

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце: **Федеральное государственное бюджетное образовательное**
ФИО: Цыбиков Бэликто Батоевич **учреждение высшего образования**
Должность: Ректор **«Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В.Р. Филиппова»**
Дата подписания: 16.06.2025 14:27:09
Уникальный программный ключ:
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8 **Экономический факультет**

«СОГЛАСОВАНО»

Заведующий выпускающей кафедрой
Менеджмент

К.Э.Н., доцент

уч. ст., уч. зв.

Суворова А.В.

подпись

«УТВЕРЖЛЕНО»

Декан
Экономический факультет

К.Э.Н., доцент

уч. ст., уч. зв.

Баниева М.А.

подпись

Оценочные материалы
дисциплины (модуля)

Б1.О.13 Организационное поведение

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)

Управление проектами государственно-частного партнерства

ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) являются обязательным обособленным приложением к Рабочей программе дисциплины (модуля) и представлены в виде оценочных средств.
2. Оценочные материалы является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися указанной дисциплины (модуля).
3. При помощи оценочных материалов осуществляется контроль и управление процессом формирования обучающимися компетенций, из числа предусмотренных ФГОС ВО в качестве результатов освоения дисциплины (модуля).
4. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) включают в себя:
 - оценочные средства, применяемые при промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины (модуля);
 - оценочные средства, применяемые в рамках индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО;
 - оценочные средства, применяемые для текущего контроля;
5. Разработчиками оценочных материалов по дисциплине (модулю) являются преподаватели кафедры, обеспечивающей изучение обучающимися дисциплины (модуля), в Академии. Содержательной основой для разработки оценочных материалов является Рабочая программа дисциплины (модуля).

Перечень видов оценочных средств

Перечень вопросов к зачету
 Перечень контрольных вопросов для проведения устных опросов
 Перечень тем докладов
 Перечень вопросов для самостоятельного изучения
 Перечень групповых заданий
 Комплект тестовых заданий

Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины

Нормативная база проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины:
 Цифровое сельское хозяйство

1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА»

Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины

1	2
Цель промежуточной аттестации -	установление уровня достижения каждым обучающимся целей обучения по данной дисциплине
Форма промежуточной аттестации -	Экзамен
Место процедуры получения зачёта в графике учебного процесса	1) участие обучающегося в процедуре получения зачёта осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на изучение дисциплины
	2) процедура проводится в рамках ВАРО, на последней неделе семестра
Основные условия получения обучающимися зачёта:	1) обучающийся выполнил все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитался об их выполнении в сроки, установленные графиком учебного процесса по дисциплине

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам
Перечень вопросов к зачёту

Перечень вопросов к зачету с оценкой

1. Понятие и уровни «Организационного поведения». (УК-6; ОПК-1)
2. Условия формирования организационного поведения. (УК-6; ОПК-1)
3. Результативность организационного поведения. (УК-6; ОПК-1)
4. Фактор «задача-ответственность». (УК-6; ОПК-1)
5. Типы должностного поведения в ракурсе «задача-ответственность». (УК-6; ОПК-1)
6. Фактор «стимулы - справедливость». (УК-6; ОПК-1)
7. Типы должностного поведения в ракурсе «стимулы - справедливость». (УК-6; ОПК-1)
8. Классическая теория управления (Ф.Тейлор, А.Файоль). (УК-6; ОПК-1)
9. Школа «человеческих отношений» (Э.Мэйо, М.Фоллет). (УК-6; ОПК-1)
10. Концепция «менеджмента персонала» (М.Блумфилд). (УК-6; ОПК-1)
11. Бихевиоризм (Д. Уотсон). (УК-6; ОПК-1)
12. Школа поведенческих наук (Д. МакГрегор, Ф. Герцберг). (УК-6; ОПК-1)
13. Теория социального научения (А.Бандура, Д. Роттер). (УК-6; ОПК-1)
14. Взаимодействие личности и организации.(УК-6; ОПК-1)
15. Адаптация человека к организации.(УК-6; ОПК-1)
16. Ролевое поведение в организации.(УК-6; ОПК-1)
17. Понятие деловой карьеры.(УК-6; ОПК-1)
18. Понятие и значение мотивации.(УК-6; ОПК-1)
19. Взаимосвязь понятий: потребности, мотивы, стимулы.(УК-6; ОПК-1)
20. Классификация потребностей и мотивов.(УК-6; ОПК-1)
21. Модель мотивационного процесса.(УК-6; ОПК-1)
22. Социокультурная ориентация личности в организации.(УК-6; ОПК-1)
23. Роль корпоративной культуры в системе мотивации личности.(УК-6; ОПК-1)
24. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.(УК-6; ОПК-1)
25. Теория ERG Альдерфера.(УК-6; ОПК-1)
26. Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда.(УК-6; ОПК-1)
27. Теория двух факторов Ф. Герцберга.(УК-6; ОПК-1)
28. Теория ожиданий В. Врума.(УК-6; ОПК-1)

29. Мотивационная теория справедливости Дж. Адамса.(УК-6; ОПК-1)
30. 3 Теория «X» и «Y» Д. МакГрегора.(УК-6; ОПК-1)
31. Теория постановки целей.(УК-6; ОПК-1)
32. Понятие и типология малых профессиональных групп.(УК-6; ОПК-1)
33. Факторы группового поведения.(УК-6; ОПК-1)
34. Этапы развития групп и команд.(УК-6; ОПК-1)
35. Явление конформизма.(УК-6; ОПК-1)
36. Эффективность команд.(УК-6; ОПК-1)
37. Различия между работой в группе и в команде.(УК-6; ОПК-1)
38. Анализ поведения организации.(УК-6; ОПК-1)
39. Организационная структура.(УК-6; ОПК-1)
40. Особенности организационного поведения на различных этапах жизненного цикла (ЖЦО).(УК-6; ОПК-1)
41. Понятие лидерства.(УК-6; ОПК-1)
42. Лидерство и руководство.(УК-6; ОПК-1)
43. Основные теории лидерства.(УК-6; ОПК-1)
44. Факторы, влияющие на выбор стиля руководства.(УК-6; ОПК-1)
45. Харизма.(УК-6; ОПК-1)
46. Сущность и виды коммуникации.(УК-6; ОПК-1)
47. Коммуникативные процессы.(УК-6; ОПК-1)
48. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления.(УК-6; ОПК-1)
49. Делового общения как основа коммуникативного поведения.(УК-6; ОПК-1)
50. Деловое поведение работника.(УК-6; ОПК-1)
51. Личностное деловое поведение работника.(УК-6; ОПК-1)
52. Контактное поведение сотрудников.(УК-6; ОПК-1)
53. Инициативное деловое поведение работника.(УК-6; ОПК-1)
54. Инновационное поведение в организации.(УК-6; ОПК-1)
55. Современный взгляд на конфликты в организации.(УК-6; ОПК-1)
56. Сущность, функции межгрупповых конфликтов.(УК-6; ОПК-1)
57. Виды и причины межгрупповых конфликтов.(УК-6; ОПК-1)
58. Последствия конфликтов в организации.(УК-6; ОПК-1)
59. Управление конфликтами в организации.(УК-6; ОПК-1)
60. Переговоры - метод разрешения конфликтов. (УК-6; ОПК-1)
61. Стратегии поведения менеджера в конфликте.(УК-6; ОПК-1)
62. Понятие и содержание организационной культуры.(УК-6; ОПК-1)
63. Функции и факторы организационной культуры.(УК-6; ОПК-1)
64. Модель формирования корпоративной культуры.(УК-6; ОПК-1)
65. Принципы маркетинга в организационном поведении.(УК-6; ОПК-1)
66. Управление поведением клиентуры организации.(УК-6; ОПК-1)
67. Маркетинговая поведенческая культура организации.(УК-6; ОПК-1)
68. Поведенческая ориентация персонала.(УК-6; ОПК-1)
69. Международный контекст организационного поведения.(УК-6; ОПК-1)
70. Этнопсихология и национальный менталитет.(УК-6; ОПК-1)
71. Модели национальной культуры.(УК-6; ОПК-1)

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов

ТЕМА 1. Основы организационного поведения

1. Понятие и уровни «Организационного поведения».
2. Условия формирования организационного поведения.
3. Результативность организационного поведения.

ТЕМА 2. Должностная модель поведения

Фактор «задача-ответственность».

Типы должностного поведения в ракурсе «задача-ответственность».

Фактор «стимулы - справедливость».

Типы должностного поведения в ракурсе «стимулы - справедливость».

