подход к организационному поведению.
7. Функциональный подход к организационному поведению.
8. Механизмы регуляции организационного поведения.
9. Деятельная разновидность организационного поведения.
10. Понятие личности в организации.
11. Характеристики личности.
12. Атрибуция и ошибка атрибуции.
13. Коммуникативное поведение в организации.
14. Понятие и виды коммуникаций.
15. Формирование коммуникаций.
16. Особенности группового общения.
17. Мотивация и результативность организации.
18. Содержательные теории мотивации.
19. Процессуальные теории мотивации.
20. Формирование группового поведения в организации.
21. Понятие группы и ее структура.
22. Команда и ее ключевые параметры.
23. Этапы построения команд.
24. Основные условия успеха и причины неудач в построении команд.
25. Управление поведением организации
26. Понятие поведения организации.
27. Формы поведения организации.
28. Методы воздействия на организационное поведение.
29. Конфликты в организации и причины их возникновения.

30. Виды конфликтов и их функции.
31. Управление конфликтами в организации.
32. Понятие стресса и его особенности.
33. Виды стрессов и их последствия.
34. Причины возникновения стрессовых ситуаций на рабочем месте.
35. Источники и формы власти в организации.
36. Лидерство в организации.
37. Виды лидерства в организации.
38. Понятие харизмы.
39. Изменения в организации.
40. Преодоление сопротивлений персонала изменениям в организации.
41. Понятие организационных изменений.
42. Понятие и структура организационной культуры.
43. Формирование организационной культуры.
44. Влияние культуры на организационную эффективность.
45. Поведенческий маркетинг.
46. Организационное поведение в системе международного бизнеса.
47. Особенности поведения в ТНК.
48. Влияние организационной структуры на поведение сотрудников.
49. Программа психодиагностики деятельности.
50. Стратегия формирования организационного поведения.

2.2.2. Примерное задание для экзамена

Вопрос 1. Системный подход к организационному поведению.

Вопрос 2. Преодоление сопротивлений персонала изменениям в организации.

Вопрос 3. В торговой компании «Зеленый город» сложилась неблагоприятная ситуация. Сотрудница, которая считается «звездой продаж», постоянно опаздывает на работу. Руководство фирмы ценит её заслуги, поэтому официально позволили ей приходить на 1 час позже, чем остальным. Но сотрудница все равно продолжила опаздывать на 15-20 минут. Руководство решило не замечать данную проблему, так как лучше этой сотрудницы никто не работает, и в принципе компания от её опозданий ничего не теряет. Но, глядя на её поведение и безнаказанность со стороны руководства, остальные сотрудники компании начали также позволять себе опоздания, оправдываясь «кому-то можно, а нам что нельзя», таким образом, в коллективе сложилась негативная ситуация, оказывающая влияние как на социально-психологический климат, так и на результаты труда персонала.

Задание:

- 1 Опишите причины возникшей ситуации и дайте оценку поведению руководства.
- 2 Охарактеризуйте возникший конфликт согласно типологии конфликтов.
- 3 Что можно предпринять руководству, чтобы решить ситуацию с пользой для компании?

2.3. Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине

2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Контрольный опрос	Контрольный опрос – это метод оценки уровня освоения компетенций, основанный на непосредственном (беседа, интервью)	Примерный перечень вопросов к экзамену. Вопросы, выносимые на