ТЕМА 3. Теории поведения человека в организации

1. Классическая теория управления (Ф.Тейлор, А.Файоль).
2. Школа «человеческих отношений» (Э.Мэйо, М.Фоллет).
3. Концепция «менеджмента персонала» (М.Блумфилд).
4. Бихевиоризм (Д. Уотсон).
5. Школа поведенческих наук (Д. МакГрегор, Ф. Герцберг).
6. Теория социального научения (А.Бандура, Д. Роттер).

ТЕМА 4. Личность и организация

1. Взаимодействие личности и организации.
2. Адаптация человека к организации.
3. Ролевое поведение в организации.
4. Понятие деловой карьеры.

ТЕМА 5. Сущность мотивации трудового поведения персонала

1. Понятие и значение мотивации.
2. Взаимосвязь понятий: потребности, мотивы, стимулы.

3. Классификация потребностей и мотивов.
4. Модель мотивационного процесса.
5. Социокультурная ориентация личности в организации.
6. Роль корпоративной культуры в системе мотивации личности.

ТЕМА 6. Содержательные теории мотивации

1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.
2. Теория ERG Альдерфера.
3. Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда.
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга.

ТЕМА 7. Процессуальные теории мотивации

1. Теория ожиданий В. Врума.
2. Мотивационная теория справедливости Дж. Адамса.
3. Теория «Х» и «Y» Д. МакГрегора.
4. Теория постановки целей.

ТЕМА 8. Групповое поведение в организации

1. Понятие и типология малых профессиональных групп.
2. Факторы группового поведения.
3. Этапы развития групп и команд.
4. Явление конформизма.
5. Эффективность команд.
6. Различия между работой в группе и в команде.

ТЕМА 9. Управление поведением организации

1. Анализ поведения организации.
2. Организационная структура.
3. Особенности организационного поведения на различных этапах жизненного цикла (ЖЦО).

ТЕМА 10. Лидерство в организации

1. Понятие лидерства.
2. Лидерство и руководство.
3. Основные теории лидерства.
4. Факторы, влияющие на выбор стиля руководства.
5. Харизма.

ТЕМА 11. Коммуникативное поведение в организации

1. Сущность и виды коммуникации.
2. Коммуникативные процессы.
3. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления.
4. Делового общения как основа коммуникативного поведения.

ТЕМА № 12. Специфика организационного поведения

1. Деловое поведение работника.
2. Личностное деловое поведение работника.
3. Контактное поведение сотрудников.
4. Инициативное деловое поведение работника.
5. Инновационное поведение в организации.

ТЕМА 13. Конфликты и их влияние на организационное поведение

1. Современный взгляд на конфликты в организации.
2. Сущность, функции межгрупповых конфликтов.
3. Виды и причины межгрупповых конфликтов.
4. Последствия конфликтов в организации.
5. Управление конфликтами в организации.
6. Переговоры - метод разрешения конфликтов.
7. Стратегии поведения менеджера в конфликте.

ТЕМА 14. Корпоративная культура и её поведенческое проявление

1. Понятие и содержание организационной культуры.
2. Функции и факторы организационной культуры.
3. Модель формирования корпоративной культуры.

ТЕМА 15. Поведенческий маркетинг

- 1) Принципы маркетинга в организационном поведении.
- 2) Управление поведением клиентуры организации.
- 3) Маркетинговая поведенческая культура организации.
- 4) Поведенческая ориентация персонала.

ТЕМА 16. Организационное поведение в системе международного бизнеса

- 1) Международный контекст организационного поведения.
- 2) Этнопсихология и национальный менталитет.
- 3) Модели национальной культуры.

Комплект заданий для практических работ

Комплект кейс-задач

Тема 2. Должностная модель поведения

Кейс-задача «Балансировка сотрудничества в организации».

В одной из торгово-закупочных фирм отделу маркетинга стало трудно взаимодействовать с тремя отделами сбыта,

которые работали самостоятельно – каждый по своему плану. Директор маркетинговой службы определял потребность рынка в новых товарах и давал рекомендации отделу закупок, руководитель которого формировал заказы поставщикам на новые товары. Они завозились через какое-то время на склад, а директор сбытовых подразделений должен был организовывать их продажи через эти три отдела. Но не все товары продавались так, как прогнозировал директор маркетинговой службы. Он считал, что менеджеры отдела сбыта виноваты в том, что новый товар «плохо продается», а те обвиняли в этом руководителя службы маркетинга. Проблема была вынесена на совет директоров, где посредническую функцию взял на себя президент – владелец фирмы. Он не нашел ничего лучшего, как объявить выговор директору маркетинговой службы и оштрафовать директора по сбыту, и тогда оба топ-менеджера сели за стол переговоров.

Посредничество вышестоящего руководителя оказалось со знаком «минус», но парадоксальным образом привело к поискам вариантов сотрудничества двух служб. Ситуация на время разрешилась в тактике взаимных уступок: «Вы ограничиваете заказы новых товаров, не особенно забегая вперед, а мы прилагаем большие усилия для их продвижения на старых и новых рынках». Но как выяснилось, менеджеры по продажам не были в этом заинтересованы, поскольку от них требовались дополнительные усилия, а так как партии нового товара были небольшими, то их процент от сделок оказывался незначительным. Больше всех в сотрудничестве был заинтересован директор маркетинговой службы, поскольку отчитывался перед президентом за обоснованность избранной наступательной стратегии, которая в условиях усиливающейся конкуренции была, по его мнению, наиболее приемлемой, хотя менее прибыльной.

Задание.

Проанализируйте ситуацию. В чём заключается стратегия поведения директора маркетинговой службы? Как разрешалась ситуация при посредничестве вышестоящего руководителя? Что вы можете сказать о проявлении сотрудничества и конфронтации в поведении сотрудников фирмы?

Тема 5. Личность и организация

Кейс-задача

Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда – то торопиться, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем – то, постоянно меняет позу, вертит что – то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» - отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как – то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить».

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнять. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец.

Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич – инженер, 37 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто – то проявит к нему внимание. Однажды Константин Викторович сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ был скоро найден.

Очень обидчив. Болезненно переживает каждую обиду.

Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает. Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться. Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из – за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не доводит дело до конца, так как она теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердиться и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Задание.

1. Определите тип личности персонажа по нескольким типологиям. Опишите его психологический портрет.
2. Каковы основные потребности этого человека?
3. Как он удовлетворяет свои потребности?
4. Испытывает ли состояние фрустрации и как выходит из него?
5. Опишите ваш метод управления этим работником.

Тема 7. Содержательные теории мотивации

Кейс-задача. Ложка дёгтя

В некоей компании во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещён набор новых сотрудников. Если кто-то увольняется – на эту единицу тут же сокращается штатное расписание.

В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой – исходящую. Объём работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй – не справляется со своими служебными обязанностями, просто потому, что не хочет перенапрягаться. Он пришёл в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и чёткого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, несмотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга.

Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору. Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения.

Финансовый директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчётам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

Вопросы:

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для каждого из двух описываемых сотрудников?
2. Что вы можете сказать о микроклимате в данной службе?
3. Какая мотивационная теория наиболее ярко иллюстрирует поведение сотрудника с более низкой зарплатой?
4. Как обеспечить эффективную работу подразделения? Напомним, взять нового работника вместо недобросовестного не позволяет прямой запрет руководства на найм сотрудников.

Тема 8. Процессуальные теории мотивации

Кейс. Дуглас Макгрегор. Человеческий аспект предприятия

Традиционный подход к управлению выражен «теорией X». Она заключается в том, что среднестатистический человек по природе ленив, т. е. он стремится работать настолько мало, насколько это возможно. Он лишён амбиций, чувства ответственности и предпочитает быть управляемым, а не управлять. При этом он эгоистичен и равнодушен к делам организации.

Д. Макгрегор считал, что «Теория X» основана на ошибочных представлениях о природе человека. То, как представляет себе поведение «Теория X», объясняется не природой человека, а природой промышленной организации.

Для верного понимания человеческого поведения он опирался на идеи, высказанные его коллегой Абрахамом Маслоу. Он выделил физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные, эгоистические потребности и потребности в самореализации.

Все эти потребности расположены иерархически. Мотиватором служат только неудовлетворённые потребности, а удовлетворённые ни к чему не побуждают. Об этом забывают при традиционном методе управления. Как только удовлетворены физиологические потребности, у рабочего возникает потребность в безопасности, и прежде всего в гарантии занятости, отсутствии произвола со стороны администрации. Когда у рабочего нет страха за собственное существование, его мотивами становятся социальные потребности.

Эгоистические потребности – в статусе, соревновательности, достижении независимости, компетентности, признании и уважении – не заявляют о себе до тех пор, пока не удовлетворены предыдущие потребности.

В обычной организации крайне сложно удовлетворить высшие потребности тех, кто стоит внизу управленческой пирамиды. Этому аспекту мотивации уделяется крайне мало внимания. И практически совсем невозможно удовлетворить потребность пятого уровня – в самореализации.

Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в статусе и самореализации неполноценен. Его неполноценность отразится на поведении. Он становится пассивным и стремится избегать ответственности.

Часто менеджеры спрашивают: «Почему люди пассивны? Мы им хорошо платим, создаём условия труда, гарантируем занятость, льготы. Но они не стремятся тратить усилия сверх минимума». Иначе говоря, администрация удовлетворила потребности рабочих физиологически и в безопасности. После этого мотивация перемещается на социальный уровень. Но администрация продолжает уделять внимание удовлетворению низших потребностей, не заботясь о социальных и духовных. Поэтому и результаты малоэффективны.

Когда закрыты каналы удовлетворения высших потребностей, деньги становятся единственным объектом желания. Если администрация удовлетворяет низшие и блокирует высшие потребности, то рабочие будут требовать всё больше и больше зарплаты, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить все другие потребности.

Человека можно заманить и удержать на предприятии зарплатой, безопасными условиями труда, гарантией занятости только до тех пор, пока это всё актуально для него. Метод кнута и пряника эффективен до некоторого предела. Но когда человек достигает высокого материального уровня жизни, метод перестаёт действовать. Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивации людей, ориентированных на социальные и духовные ценности.

Люди, лишённые возможности реализовать на работе знания, важные для них, ведут себя так, как предсказывает «Теория Х»: они ленивы, пассивны, сопротивляются изменениям, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования.

Мы нуждаемся в иной теории, более правильно отражающей природу человека и мотивацию. Макгрегор называл её «Теорией Y». Согласно такой концепции, люди от природы не пассивны и не ленивы. Они такие, какими их делает организация.

В современном производстве многое – технология, управление – построено на принципах «теории Х». Рутинная работа развивает пассивность, отбивает охоту брать на себя ответственность, делает труд бессмысленным.

Изменения в сторону «теории Y» будут происходить медленно. Пока ещё удовлетворение высших потребностей – социальных, эгоистических и духовных – люди находят не на производстве, а вне его.

Вопросы

1. К какой группе теорий мотивации можно отнести теорию Макгрегора: содержательной или процессуальной?
2. Каким образом связаны между собой теории Маслоу и Макгрегора?
3. Какие потребности работников более склонно удовлетворять руководство современных предприятий – первичные или вторичные?
4. Что должно измениться в организациях, чтобы они перешли на принципы «теории Y»?

Тема 9. Групповое поведение в организации

Кейс-задача

Группа переводов отдела информации при конструкторском бюро (5 переводчиц и руководитель) значительно перевыполняла норму выработки. Руководитель определял общий объём работы, а переводчицы сами распределяли её между собой, помогая друг другу. В конце каждой недели руководитель проводил совещание группы, оценивал работу и сообщал о предстоящей. Сами переводчицы предлагали к обсуждению дополнительный материал.

Но в группе была одна переводчица, которая не имела достаточного опыта и квалификации, а потому всей ей помогали, когда в этом возникала необходимость. Это её немного раздражало, но она была благодарна всем за помощь. И вот однажды на традиционном совещании она предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал, который крайне необходим конструкторскому бюро. Руководитель предложил ей немедленно приняться за переводы этих статей, отложив то, что она переводила. Она, не жалея сил и времени, сидела все дни до вечера, работая даже в выходные дни. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в своих разработках. Её переводы оказались высокого качества, а объём работы значительно превышает тот, который был в группе. Руководство конструкторского бюро и руководитель группы были очень довольны её работой и высоко оценили инициативу. Она стала работать самостоятельно.

Через 2 месяца отношение к переводчице со стороны сотрудниц резко изменилось. Руководитель группы не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, но когда заходил в комнату к переводчицам, видел, что она сидит с заплаканными глазами, а в комнате висит тягостная тишина. Расспросы ничего не давали: она ссылалась на личные обстоятельства, а остальные пожимали плечами. Истинную причину от руководителя скрывали, и он это уже чувствовал. Тогда он решил поговорить с ней. Выяснилось, что переводчицы сначала не одобряли её инициатив, затем начали в её присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу внешности – причёски, косметики, одежды. Потом ей несколько раз подсунили неверные переводы идиоматических выражений. А дальше стали открыто её обвинять в карьеризме. Но она работала по-прежнему качественно и много, а руководитель успокаивал её, что всё изменится к лучшему, однако ситуация развивалась в худшую сторону. К тому же общий объём переводов в группе стал уменьшаться. Группа стала вести себя демонстративно: на традиционных еженедельных совещаниях все сидели молча и ждали указаний руководителя. Он стал предъявлять к ним претензии, потребовал прекратить обструкцию инициатив, но наткнулся на глухое, недоброжелательное молчание. Тогда он пересадил инициативную переводчицу в другую комнату. Её оставили в покое, но объём переводов стал сокращаться, а затем стабилизировался на гораздо более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель критиковал группу и ставил в пример инициативы той работницы, которую они отвергли. Переводчицы отвечали решительным и дружным отпором, апеллируя к существующим нормам перевода: «Есть нормативы, мы по ним и работаем». И задерживали сдачу сверхнормативных срочных статей. Группа стала неуправляемой.

Тогда руководитель добился пересмотра премий за перевыполнение норм и за его качество. Результат оказался неожиданным: 4 переводчицы подали заявления об уходе. Через некоторое время руководитель остался работать с инициативной переводчицей.

Задание.

Проанализируйте ситуацию. Определите факторы, оказавшие влияние на поведение сотрудников.

Тема 12. Лидерство и власть в организации

Центр власти в «Автострахе»

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе, Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листке бумаги.

Карьера Сергея началась еще до “перестройки”, когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал “толкачом”, продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом. Первое время на должности президента фирмы “Автострах” Сергей занимался “затыканием дыр на тонущем корабле”, не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через “данную ему богом власть” и методом “кнута и пряника”. Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался “сколотить” на фирме свою команду.

Сергей считал свой “путанный” стиль работы смесью “управления по целям” и “принятия решений через консенсус”. Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть “делится” с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара. Организованного известной страховой британской компанией “Ллойд” для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он дал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы “защищали” свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны “продать” свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справлялись с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протаскать заниженный план, Сергей немедленно давал ему знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы.

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою “команду”. Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путанным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят “свет в туннели”.

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его “команда” проникнется таким же состоянием, а не решать проблему “росчерком пера”, выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

Вопросы:

1. Какой уровень зависимости служил основой научения поведения членов “команды” Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.
2. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме? Дайте обоснование и фактическое подтверждение своим утверждениям.
3. Какие личные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.
4. Почему вы думаете, что руководители групп, публично “защищая” свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?
5. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.
6. Какие элементы лидерства содержит “путанный” управленческий стиль Сергея?
7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование?

Тема 13. Коммуникативное поведение в организации

Кейс-задача. Управление коммуникациями в корпорации

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства главной конторы».

Невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменению подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации

«МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствует полностью – поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом. Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперёд, но из-за непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями.

Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определённой мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учётом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяют Бос и её сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идёт хорошо, а что плохо, в чём требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить её приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору всё больше и больше предложений. Торговые агенты всё активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в чётко определённом направлении.

Вопросы

1. Какими были некоторые из преград на пути информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернешнл»?
2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?
3. Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизированной формы?
4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.
5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

Кейс-задача. 150 писем в день или как найти время на работу

Александр Сивков был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной компании того же профиля.

Уже на второй день работы ему поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам – кадровой, плановой, проектной, финансовой, а также к системе документооборота. Само собой, подключили и к корпоративной электронной почте. Такая оперативность понравилась Александру. Правда, смутило то, что в его электронный ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление о выходе на работу нового директора департамента, то есть его самого. Причём рассылка была по всей компании, сотням сотрудников. Через несколько дней электронные письма пошли лавиной и вскоре поток вырос до 100–150 писем в день. А на прежней работе у Александра было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много...

Александр начал осторожно обращаться к коллегам, чтобы выяснить, в чем тут дело, сколько писем получают они, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: что все получают много писем; что тут такая корпоративная культура; что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента; что это установка первого лица, и спорить бесполезно.

Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что выразилось в стремительном росте электронных писем по схеме «каждый с каждым». То есть, любой клерк имел право написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чему же начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой.