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
	или опосредованном (анкета) взаимодействии преподавателя и студента. Источником контроля знаний в данном случае служит словесное или письменное суждение студента	самостоятельное изучение.
Собеседование	Собеседование – это один из методов контрольного опроса, представляющий собой относительно свободный диалог между преподавателем и студентом на заданную тему	Примерный перечень вопросов к экзамену. Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тестовые задания	Тестирование -удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедураоценки уровня освоения компетенций студентами	Тесты по дисциплине
Реферат-презентация	Доклад на определенную тему, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п. К письменному варианту обязательно публичное сообщение в виде презентации	Примерные темы рефератов
Решение кейса	Анализ кейса (casestudy)- метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией - осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей - навыки групповой работы.	Методика проведения анализа кейса Примерные кейсы
Интерактивное решение задач (проблемных вопросов)	Метод модерации, при котором в процессе решения проблемных задач (вопросов) принимают участие все обучающиеся под руководством преподавателя-модератора	Методика проведения интерактивного решения задач (проблемных вопросов). Типовые задания
Работа в малых группах	Метод, направленный на участие обучающихся в работе, развитие навыков сотрудничества, межличностного общения	Методика организации работы в малых группах Типовые задания
Лекция-беседа	Диалогический метод изложения и усвоения учебного материала. Лекция-беседа позволяет с помощью системы вопросов, умелой их постановки и искусного поддержания диалога воздействовать как на сознание, так и на подсознание обучающихся, научить их самокоррекции.	Методика проведения лекции-беседы

2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

1. Введение в организационное поведение. Важнейшие категории и понятия.
2. История возникновения термина «организационное поведение»
3. Эволюция теорий поведения человека в организации.
4. Факторы внутренней и внешней среды организации, их влияние на организационное поведение.
5. Механизмы регуляции организационного поведения
6. Регуляция организационного поведения.
7. Мотивационная регуляция организационного поведения
8. Деятельностная разновидность организационного поведения.
9. Программа психодиагностики деятельности.
10. Коммуникативная разновидность организационного поведения
11. Межличностное общение в организации
12. Особенности группового общения
13. Искажения информации в коммуникативных процессах
14. Личность в организационном поведении
15. Человеческий фактор в организации
16. Понятие атрибуции и основная ошибка атрибуции.
17. Формирование группового поведения в организации.
18. Группа: определение и классификация групп.
19. Стадии развития группы.
20. Структура групп и факторы, определяющие поведение ее членов.
21. Методы получения групповой поддержки.
22. Построение эффективных рабочих команд.
23. Команда как высшая форма существования группы.
24. Ключевые параметры команды, обеспечивающие ее эффективность.
25. Внутрикомандные роли.
26. Основные условия успеха и причины неудач в построении команд.
27. Конфликты в организациях и ведение переговоров. Стресс и управление стрессом.
28. Конфликты в организации и причины их возникновения
29. Виды конфликтов и их функции.
30. Управление конфликтами в организации.
31. Антикризисное управление конфликтам и ведение переговоров.
32. Понятие стресса и его особенности.
33. Лидерство и власть в организации.
34. Основные теории лидерства.
35. Эффективность различных стилей руководства.
36. Организационная культура. Международные аспекты организационного поведения.
37. Типы организационной культуры.
38. Управление развитием организации. Управление изменениями и нововведениями в организации.

2.3.3 Примерные тестовые задания

1. Что можно отнести к поведенческим чертам личности?
 - а) состояние здоровья
 - б) властность
 - в) самоуверенность
 - г) внешность

2. Какие бывают разновидности конфликтов (по количеству участников)?
 - а) межгрупповые

- б) межличностные
- в) все ответы верны
- г) между личностью и группой

3. Как называется способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели?

- а) конфликтность
- б) лидерство
- в) полномочия

4. Как называются организации, которые применяются в области высоких технологий, при ложных инновационных процессах, основанные на знании и компетенции персонала?

- а) индивидуалистические организации
- б) эдхократические организации
- в) партисипативные организации
- г) корпоративные организации

5. Кто проводил эксперименты на заводе «Вестерн электрик» в Хоторне, в результате которых была сформулирована доктрина человеческих отношений?

- а) Альберт Бандура
- б) Элтон Мэйо
- в) Джордж Келли

6. Что такое мотивация?

- а) достижение личных целей через достижение общих целей
- б) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации
- в) достижение желаемого результата

7. Как называется состояние индивида, которое возникает в ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические или психологические функции организма?

- а) конфликт
- б) фрустрация
- в) стресс

8. Что подразумевается под скелетом организации, схемой должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации?

- а) организационный дизайн
- б) организационная культура
- в) организационная структура

9. Какое название носят организации, для которых характерны устойчивый характер производства, четкое разделение труда, иерархия управления, стандартизация деятельности, преобладание организационных ценностей над личными?