Как понял Александр, всё делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на разработку была привлечена дорогая компания), для чего начали внедрять единое информационное пространство. По замыслу, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идёт сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости

компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха.

А чтобы знаниями менеджмент мог управлять самостоятельно и без посредников, был выпущен соответствующий приказ, работа с компьютерами была включена в основные требования к начальствующим должностям на всех уровнях, было проведено экспресс-обучение компьютерным основам всех руководителей подразделений.

Одновременно был значительно сокращён штат секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом. То есть несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних начальников подразделений. На глазах возникала безбумажная технология работ передового уровня.

В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем делал ситуацию с нехваткой времени почти неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься.

Александр решил бороться с этой рутинной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде, «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. Потом стал читать, но не отвечать некоторым, стоящим ниже по должности. Наконец, перестал и прочитывать письма от некоторых, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на совещаниях он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что они всех проинформировали рассылкой, а Александр был не в курсе.

Тогда Александр решил более чётко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. Он классифицировал источники и понял, что в основном письма идут от отдела кадров, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов, начальников служб, от руководителей проектов, и от собственных подчинённых руководителей. Характерно, что все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах и поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «открыт для всех» (политика открытости поощрялась)... Значительный объём возникал по линии внешней переписки с заказчиками. В почту попадали также письма, связанные с существенными управленческими событиями из кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мелочью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их Ф.И.О., должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стандартными текстами поздравлений.

Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в должности и т. д. Венчали этот корпоративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR-службы, новостей и аналитики. Кроме того, Александр сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке интернет-новости. В общем, читать – не хочу, скучать не приходилось.

Однако Александр хладнокровно собрал данные, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объёма электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2–3 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного объёма личного времени.

Вопросы

1. О каких коммуникациях, в основном, идёт речь в предлагаемой ситуации – формальных или неформальных?
2. Какие из перечисленных категорий писем обеспечивают внутренние коммуникации, а какие – внешние?
3. Обеспечивалась ли обратная связь при передаче информации с помощью электронных писем?
4. Как вы оцениваете инициативу первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями? В чем недостатки реализации этой идеи?
5. Какой перечень мероприятий на месте Александра предусмотрели бы вы для сокращения объёма электронной переписки и устранения «информационного токсикоза»?

Тема. Конфликты и их влияние на организационное поведение

Кейс-задача

В бригаде, находящейся в моём подчинении, был человек, регулярно нарушавший дисциплину и отрицательно влиявший на производственный процесс. Я хотел решить эту проблему, не обижая его, так как понимал, что слишком молод, чтобы применять такие меры. Вызывал сочувствие к работнику тот факт, что у него была семья, дети. Но смириться с таким его отношением к работе я тоже не мог. Мои уступки могли привести к тому, что был бы потерян контроль над бригадой и авторитет. Причина его такого поведения заключалась в том, что он привык так себя вести при прежнем начальнике.

Самолюбие рабочего не позволяло ему мириться с тем, что молодой пацан, то есть я, учит его, как нужно работать.

Достаточно долго я пытался найти способ воздействия на него, искал и компромиссные решения. Это отнимало немало времени от основной работы и одновременно усугубляло моё положение среди рабочих в бригаде.

В конце концов, я нашёл единственно правильное, на мой взгляд, решение - уволить этого человека. После увольнения работника дела в бригаде сразу же пошли лучше, меня же стали воспринимать как начальника, умеющего принимать решения и брать на себя ответственность.

По истечению времени, возвращаясь к данной ситуации, я доволен проявлением своей решительности. Я проще стал относиться к такого рода ситуациям и в случае, если рабочий создаёт сбой в работе всего коллектива, ему здесь не место. Таков мой принцип.

На мой взгляд, иначе я и не должен был поступить, так как на производстве нет времени воспитывать работника или подстраиваться под его характер.

Задание.

Проанализируйте ситуацию, определив структурные элементы конфликта, причины, стратегии поведения субъектов социального взаимодействия.

Тема. Корпоративная культура и её поведенческое проявление

Кейс. Особенности организационной культуры

Виктор устало вздохнул, кликнул мышкой на кнопку «завершение работы» и откинулся в рабочем кресле. Ещё один рабочий день закончен. Виктор работал в организации «Айт-Информ» уже почти месяц. Ему повезло – он удачно устроился на работу почти сразу после окончания университета, и именно такой работы ему всегда хотелось. Программирование привлекало его очень давно, и он не жалел, что когда-то перевёлся с экономического на факультет информационных технологий. Работа приносила ему большое удовлетворение. Единственная проблема состояла в том, что, как оказалось, в этой организации существует что-то вроде своей, особенной культуры. Ни один новичок, не освоив её, не мог вжиться в коллектив.

Началось всё с того, что в первый день работы Виктор обнаружил, что он практически ничего не понимает из разговоров сотрудников. И это были не технические термины, а какой-то особенный язык, который понимали только «свои» люди. Например, постоянно говорилось о неких «финиках», которым надо было что-нибудь отправить или даже что-то у них узнать. Теперь-то Виктор знал, что «финики» – это ребята из финансового отдела, с которыми ему по роду деятельности часто приходилось общаться. Самых работников его отдела все называли «парусятами». Причина этого тоже выяснилась, когда Виктору пришлось работать с основной программой отдела, которая носила гордое название «Парус». По коридорам организации то и дело проходили «узбеки» (работники отдела под начальством Узбекова), пробежали «пятаки» (соответственно под начальством Пятакова), деловито шагали «карманы» (оставим место для фантазии), а также всякие другие личности с колоритными прозвищами.

Виктор никогда не забудет тот первый раз, когда подняв трубку внутреннего телефона, он услышал будничным голос: «Я из отдела Узбекова, повис... Убейте меня, пожалуйста». Все оказалось не так страшно. Просто отдел «парусят» администрировал сервер, на котором находится база данных организации. Когда кто-нибудь из сотрудников подсоединялся к базе данных и делал какой-нибудь страшно сложный запрос, программа порой «зависала». Человек мог выйти из сеанса базы данных, только позвонив по телефону администратору, который просто удалял сеанс. «Убить» означало удалить сеанс связи с сервером. Иногда, когда сервер начинал «тормозить», т. е. работать медленно, сотрудники отдела искали того, кто перегружал сеть. Если поиски завершались удачно, можно было услышать примерно следующую фразу: «Опять Розанову пора «убивать»...

Каждый вновь принятый на работу сотрудник через некоторое время понимал, что «сачковать» здесь не получится.

Главный руководитель обеспечивал работникам высокую зарплату, но и требовал соответствующей отдачи.

Сотрудникам, которые пытались первое время роптать на свою «тяжёлую» судьбу, неизменно рассказывались «страшные истории» о бывшем главном. «Ты ещё жалуешься?! – отвечали старые работники, – Тебе ещё повезло, что не застал Ярова, вот он из людей выжимал все, что можно!» Легенды о бедных программистах, попавших в лапы Ярову, переходили от одного поколения работников к другому. И от этого их сегодняшняя работа казалась не такой уж и сложной. Понадобился целый месяц, чтобы Виктор смог разобраться во всех нюансах «местного диалекта» и «обычаев» и вжиться в коллектив. Теперь он чувствовал себя в своей тарелке и снисходительно улыбался, когда видел круглые глаза новичков.

Виктор поднялся с кресла. Что ж, пора. Надо ещё зайти в кондитерскую, купить торт, желательно, побольше. Ведь завтра у него день рождения, а не «проставиться» здесь по этому поводу – дурной тон...

Вопросы

1. О какой стороне организационной культуры рассказывается в данной ситуации: субъективной или объективной?
2. Существует ли в данной организации собственный фольклор? Приведите примеры мифов или легенд.
3. Какие традиции и ритуалы организационной культуры можно выделить в «Айт-Информ»?
4. Являются ли прозвища сотрудников разных отделов элементами организационной культуры?
5. Приведите примеры специальных жаргонных слов, являющихся частью организационной культуры «Айт-Информ».
6. Как вы считаете, способствует ли данная организационная культура сплочённости сотрудников и лучшей деятельности организации в целом?

Тема. Управление изменениями и нововведениями в организации

Кейс-задача. Во всём должен быть порядок

Максим Чубакин, новый генеральный директор компании «Мега-суперпраздник Проджект», – человек, аккуратный до педантизма. Аккуратность важна во всём, считает Максим, и зорко следит за тем, чтобы сотрудники компании следовали его положительному примеру. Правила, введённые Максимом, очень просты:

- На рабочем столе сотрудника должен быть порядок – ручка, тетрадь и документ, с которым сотрудник работает в настоящий момент (это всё, что может находиться на столе!).

- На рабочем месте не должно быть чашек и тарелок – это придаёт офису неаккуратный вид, к тому же, всегда можно выпить чай или кофе на кухне.

- Каждый сотрудник должен поддерживать чистоту и порядок в ящиках своего стола: в первом ящике следует хранить канцелярские принадлежности, во втором – бумаги, в третьем достаточно места для личных вещей. - Каждый сотрудник должен иметь «План» своей работы на день, и, как правило, Максим самостоятельно проверяет наличие такого плана.

Сотрудники недовольны такими переменами: организация праздников – яркий и динамичный бизнес, он требует включенности на 100 % в течение 12, 14, 16-ти часового рабочего дня! Тетради, цветные стикеры, маркеры, чашки с недопитым кофе, черновики смет и рабочих программ, каталоги подарков – все эти предметы совершенно необходимы менеджеру проекта! И при такой загрузке от них ещё требуют «План»?

Но давайте услышим Максима: «Если у менеджера проекта нет порядка на столе, как у него может быть порядок в голове?» – спрашивает он.

Максим говорит: «Правильное планирование – вот залог успешного проекта. Менеджеру не следует себя вести как в анекдоте про лесоруба, который усердно машет тупым топором, а на предложение заточить топор отвечает «Мне некогда!» И в этом тоже есть смысл! А у Максима впереди большие планы: прогрессивной современной компании следовало бы ввести единый дресс-код!

Вопросы

1. Как вы относитесь к переменам, введённым генеральным директором?

2. Почему данные перемены воспринимаются сотрудниками так негативно?
3. Может быть, загвоздка всего лишь в том, как проводятся перемены? Но как провести их эффективно?

Тема «Основы организационного поведения»

Задание. Ответить на вопросы и выполнить задания

Что представляет собой курс «Организационное поведение»?

Перечислите и охарактеризуйте уровни ОП.

Каковы условия формирования ОП?

Как «ОП» соотносится с наукой об управлении, психологией, социологией и другими науками?

Тема «Должностная модель поведения»

Задание

Ситуация 1

В вашей команде появился неформальный лидер, не согласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу.

Вы говорите: _____

Ситуация 2

На предприятие пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в современной рыночной ситуации.

Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), снискавший уважение работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры и принося тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

Тема «Теории поведения человека в организации»

Задание

Какой вклад в развитие теории управления внесла классическая школа управления?

Что такое партисипативный подход к управлению?

Какие выводы были сделаны Э. Мейо в ходе Хоторнских экспериментов?

Какие теории управления относятся к современным?

Тема «Личность и организация»

Задание

Как индивидуальные особенности личности проявляются в поведении, деятельности, общении?

Какие существуют поведенческие черты личности и какие есть методы их выявления?

Как проявляются различные типы темперамента в поведении людей, в отношении к трудовой деятельности, к людям и к себе самому?

Типологии личности и их значение для объяснения, предвидения и управления организационным поведением.

Тема «Сущность мотивации трудового поведения персонала»

Задание

1. Какие составляющие включает в себя процесс мотивации личности?

2. Каковы особенности мотивации работника в трудовом коллективе?

3. Какие факторы формируют поведение личности?

Тема «Содержательные теории мотивации»

Задание

Какие существуют основные теории мотивации и в чем их различия?

Что включает в себя мотивация?

Какие методы мотивации персонала актуальны в современных организациях?

Тема «Процессуальные теории мотивации»

Задание

Проанализируйте проблемы и возможности своевременного и конкретного поощрения работника за достижение.

Как определить своевременность и конкретность стимулирования персонала в организации?

Тема «Групповое поведение в организации»

Задание

1. Что такое производственный коллектив?

2. Каково влияние социально-демографических факторов (пола, возраста) на формирование трудового коллектива?

3. Что такое количественный состав трудового коллектива и какова его управляемость?

Тема «Управление поведением организации»

Задание:

Свойства организаций и их влияние на поведение организации.

Формализованные и персонифицированные отношения в организации.

Тема «Специфика организационного поведения»

Задание

Какие примеры можно привести, чтобы понять динамику личностного делового поведения?

Какую социально - психологическую функцию выполняет контактное поведение работников?

Как проявляется потребность работника в эмоционально-деловых контактах?

Тема «Лидерство в организации»

Задание

В чем заключается разница между лидерством и руководством?

Как соотносятся понятия «лидер» и «руководитель» группы?

В чем различия формального и неформального лидеров? Охарактеризуйте их.

Как подразделяют неформальных лидеров?

Почему проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности?

Тема «Коммуникативное поведение в организации»

Задание:

1. Какие существуют элементы коммуникационного процесса?

2. Что представляет собой модель обмена информацией?

3. Назовите этапы коммуникационного процесса.

4. Какие существуют виды коммуникаций?

Тема «Конфликты и их влияние на организационное поведение»

Задание

Дайте определение понятию «конфликт».

В чем основная причина конфликта?

Опишите основные этапы конфликта.

В чем состоит позитивная роль конфликта?

В чем состоит негативная роль конфликта?

Тема «Корпоративная культура и её поведенческое проявление»

Задание

1. Что такое организационная культура и из каких основных компонентов она состоит?

2. Какую роль играет организационная культура в жизнедеятельности организации?

Тема «Управление изменениями и нововведениями в организации»

Что можно отнести к организационным изменениям?

Дайте определение понятию «нововведения».

Каковы причины и объекты организационных изменений и нововведений?

В чем заключаются организационные и социально-психологические особенности инновационного процесса?

Каковы принципы преодоления сопротивления персонала изменениям и нововведениям?

Тема «Поведенческий маркетинг»

Задание

Что, по вашему мнению, необходимо для преодоления ограничений в саморазвитии?

Какие факторы мешают людям реализовать свой потенциал?

Чем вызвана необходимость саморазвития для менеджеров?

Какие формы использует организация для объединения сотрудников и ресурсов?

Каковы основные конечные и инструментальные ценности в организации? Какие нормы она разрабатывает для влияния на поведение своих членов?

Тема «Организационное поведение в системе международного бизнеса»

Задание

1. В чем особенности этнических, национальных, конфессиональных культур? Приведите примеры.

2. Каковы особенности разных региональных культур России?

Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

Тема «Основы организационного поведения»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Почему важно знать национальную культуру и особенности поведения представителей различных стран?

2. Как наука о поведении людей в организации помогает решать проблемы в области управления?

3. Что является критериями эффективности управления в организации?

4. Что является критериями результативности организационного поведения должностного лица?

5. Какие методы оценки результативности ОП сотрудника вы знаете?

Тема «Должностная модель поведения»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. В чём специфика должностного поведения в ракурсе доминанты «стимулы-справедливость»?

2. В чём проявляются психологические и социально-психологические особенности должностных моделей поведения в ракурсе доминанты «стимулы-справедливость»?

3. Какими ситуациями можно подтвердить должностную модель поведения в ракурсе доминанты «задача - ответственность»?

4. Какими ситуациями можно подтвердить должностную модель поведения в ракурсе доминанты «стимулы-справедливость»?

Тема «Теории поведения человека в организации»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Отношение к человеку как объекту профессиональной деятельности кадрового работника на протяжении XX столетия изменялось. Расскажите об отражении этого изменения в доктринах «X», «Y», «X» - «Y» и «Z».
2. В чем различие американской и японской моделей управления людскими ресурсами?
3. Какие подходы к управлению являются более эффективными и в организациях какого типа?
4. Какую роль сыграла профессионализация управления персоналом в становлении кадрового менеджмента?
5. Каковы основные парадигмы управления персоналом в XX в.?
6. Каковы организационно-культурные предпосылки применения современных технологий кадрового менеджмента?
7. Раскройте особенности основных моделей кадрового менеджмента.
8. Перечислите основные задачи по управлению персоналом, характерные для концепций:
использования трудовых ресурсов;
управления персоналом;
управления человеческими ресурсами;
управления человеком.

Тема «Личность и организация»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Какие моральные качества личности расцениваются как ее профессиональные качества?
2. В чем проявляется необходимость изучения психологии мотивационной сферы в управленческих функциях?
3. Какие факторы влияют на сплоченность группы и эффективность ее работы?
4. Какие существуют основы и источники власти лидера?
5. Что такое социально-психологический климат в коллективе?
6. Какие факторы влияют на уровень благоприятности социально-психологического климата?
7. Каково соотношение между формальными и неформальными отношениями в группе?