- а) партисипативные организации
- б) эдхократические организации
- в) индивидуалистические организации
- г) корпоративные организации

10. Что является наилучшей формой преодоления конфликта?

- а) через стратегию приспособления
- б) через стратегию игнорирования
- в) через стратегию окончательного решения
- г) через стратегию компромисса

11. Что является источниками групповой эффективности?

- а) организационная культура
- б) навыки
- в) групповые нормы
- г) роли

12. Какова причина существования неформальных коммуникаций в организациях?

- а) В низкой дисциплине в коллективе
- б) В отсутствии авторитета у руководителя
- в) В перегрузке официальных каналов связи
- г) В неформальной структуре организации
- д) В демократическом стиле руководства

13. Определите для каких компаний характерна дивизиональная структура организации:

- а) Для любых компаний
- б) Крупных, диверсифицированных компаний
- в) Компаний, работающих на нескольких различных рыночных сегментах
- г) Средних, специализированных компаний

14. Что делает функциональный конфликт?

- а) дает дополнительную информацию, полезную для принятия решений
- б) затрудняет удовлетворение потребностей отдельной личности
- в) делает процесс принятия решений более эффективным

15. Какие формы имеет власть?

- а) коммерческая власть
- б) законная власть
- в) власть, основанная на принуждении

16. Что присуще харизматическому лидеру?

- а) обещание вознаграждения
- б) использование законной власти
- в) уверенность в себе и своих подчиненных

17. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?

- а) в организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
- б) интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
- в) интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
- г) в организации интересы одного работника или группы не должны преобладать над интересами организации в целом;
- д) интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

18. К первичным потребностям относятся:

- а) психологические;
- б) физиологические;
- в) экономические;
- г) материальные;
- д) социальные.

19. Организационное поведение – это:

- а) наука о закономерностях развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности и поведения человека;
- б) наука, изучающая поведение людей в организациях с целью нахождения наиболее эффективных методов управления и предотвращения организационных дисфункций, связанных с «человеческим фактором»;
- в) наука о воспитании и обучении, раскрывает сущность, цели, задачи и закономерности воспитания, образования и обучения, их роль в жизни общества и развитии личности;
- г. все выше перечисленное.

20. Ситуационный принцип в организационном поведении обуславливает:

- а) приоритет внеорганизационных факторов, влияющих на структуру и процессы организации;
- б) приоритет случайных факторов, влияющих на структуру и процессы организации;
- в) полную зависимость структуры организации от ситуационных факторов;
- г) все выше перечисленное вместе взятое.

2.3.4 Примерные темы рефератов

1. Развитие концепций управления и организационного поведения.
2. Производственная психология и школа человеческих отношений.
3. Школа поведенческих наук.
4. Современные проблемы менеджмента.
5. Понятие организационного поведения. Его сущность и содержание.
6. Характеристика организации как системы.
7. Общие типы организаций и их характеристика.
8. Современный подход к управлению организацией.
9. Жизненный цикл организации.
10. Ценностные различия механистического и органического типов организации.
11. Поведенческие ресурсы управления.
12. Управление поведением клиента. Типы поведения по отношению к клиенту.
13. Модели организационного поведения.
14. Основы представления о личности.
15. Модель формирования отношений.
16. Базисная модель человеческого поведения.
17. Теория атрибуции. Фундаментальная ошибка атрибуции.
18. Модель восприятия, характеристика блоков, ее составляющих.
19. Модель опосредованного научения.
20. Психологическая типология: типы людей в бизнесе.
21. Основные принципы типологии.
22. Характерные черты, присущие экстравертам и интровертам, влияющие на эффективность их работы.
23. Подходы к сбору информации: сенсорный и интуитивный типы людей.
24. Процесс принятия решений: мыслительный и чувствующий, решающий и

воспринимающий типы людей.

25. Факторы, определяющие успех карьеры.

26. Характеристика этапов карьеры.

27. Организационная социализация: характеристика основных этапов.

28. Профессиональная социализация.

29. Источники стресса.