Тема «Сущность мотивации трудового поведения персонала»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Каковы особенности мотивации работника в трудовом коллективе?
2. Какие факторы формируют поведение личности?
3. Тема «Содержательные теории мотивации»
4. Задание
5. Какие методы мотивации персонала актуальны в современных организациях?
6. Опираясь на пирамиду А. Маслоу, подготовьте список из возможных мотивирующих средств на примере конкретной организации.

Тема «Процессуальные теории мотивации»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Какую роль в мотивации трудовой деятельности играют факторы, используемые теорией ожидания?
2. Как правильно поощрять работника?
3. Какие правила следует соблюдать при наказании работника?

Тема «Групповое поведение в организации»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. На каком методе сбора информации основана социометрия?
2. Что такое социометрическая матрица?
3. Что такое социограмма?
4. По какой формуле рассчитывается коэффициент сплоченности коллектива?
5. Что такое формальный лидер?
6. Что такое неформальный лидер?
7. По каким формулам рассчитываются положительный статус индивида (уровень престижности) и его отрицательный статус?

Тема «Управление поведением организации»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Особенности поведения персонала в бюрократических, органических и инновационных организационных структурах.
2. Методика конструирования организации.

Тема «Лидерство в организации»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Что предполагает эффективное лидерство?
2. Как используются власть и влияние в рамках эффективного лидерства?
3. Какими качествами должен обладать эффективный лидер?
4. Какими чертами должен обладать эффективный лидер?
5. Какие качества присущи лидеру? Для каких целей руководителю необходимы лидерские качества?
6. Как вы поступите, если в вашем коллективе существует явная конфронтация между формальным и

неформальным лидерами?

Тема «Коммуникативное поведение в организации»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Какие возможны преграды в организационных и межличностных коммуникациях?
2. Сформулируйте понятия коммуникационные сети и коммуникационные стили.
3. Каковы пути совершенствования коммуникаций в организациях?

Тема «Специфика организационного поведения»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Как личностное «Я» может оценивать «контактную сеть» в процессе адаптации?
2. В чём выражаются особенности контактного поведения творческой личности?
3. Каковы основные факторы, которые помогают быть инициативным?
4. Каковы основные факторы, которые мешают проявлять инициативу?
5. Как можно управлять инициативным поведением, чтобы оно постоянно работало на развитие фирмы?
6. Какие типы поведения возникают в инновационном процессе?
7. Какие причины порождают психологические барьеры к нововведениям?

Тема «Конфликты и их влияние на организационное поведение»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Возможно ли бесконфликтное развитие организации?
2. Как можно управлять конфликтом?
3. Опишите внутриличностный конфликт.
4. Опишите межличностный конфликт.
5. Опишите конфликт между личностью и группой.
6. Опишите межгрупповой конфликт.
7. Как связан конфликт с типом личности?

Тема «Корпоративная культура и её поведенческое проявление»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Приведите несколько примеров российских организаций, где имеется сильная культура.
2. Перечислите основные характеристики, наиболее ценящиеся в организации.
3. Как формируется и поддерживается организационная культура?

Тема «Поведенческий маркетинг»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Что такое поведенческая культура организации?
2. Дайте определение термину «поведенческий маркетинг».
3. Приведите примеры бытовой поведенческой ориентации организации.
4. Приведите примеры конъюнктурной поведенческой ориентации организации.
5. Приведите примеры маркетинговой поведенческой ориентации организации.
6. Рассмотрите управление поведением организации, основываясь на принципах маркетинга.
7. Маркетинговая поведенческая культура организации и ее составляющие.
8. Разработайте варианты политики внедрения нововведений в коллективе.
9. Используя материалы научно-практических и периодических изданий, изучите примеры успешного и неэффективного осуществления организационных изменений и нововведений в отечественной и зарубежной практике. Проанализируйте причины успехов и неудач.

Тема «Организационное поведение в системе международного бизнеса»

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

1. Каковы различия в уровне культуры разных слоев общества? Приведите примеры.
2. Какие рекомендации вы бы дали представителям других стран, готовящимся к переговорам с российской стороной?

Комплект тестовых заданий

Тема 1. Основы организационного поведения

Выберите только один правильный ответ

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.
2. Условиями формирования организационного поведения является
 - А) «руководитель-подчинённый»;

- Б) «конфронтация-сотрудничество»;
- В) «привычка-навык»;
- Г) «стимул-реакция».

4. Результативность организационного поведения выражается в

- А) восприятии цели и готовности к совместным усилиям;
- Б) рациональности достижения цели;
- В) степени достижения общей цели;
- Г) в выборе средств достижения цели.

5. Курс «ОП» связан с такими дисциплинами, как

- А) математика, статистика, эконометрия;
- Б) основы менеджмента, теория организации, социальная психология;
- В) анализ и аудит, финансовый менеджмент, бухгалтерский учёт;
- Г) все ответы верны.

Тема 2. Должностная модель поведения

Выберите только один правильный ответ

1. 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.

2. 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.

3. У руководства по отношению к должностному лицу возникает поведение

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

4. 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.

5. 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

Тема 3. Теории поведения человека в организации

Выберите только один правильный ответ

1. А. Файоль разделил весь процесс управления на 5 основных функций

- А) выявление причин, обмен, сравнение, налаживание межличностных отношений, внедрение;
- Б) подбор и расстановка кадров, обучение, карьерный рост, ограничения, руководство;
- В) планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство, контроль;
- Г) все ответы верны.

2. Родоначальником «школы человеческих отношений» является

- А) Ф. Тейлор;
- Б) А. Файоль;
- В) Ф. Герцберг;
- Г) Э. Мэйо.

3. Главный вывод школы человеческих отношений состоял в том, что

- А) бессознательные процессы играют более значимую роль в формировании поведения;
- Б) человек имеет право быть самим собой, сохраняя уникальность и неповторимость;
- В) производительность труда рабочих зависит от социальных условий, внимания менеджера;
- Г) все ответы верны.

4. Представитель бихевиоризма Дж. Уотсон доказал, что

- А) поведенческая реакция возникает в ответ на определённый стимул;
- Б) человек имеет склонность подражать поведению других лиц;
- В) человек должен предвидеть последствия своего поведения путём самостоятельной оценки;
- Г) все ответы верны.

5. По теории «Х» МакГрегора человек

- А) имеет врожденную антипатию к труду;
- Б) нуждается в принуждении к труду;
- В) предпочитает, чтобы им руководили;
- Г) все ответы верны.

6. Для теории «Y» МакГрегора характерно

- А) человек пытается улизнуть от труда;
- Б) недостаточно тщеславия;
- В) работа естественна, как игра;
- Г) все ответы верны.

7. Идеи теории «Z» У. Оучи сводятся к следующему:

- А) долгосрочный наём кадров;
- Б) оценка и продвижение кадров;
- В) всесторонняя забота о работниках;
- Г) групповое принятие решения;
- Д) все ответы верны.

Тема 4. Процесс восприятия и управление впечатлением

1. Верно ли следующее утверждение? «Обязательной составной частью общения является процесс восприятия одним человеком другого»

- А) да
- Б) нет

2. Какое из нижеследующих утверждений ложно?

- А) Восприятие может быть неточным и неоднозначным.
- Б) Восприятие представляет собой результат упорядочения ощущений и превращение их в знание о предметах и событиях окружающего мира.
- В) Все знания о реальности зависят от наших сенсоров, поэтому существует неразрывная связь между окружающим миром и нашей осведомленностью о нем.
- Г) Ощущения и восприятие являются автономными процессами.
- Д) Восприятие - процесс осмысления стимуляции наших сенсорных рецепторов.

3. Какое из утверждений является верным?

- А) При полном отсутствии внешних раздражителей и для сенсорной системы, и для мозга характерна непрерывная спонтанная нейронная активность.
- Б) При полном отсутствии внешних раздражителей и для сенсорной системы, и для мозга характерна периодическая нейронная активность.
- В) При полном отсутствии внешних раздражителей и для сенсорной системы, и для мозга характерна нейронная пассивность.

4. Начальные процессы обнаружения и кодирования энергии физического мира называются:

- А) регистрация
- Б) восприятие
- В) представление
- Г) описание
- Д) ощущение

5. Наше знание о реальном мире зависят от наших органов чувств, именно поэтому мир, созданный человеческим восприятием:

- А) не всегда соответствует реальному физическому миру
- Б) всегда соответствует реальному физическому миру
- В) никогда не соответствует реальному физическому миру

6. С помощью каких вопросов можно конкретизировать следующую фразу: «Все менеджеры мыслят предвзято»?