30. Модель стресса.

31. Понятие «группа». Классификация групп. Группа и команда.

32. Основные этапы развития группы.

33. Влияние и подчинение в группе.

34. Сплоченность группы: сущность и содержание. Факторы, содействующие сплоченности. Последствия сплоченности.

35. Виды солидарного поведения.

36. Основы социального влияния.

37. Подражание, подчинение и приспособление. Рефлекторная реакция на власть.

38. Роль большинства и меньшинства в достижении социального консенсуса.

39. Власть в организации. Характеристика каналов власти.

40. Природа лидерства. Подходы к изучению лидерства.

41. Теория трансформирующего лидерства.

42. Теория вертикальной парной связи.

43. Ситуационное лидерство: модель П. Херши и К. Бланшарда.

44. Определение стилей лидерства на основе «решетки лидерства».

45. Нормативная модель лидерства Врума - Йеттона - Яго.

46. Заменители лидерства. Их источники.

47. Традиции организации и их значение для формирования организационной культуры.

48. Источники организационной культуры.

49. Области проявления организационной культуры.

50. Типы организационной культуры.

51. Управление организационной культурой.

52. Многоуровневая модель организационной культуры.

53. Особенности формирования организационной культуры компании в условиях глобализации.

54. Учет национального аспекта в организационной культуре. Исследования Г.

Хофстеда,

О. Стивенса. Модель Г. Лэйна и Дж. Дистефано. Модель организации типа Z У. Оучи.

55. Учет национального фактора в международном бизнесе. Классификация отношений

между материнской и дочерними компаниями.

56. Стратегии управления межкультурными различиями.

57. Формирование глобальной корпоративной культуры. Культурная сегрегация.

58. Процесс возникновения и развития конфликта и его природа.

59. Оптимальный уровень конфликта в организации.

60. Условия и причины возникновения конфликтных ситуаций.

61. Модель индивидуальных типов реакции на конфликт.

62. Методы разрешения конфликтов.

63. Общая характеристику мотивационного процесса. Многоаспектность мотивации.

64. Содержательные теории мотивации.

65. Процессные теории мотивации.

66. Использование теорий мотивации для повышения эффективности работы организации.

67. Базовая модель организационных преобразований.

- 68. Методы изменений индивидуумов и групп.
- 69. Организационное развитие.
- 70. Модель проведения изменений в организации.
- 71. Программы организационных изменений в компании.
- 70. Управление сопротивлением в организации.

2.3.5 Типовые задания

Задание 1. Одна из проблем вербальной коммуникации связана с тем, что слова или выражения могут иметь двойной смысл. Эта особенность языка активно используется в рекламном бизнесе, но для деловой среды она может стать серьезной помехой. Предлагаем обсудить следующие реальные истории.

В одной из организаций ксерокс сильно грелся при использовании. В результате появилось сленговое выражение «сжечь документ», которое использовали для обозначения процесса копирования. Выражением пользовались все, пока новая секретарь не сожгла «по поручению» своего начальника важный документ, имевшийся в организации в единственном экземпляре.

В одном из цехов механического завода был старый станок, который иногда приходилось подгонять кувалдой. Однажды, когда станок расстроился и пошла бракованная продукция, мастер попросил работавшего на станке нового рабочего «раздолбать станок», имея в виду настройку станка. К выражениям старого мастера все давно привыкли, но молодой рабочий еще не успел войти в курс дела и понял все буквально.

Задание

1. Определите виновника ситуации.
2. Разработайте меры, позволяющие не допускать подобных ситуаций в будущем.

Задание 2. Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Он мне не досаждают. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей — уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для обсуждения

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задание 3. Ваш отдел достигает основных целей. Но это результат усилий только нескольких индивидуумов. Отношения в группе плохие. Групповые встречи (собrania) часто перерастают в шумные ссоры. В коллективе накопилось много невысказанного, так как все боятся конфликтов. Когда появляется ошибка в работе или проблема, вы узнаете о ней спустя много времени. И тогда уже трудно будет определить, кто виноват. Если вы пытаетесь что-то изменить, это становится проблематичным, так как люди упираются, спорят по мелочам, стараются переложить ответственность на других или используют

возможность посчитаться друг с другом. Те, кто работают на должностях дольше других, — самые несносные.

Вам удалось достичь определенных перемен. Но при этом пришлось использовать давление на людей и проявить большую настойчивость.

Вам иногда кажется, что каждый должен быть ответственным за свою работу. Много приходится проверять и исправлять. Это всегда потеря времени и источник споров. Тем не менее, вы уверены, что очередные нововведения встретят сопротивление. Вы знаете, что необходимо, но боитесь, что если вы начнете действовать правильно, то ничего не достигнете.

Что вы должны предпринять, чтобы достичь максимально своих целей?

Задание 4. Александр Медведев после окончания Университета финансов устроился по своей специальности на работу в банк. Александр был достаточно умным и целеустремленным человеком. Он постарался как можно быстрее освоить свои должностные обязанности, при этом он часто задерживался или брал работу на дом. Руководство банка обратило внимание способного и перспективного молодого человека и решило включить его в резерв на руководящую должность.

За достаточно короткий период времени работы в банке Александр овладел навыками, выходящими за рамки требований его рабочего места. По плану работы с кадровым резервом руководство банка приняло решение направить его на стажировку в центральный офис. После возвращения со стажировки Александр ощущал свои возросшие профессиональные навыки и считал, что он уже перерос свое рабочее место. Но руководство банка пока не рассматривает никаких возможностей развития его карьеры, поскольку Медведев, во-первых, слишком молод, во-вторых, не имеет опыта руководящей работы, и, в-третьих, по положению банка претендовать на должность руководителя можно только при наличии стажа работы в данном банке не менее 5 лет.

Медведев же считает, что он вполне заслуживает карьерного роста. Его самооценка высока, и он не хочет терять время на приобретение опыта. Недавно Александр получил предложение перейти в другой банк на желаемую должность руководителя одного из филиалов. Он объявил об этом предложении руководству банка, в котором он пока ещё работает. Руководство банка, вложившее в развитие Медведева значительные средства, не одобряет его поведение и считает преждевременными его требования.

Вопросы:

- 1 Какие ошибки были допущены руководством банка?
- 2 Как поступить Александру в сложившейся ситуации?
- 3 Каковы должны быть действия руководства банка в сложившейся ситуации?

Задание 5. 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 большим стажем и 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.

На часах - 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. Как проявляется основное управленческое отношение в данной ситуации?
5. Как могут блокироваться «человеческие ресурсы» управления?
6. Как могут раскрываться «человеческие ресурсы» управления?
7. Приведите примеры ситуаций, когда можно подтвердить негативное проявление основного управленческого отношения в организации.

Задание 6.В торговой компании «Зеленый город» сложилась неблагоприятная ситуация. Сотрудница, которая считается «звездой продаж», постоянно опаздывает на работу. Руководство фирмы ценит её заслуги, поэтому официально позволили ей приходить на 1 час позже, чем остальным. Но сотрудница все равно продолжила опаздывать на 15-20 минут. Руководство решило не замечать данную проблему, так как лучше этой сотрудницы никто не работает, и в принципе компания от её опозданий ничего не теряет. Но, глядя на её поведение и безнаказанность со стороны руководства, остальные сотрудники компании начали также позволять себе опоздания, оправдываясь «кому-то можно, а нам что нельзя», таким образом, в коллективе сложилась негативная ситуация, оказывающая влияние как на социально-психологический климат, так и на результаты труда персонала.

Задание:

- 1 Опишите причины возникшей ситуации и дайте оценку поведению руководства.
- 2 Охарактеризуйте возникший конфликт согласно типологии конфликтов.
- 3 Что можно предпринять руководству, чтобы решить ситуацию с пользой для компании?

Задание 7.Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство, специализирующейся на торговле бижутерией, корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.

Вопросы:

1. Какие организационные причины привели к этой ситуации?
2. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?

Задание 8.В «Альфа-банке» начальником отдела назначили молодого выпускника университета (24 года) с высшим экономическим образованием.