- А) Каждый менеджер, с которым Вам приходилось работать, мыслил предвзято?
- Б) Кто именно из работавших/работающих с Вами менеджеров мыслит предвзято?
- В) Если бы Вы сами были менеджером, как бы Вы боролись с этой тенденцией?
- Г) Можете ли Вы привести пример менеджера, которые мыслит непредвзято?
- Д) Нет правильного ответа

7) Среди способов достижения понимания другого человека можно выделить следующие:

- А) поставить себя на место партнера по взаимодействию
- Б) эмоционально откликнуться на проблемы другого человека, проявить эмпатию
- В) в процессе общения оценивать, как партнер по общению воспринимает Вас
- Г) специальные приемы воздействия на изменение миропонимания партнера

8. Тот факт, что человеческое восприятие стремится к обработке и интерпретации информации, поступающей через органы чувств, к примеру, приданию определенной формы некоторому абстрактному рисунку, говорит о том, что:

- А) мы воспринимаем мир через призму своих стереотипов и прошлого опыта наподобие компьютерной обработки входящей информации по определенному алгоритму
- Б) мы видим окружающий мир таким, как он есть на самом деле
- В) мы моделируем и домысливаем ситуацию с минимальной опорой на информацию, предоставляемую нашими органами чувств
- Г) ни один ответ не верен

9. Управление впечатлением – это:

- А) целенаправленная активность по контролю и регулированию информации в целях создания соответствующего

образа

Б) нецеленаправленная активность по контролю и регулированию информации в целях создания соответствующего образа

В) целенаправленная активность по опущению информации в целях создания соответствующего образа

10. Человеку свойственно приписывать своему партнеру по общению в процессе межличностного взаимодействия не присущие ему причины поведения. Степень такого приписывания зависит от:

А) возраста партнера по общению и его темперамента

Б) от степени креативности мышления самого человека

В) от степени уникальности суждений или поступков партнера по общению

Г) от степени социальной желательности либо нежелательности поведения партнера по общению

Тема 5. Личность и организация

Выберите только один правильный ответ

1. Адаптация человека к организации проявляется как

А) состояние переживания неудачи, обусловленное невозможностью удовлетворения потребностей;

Б) стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей;

В) попытка поставить себя на место другого, рационально осмыслив происходящее с другим человеком;

Г) способность человека воспринимать другого через сформировавшийся образ, которым пользуются как эталоном;

Д) приобщение человека к ценностям, нормам, условиям и особенностям организационной среды.

2. Ролевая неудовлетворённость выражается как

А) состояние, возникающее у человека, если склонность к одному типу ожиданий относительно работы находится в противоречии с другим типом ожидания;

Б) состояние сотрудника организации, при котором он не понимает, в чём заключаются его права и обязанности по выполнению работ;

В) ситуация, при которой работник вынужден уживаться или работать совместно с человеком противоположного темперамента, общение с которым ему неприятно;

Г) усталость от работы и желание покинуть данную организацию;

Д) неудовлетворённость актёра доставшейся ему ролью и неуступчивостью режиссёра.

3. Ведущую роль в карьерном росте должностного лица играет

А) сам индивид и его семья;

Б) учебное заведение, которое окончил индивид;

В) администрация и профсоюз предприятия;

Г) сам индивид и его руководство;

Д) все ответы верны.

4. Отсутствие чётких целей у менеджеров может вызвать

А) чрезмерные стрессовые нагрузки;

Б) безразличие к карьере;

В) срыв важных заданий;

Г) оправдание пассивности, инертности;

Д) все ответы верны.

5. Управление деловой карьерой осуществляется

А) профсоюзным комитетом;

Б) производственным отделом;

В) маркетинговой службой;

Г) кадровой службой;

Д) отделом инноваций и предложений.

Тема 6. Сущность мотивации трудового поведения персонала

Выберите только один правильный ответ

1. 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.

2. 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.

3. Мотивы - это

А) явление, вызывающее возникновение другого явления;

Б) побудительная причина, повод к какому – либо действию;

В) степень воспитанности и обученности человека;

Г) способность производить физические действия.

Д) все ответы верны.

4. Стимулирование отличается от мотивирования тем, что является

А) средством внешнего воздействия на поведение работника;

- Б) информацией о результатах труда;
- В) силой, способствующей достижению целей;
- Г) результатом, полученным при выполнении деятельности.
- Д) все ответы верны.

5. Внутренние нормы поведения личности можно сравнить с

- А) правилом;
- Б) предписанием;
- В) кодексом;
- Г) законом.
- Д) все ответы верны.

Тема 7. Содержательные теории мотивации (ПК-1)

1. К содержательным теориям мотивации не относится:

- А) иерархическая теория А.Маслоу
- Б) теория К.Левина
- В) теория потребностей ERG К. Альдерфера
- Г) теория потребностей Д. МакКлелланда
- Д) двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

2. Содержательные теории мотивации раскрывают

- А) ценности человека;
- Б) причины поведения людей;
- В) значимость процесса деятельности;
- Г) средства достижения цели.

3. Отметьте первичную группу потребностей в пирамиде А. Маслоу

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

4. При управлении людьми с потребностью самовыражения необходимо

- А) стремиться давать им не сложные задания;
- Б) ограничивать их свободу в выборе средств решения задач;
- В) привлекать к работе, требующей изобретательности, творчества;
- Г) создавать надёжную систему страхования.

5. Выделите потребности, не относящиеся к теории К. Альдерфера

- А) потребности существования;
- Б) потребности достижения;
- В) потребности связи;
- Г) потребности роста.

6. Теорию К. Альдерфера отличает от теории А. Маслоу

- А) потребности расположены иерархически;
- Б) движение от потребности к потребности идёт в обе стороны;
- В) движение от потребности к потребности идёт только снизу вверх;
- Г) все ответы верны.

7. Д. МакКлелланд считает, что для успеха менеджера наибольшее значение имеет потребность в стремлении

- А) к власти ради властвования;
- Б) командовать другими;
- В) добиваться решения групповых задач;
- Г) к власти ради тщеславия.

Тема 8. Процессуальные теории мотивации (ПК-1)

1. Процессуальные теории мотивации объясняют

- А) что способствует продвижению по служебной иерархии;
- Б) какие условия необходимо создать для успешной адаптации личности работника;
- В) какие группы потребностей оказывают влияние на поведение человека;
- Г) как следует воздействовать на людей для побуждения к результативной работе;
- Д) все ответы верны.

2. Сущность теории ожиданий В. Врума состоит в

- А) наличии у человека активной потребности;
- Б) ожидании, что выбранный тип поведения приведёт к удовлетворению потребности;
- В) стремлении к самореализации;
- Г) получении лишь ценного вознаграждения;
- Д) все ответы верны.

3. Исходным положением в мотивационной теории справедливости Дж. Адамса является

- А) работник субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям;
- Б) работник соотносит своё вознаграждение с вознаграждением и затратами труда других лиц, выполняющих аналогичную работу;
- В) основа мотивации - справедливость вознаграждений;
- Г) отсутствие справедливости вызывает психологическое напряжение и отклонение в ОП;
- Д) все ответы верны.

4. Практическое использование теорий «Х» и «Y» Д. МакГрегора зависит от

- А) вхождения работника в определённую неформальную группу;
- Б) уровня развития сознания, качеств персонала;
- В) не соответствия между целями, содержанием и методами работы;
- Г) этапа развития малой профессиональной группы;
- Д) все ответы верны.

5. Теория постановки целей Э. Лока исходит из того, что

- А) эмоциональное состояние человека оказывает влияние на выбор цели;
- Б) личные взаимоотношения определяют цели работника;
- В) поведение человека определяется целями, ради которых он осуществляет действия;
- Г) податливость человека давлению группы подстраивает его поведение под чужие цели;
- Д) все ответы верны.

Раздел 2. Макроподход к организационному поведению: управление группами и процессами

Тема 9. Групповое поведение в организации

Выберите только один правильный ответ

1. Малая профессиональная группа - это

- А) формирование, состоящее из нескольких соединений или из объединений меньшего состава;
- Б) совокупность людей, объединённых для совместной трудовой деятельности на основе общих интересов и целей;
- В) совокупность людей, объединённых исторически обусловленными социальными формами совместной жизни и деятельности;
- Г) небольшое объединение лиц для выполнения интеллектуальной или политической деятельности.

2. Малая профессиональная группа включает в себя количество людей

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

3. 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.

4. 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.

5. 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.

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

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

Тема 10. Управление поведением организации

Выберите только один правильный ответ

1. 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.

2. 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.