Банк имеет постоянных клиентов, которыми очень дорожит. До прихода нового начальника коллектив отдела уже сложился, все сотрудники имели большой стаж работы и высокую квалификацию.

Сразу после назначения начальник принял по телефону заказ от крупного клиента банка на юридическое сопровождение операции, и пообещал выполнить работу в тот же день. Работа была поручена ведущему специалисту, юристу отдела. Однако она сказала, что оформит документы только на следующий день, ссылаясь на то, что по инструкции на выполнение этой работы предусмотрено 15 часов, иначе пострадает качество.

Клиент неоднократно звонил, и молодой начальник был очень раздражен. Остальные сотрудники отдела отказались от поручения, посчитав, что с работой может справиться специалист более высокой квалификации. Накричав на сотрудников, молодой начальник хлопнул дверью и вышел. На сотрудников его вспышка не произвела никакого впечатления.

Вопросы:

1. В чем ошибка молодого начальника? Как он мог бы повести себя в данной ситуации?
2. В чем ошибка высшего руководства?
3. Что может предпринять молодой руководитель для адаптации на новом месте работы?
4. Как более грамотно могло бы поступить высшее руководство?

Задание 9. Антон Р. учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов.

После нескольких недель работы Антон заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались.

Антон решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Антон неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками, его не приглашали в компанию. Антон подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с моё, ты был бы таким же».

Вопросы:

- 1 Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады.
- 2 Охарактеризуйте роль руководителя в деятельности группы.
- 3 Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Каков статус Антона в группе?
- 4 Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе?

Задание 10. Завод с многолетней историей переживал не самые лучшие времена. Экономическое неблагополучие, отсутствие каких-либо перспектив, казалось, само по себе является благодатной почвой для возникновения и распространения пассивных настроений, но данная ситуация усугубляется еще и тем, что руководство не отступало от своей закрытой информационной политики.

Работникам не было известно, что происходит в настоящее время и что ожидает завод и всех их в будущем. Постоянные переживания из-за неопределенности ситуации не могли

не сказаться на эмоциональном состоянии и поведении людей. Были распространены апатия и подавленность, часто слышалось «мы здесь не хозяева, от нас ничего не зависит». Средний возраст персонала составлял около 45 лет (две трети работников это люди пенсионного или предпенсионного возраста), отмечалась высокая текучесть кадров.

Большинство сотрудников занималось постепенным растаскиванием заводского имущества, а среди рабочих часто можно было наблюдать в конце рабочего дня нежелание работать. Относительно высокая заработная плата рассматривалась большинством из них как «моральная компенсация» за неопределенность, отсутствие перспектив, а также за скрытность руководства и его глухоту к опасениям, предложениям и пожеланиям рабочих.

Задание

1. Определите, какую роль сыграли слухи в решении проблем организации.
 2. Сформулируйте предложения по перестройке процессов коммуникации.
 3. Объясните, можно ли считать слухи полноправным каналом коммуникации в любой организации.
 4. Могут ли слухи быть полезны?
- Каким было отношение руководства к слухам в данной ситуации?

2.3.6 Примерные кейсы

Кейс 1. Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе — трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал.

Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентов его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела.

Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять отпуск. Когда он через месяц вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства.

Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

Вопросы:

1. Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?
 2. Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.
 3. К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?
 4. Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора?
- Проанализируйте их.

Кейс 2. В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы "Даймонд Интернешнл" подальше от создания «Клуба-100» на заводе этой фирмы (Палмер, штат Массачусетс), изготавливающим картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять "трудным"

работникам ималозначимым трудовым спорам. В этой связи идея "Клуба-100" возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изодня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу. Идея "Клуба-100" представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины – 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные

баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью: "Клуб-100". Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи "Клуба-100" производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствуют, что руководство считает их работу важной, а 81% считали, что фирма отдает им должное. После того как реализация плана "Клуба-100" началась на других заводах фирмы, в отделении "Даймонд Фиберглас Продактс" в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: "Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу". За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Вопросы:

1 Как работает идея "Клуба-100" в плане мотивации работников?

2 Рассмотрите идею "Клуба-100" с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.

Кейс 3. В течение последних пяти лет Николай Романов работает в авиакомпании под названием «Воздушная гавань». Эта работа способна вывести из равновесия кого угодно. Чтобы компенсировать растущие убытки компании, руководство решило предпринять следующие шаги:

1) увеличить число заказов на каждый рейс, чтобы каждое место было продано,

2) улучшить качество обслуживания клиентов.

Естественно, выполнение новых решений было возложено и на Николая. Регистрируя пассажиров на каждый рейс, он должен проявлять максимальные вежливость и любезность и заканчивать обслуживание каждого пассажира фразой: «Желаю вам приятного полета!» Проблема в том, что иногда число пассажиров, зарезервировавших места, превосходило количество мест в самолете. Понятно, что в таких случаях некоторые остаются крайне недовольны Николаем и иногда даже кричат на него или угрожают. Вовремя таких сцен Николай совершенно теряется.

Компания не предложила четких инструкций, как вести себя в подобных ситуациях. Когда Николай обратился за советом к своему начальнику, тот просто порекомендовал регистрировать лишних пассажиров на другие рейсы, но сохранять любезность.

Вопросы:

1. Считаете ли вы опасным положение, в которое попал Николай? Какими последствиями физического, психологического и поведенческого характера может привести стрессовая ситуация такого рода?

2. Что могла бы сделать компания для того, чтобы уменьшить стресс для сотрудников?

3. К каким индивидуальным способам борьбы со стрессом мог бы прибегнуть Николай в его положении?

2.3.7 Методика проведения интерактивного решения задач (проблемных вопросов)

Цель: проверка навыков решения профессиональных задач и развитие мыслительных операций обучающихся, направленных на достижение результатов при решении профессиональных задач.

Задачи:

- проверка навыков применения обучающимися ранее усвоенных знаний при решении профессиональных задач;
- формирование навыков совместной деятельности подчиненных (обучающихся) и руководителя (преподавателя);
- овладение обучающимися знаниями и общими принципами решения проблемных профессиональных задач;
- развитие навыков активной интеллектуальной деятельности;
- развитие коммуникативных навыков (навыков общения).
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по ходу решения профессиональных задач.

Методика проведения интерактивного решения задач:

Первый этап «подготовка проекта решения задачи». Преподавателем разрабатывается проект хода решения задачи с началом или фрагментами решения.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели решения задачи;
- назначение секретаря и его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критерий оценки;

Третий этап «интеллектуальный»:

- объявление условий решения задач;
- индивидуальное решение задачи обучающимися, исходя из собственного мнения;
- высказывание обучающимися мнений по ходу решения задач;
- обсуждение результатов и методики индивидуального решения задач обучающимися и принятие плана верного хода решения;

Четвертый этап «подведение итогов решения задачи»:

- формулирование вывода решения задачи обучающимися;
- подведение итога интерактивного решения задачи преподавателем;
- оценка преподавателем обучающихся по материалам, подготовленным секретарем.

Критерии оценки: участие в решении задач (проблемных вопросов) – 1-3 балла.

Задания для интерактивного решения задач (проблемных вопросов) выбираются преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания».

2.3.8 Методика анализа кейса

Цель: совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

Задачи:

- проверка навыков применения обучающимися ранее усвоенных знаний при решении профессиональных задач;
- формирование навыков совместной деятельности подчиненных (обучающихся) и руководителя (преподавателя);
- овладение обучающимися знаниями и общими принципами решения проблемных ситуаций;
- развитие навыков активной интеллектуальной деятельности;
- развитие коммуникативных навыков (навыков общения).
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по ходу решения проблем.

Методика проведения анализа кейса:

Метод case-study состоит из следующих этапов:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.
5. Выясните, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Критерии оценки: участие при анализе конкретных ситуаций – 1-3 балла.

Задания для анализа кейса выбираются преподавателем из п. 2.3.6 «Примерные кейсы».

2.3.9 Методика организации работы в малых группах

Цель: проверка уровня освоения ранее изученного материала и формирование навыков работы в малых группах.

Задачи:

- активизация познавательной деятельности обучающихся;
- развитие навыков самостоятельной профессиональной деятельности: определение ведущих и промежуточных задач, выбор оптимального пути, умение предусматривать последствия своего выбора, объективно оценивать его.

- развитие умений успешного общения (умение слушать и слышать друг друга, выстраивать диалог, задавать вопросы на понимание и т.д.).
- совершенствование межличностных отношений в коллективе.

Методика проведения:

Первый этап «подготовка задания для работы в малых группах». Задания для работы в малых группах разрабатываются либо преподавателем, либо преподавателем совместно с обучающимися.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели работы в малых группах;
- объяснение задания для работы в малых группах;
- объявление критериев оценки;
- деление обучающихся на группы;
- назначение ролей в группах.

Третий этап «выполнение задания в группе»:

- высказывание обучающимися мнений по выполнению задания;
- обсуждение результатов и методики выполнения задания обучающимися и принятие плана хода выполнения задания;
- написание протокола малой группы по планированию деятельности при выполнении задания. Протокол должен содержать цель, задачи, методы, назначение ролей и норму времени выполнения задания;
- выполнение задания;
- подготовка отчета по проведенной работе. Отчет должен содержать описание цели, задач, методики выполнения задания, результаты, доказательства и выводы по выполненному заданию, ответственных по ролям и описание выполненных ими функций;

Четвертый этап «подведение итогов работы в малых группах»:

- выступление докладчика с отчетом по работе в малых группах. При докладе отчета следует использовать мультимедийные презентации;
- оценка преподавателем обучающихся.

Критерии оценки: активная работа в малых группах – 0,5-5 баллов.

Задания для работы в малых группах выбираются преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания».

2.3.10 Методика проведения лекции-беседы

Цель: путем постановки тщательно продуманной системы вопросов по заданной теме достижение понимания обучающимися нового материала или проверка усвоения ими уже изученного материала.

Задачи:

- изучение вопросов по заданной теме или закрепление изученного материала;
- развитие умений обучающихся структурировать и систематизировать материал, сопоставлять различные источники, обобщать материал, делать выводы;
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по изучаемым проблемам.

Методика проведения:

- назначение секретаря лекции-беседы, его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критериев оценки;
- проведение беседы по заранее подготовленным преподавателем вопросам.

Критерии оценки: участие в беседе – 0,5-1 баллов.

Темы или вопросы для обсуждения выбираются преподавателем из п. 2.2.1 «Примерный перечень вопросов к экзамену», 2.3.2 «Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение».

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине

3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине

В целях оперативного контроля уровня усвоения материала учебной дисциплины и стимулирования активной учебной деятельности студентов (очной формы обучения) используется *балльно-рейтинговая система оценки успеваемости*.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине:

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
Присутствие на занятиях	0,2	27	5
Работа на практических (семинарских) занятиях	1,12	18	20
Кр	5,0	2	10
СРС,			25
в т.ч.:			
решение задач	2	8	16
контроль СРС (контрольные опросы, собеседование), тестирование,	1,0	9	9
Итого за семестр	-	-	60
Экзамен	40,0	1	40
Итого по дисциплине	-	-	100

Для получения допуска к экзамену по дисциплине студент должен набрать в семестре не менее 30 баллов.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине предусматривает поощрение студентов за работу в семестре проставлением «премиальных» баллов.

Нормы выставления дополнительных баллов:

Виды работ	Максимальная сумма баллов
Решение дополнительных задач	5
Участие в олимпиадах, конкурсах, конференциях в рамках предмета дисциплины	5
Итого	10

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает примерный перечень вопросов к экзамену.

Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информации полученной в результате самостоятельной работы и получение практических навыков при решении задач в течение семестра.

На экзамен студент получает задание, включающее теоретические вопросы и задачи.

На подготовку предоставляется 90 мин.

Максимальное количество баллов, которое можно получить за задание составляет 40 баллов, в том числе 16 баллов за теоретическую часть и 24 балла за решение задач.