3. Персонифицированные управленческие отношения ориентируют руководство на

- А) человеческие отношения;
- Б) поощрение творчества и нововведений;
- В) вовлечение персонал в управление организацией;
- Г) все ответы верны.

4. В методику конструирования организации не входит стадия

- А) регламентации;

- Б) структуризации;
 - В) композиции;
 - Г) адаптации.
5. Отметьте лишнюю стадию в развитии жизненного цикла организации
- А) старение организации;
 - Б) возрождение;
 - В) детство и юность;
 - Г) зрелость;
 - Д) рождение организации;
 - Е) кооперация.

Тема 11. Специфика организационного поведения

Выберите только один правильный ответ

1. Свойство делового поведения, позволяющее должностному лицу чётко выполнять свои функции

- А) сценарная воспроизводимость;
- Б) временная заданность;
- В) самоорганизованность;
- Г) функциональная определённость;
- Д) мотивационная автономность;
- Е) все ответы верны.

2. Менеджер в деловом поведении своих сотрудников особенно выделяет базовые характеристики

- А) конформизм и инертность;
- Б) рискованность и непредсказуемость;
- В) эмоциональность и волю;
- Г) инициативность и исполнительность;
- Д) спокойствие и стабильность;
- Е) все ответы верны.

3. Чем инициативнее работник, тем его поведение

- А) единство профессиональной деятельности и профессионального общения;
- Б) система управленческого взаимодействия;
- В) организация индивидуальных рабочих мест;
- Г) сопряжённость в организации работ;
- Д) осуществление работниками целей, которые ставит перед ними руководитель;
- Е) все ответы верны.

4. Деловое поведение – это

- А) автономнее;
- Б) амбициознее;
- В) ответственнее;
- Г) консервативнее;
- Д) нейтральнее;
- Е) все ответы верны.

5. Контактное поведение сотрудников в большей степени раскрывается в

- А) крупной фирме;
- Б) малой профессиональной группе своего подразделения;
- В) команде;
- Г) спонтанных, кулуарных встречах;
- Д) переговорном процессе;
- Е) все ответы верны.

6. Какой поведенческий тип, участвующий в инновационном процессе, отсутствует?

- А) колеблющийся;
- Б) нейтралист;
- В) консерватор;
- Г) сторонник;
- Д) генератор;
- Е) инноватор;
- Ж) все ответы верны.

Тема 12. Лидерство и власть в организации

1. Лидерство – это:

- а) способность влиять на личность и группы, направление их деятельности на достижение цели;
- б) влияние на людей, направленное на достижение целей;
- в) возможность воздействовать на ситуацию и поведение людей;
- г) процесс руководства в организации

2. На чём стоит концепция власти?

- а) взаимодействии людей и коллективов в организации;
- б) способности влиять на сотрудников организации;
- в) побуждении или мотивации людей;
- г) нет верного ответа

3. От чего зависит объём власти?

- а) несогласия сторон, которые могут быть представлены индивидами и (или) группой людей;

- б) уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии;
 - в) границы формально и реальной власти;
 - г) всё перечисленное
4. Какие формы власти существуют?
- а) экспертная, личная;
 - б) власть примера, власть информации;
 - в) утилитарная, авторитарно-нормативная, смешанная;
 - г) формальная, неформальная
5. Власть, возникающая на формальной основе:
- а) личная;
 - б) авторитет;
 - в) власть примера;
 - г) неформальная
6. Харизма – это:
- а) возможность воздействовать на ситуацию и поведение людей;
 - б) взаимодействие людей и коллективов в организации;
 - в) власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя;
 - г) власть по должности
7. На чём строится власть связей?
- а) способности индивида воздействовать на других людей через ассоциацию его с влиятельными людьми как в организации, так и вне её;
 - б) связи между руководителем и исполнителем;
 - в) на силе личных качеств и стиля руководителя;
 - г) всё перечисленное
8. На какие на две группы разделены источники власти?
- а) внешние и внутренние;
 - б) группа, составляющая организационную основу власти и группа, составляющая личностную основу власти;
 - в) формальные и неформальные;
 - г) нет верного ответа
9. Утилитарная власть – это:
- а) власть примера;
 - б) воздействие посредством сильных мотивов;
 - в) законная власть;
 - г) власть группы
10. Соблюдение оптимального соотношения зависимостей, подчинённых от руководителей и руководителя от подчинённых называется:
- а) баланс власти;
 - б) власть связей;
 - в) власть над ресурсами;
 - г) власть информации

Тема 13. Коммуникативное поведение в организации

1. Коммуникация – это:
- а) обмен информацией внутри организации между её подразделениями;
 - б) процесс обмена информации, включающий субъекты коммуникации, способ и объект коммуникаций;
 - в) связь между руководителем и исполнителем;
 - г) несогласие сторон, которые могут быть представлены индивидами и (или) группой людей
2. Какой элемент не входит в коммуникационный процесс?
- а) отправитель информации;
 - б) сообщение в формализованном виде;
 - в) средство передачи и получатель информации;
 - г) технологии
3. В зависимости от субъектов коммуникации различают:
- а) межуровневые и организационные;
 - б) внешние и внутренние;
 - в) структурные и межуровневые;
 - г) эффективные и неэффективные
4. Лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее её:
- а) получатель;
 - б) руководитель;
 - в) отправитель;
 - г) менеджер организации
5. Что в переводе с латинского означает термин «коммуникация»?
- а) «общее»;
 - б) информация;
 - в) указ, наказание;
 - г) исполнение, осуществление
6. Способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими, называется:

- а) коммуникационные стили;
 - б) коммуникационные сети;
 - в) коммуникационный процесс;
 - г) нет верного ответа
7. Невербальное послание – это:
- а) связь между руководителем и исполнителем;
 - б) информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования;
 - в) несогласие сторон, которые могут быть представлены индивидами и (или) группой людей;
 - г) обмен информацией внутри организации между её подразделениями
8. Что не относится к основным типам вербальной коммуникации?
- а) физическая среда;
 - б) использование среды;
 - в) речь;
 - г) нет верного ответа
9. Какие преграды возможны в коммуникациях организации?
- а) информационные перегрузки;
 - б) искажение сообщений;
 - в) семантические барьеры;
 - г) все перечисленное
10. Что характерно для неформальных коммуникаций?
- а) распространение слухов;
 - б) несогласие сторон, которые могут быть представлены индивидами и (или) группой людей;
 - в) высокая степень самостоятельности и децентрализация управления;
 - г) состязание между производителями товаров

Тема 14. Конфликты и их влияние на организационное поведение

Выберите только один правильный ответ

1. Конфликт – это
- А) управление;
 - Б) столкновение;
 - В) последствие;
 - Г) принуждение;
 - Д) все ответы верны.
2. Управление конфликтом - это
- А) выяснение сути конфликта;
 - Б) устранение причин конфликта;
 - В) минимизация причин конфликта;
 - Г) коррекция поведения участников;
 - Д) все ответы верны.
3. 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.
4. При стратегии противоборство менеджер активно использует
- А) власть;
 - Б) силу закона;
 - В) связи;
 - Г) авторитет;
 - Д) все ответы верны.
5. 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.
6. 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 вертикали начальник-подчинённый;
 - Д) все ответы верны.
7. 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.

8. Отличительной особенностью сотрудничества от конфронтации является

- А) не индивидуальный, а совместный поиск решения, отвечающий намерениям всех сторон;
- Б) расположенность к урегулированию разногласия на основе достижения частичного удовлетворения своих интересов;
- В) наличие состояния агрессии, несдержанности, жёсткости;
- Г) все ответы верны.

Тема 15. Корпоративная культура и её поведенческое проявление

Выберите только один правильный ответ

1. Организационная культура - это система общих

- А) ценностей, правил и норм поведения;
- Б) материальных и временных ресурсов;
- В) методов и приёмов выполнения работы;
- Г) результатов деятельности;
- Д) все ответы верны.

2. Основными функциями организационной культуры являются

- А) формирование имиджа организации;
- Б) воспитание чувства общности членов организации;
- В) формирование образцов поведения;
- Г) усиление вовлечённости;
- Д) все ответы верны.

3. Процесс вступления новых работников в организацию и их приспособление к организационной культуре называется

- А) фрустрацией;
- Б) адаптацией;
- В) социализацией;
- Г) демократизацией.

4. Работники познают организационную культуру путём усвоения

- А) историй и легенд;
- Б) ритуалов и символов могущества компании;
- В) языка и символического менеджмента;
- Г) все ответы верны.

5. Понятие «имидж фирмы» означает

- А) умение, навык;
- Б) образ, впечатление;
- В) чувства, эмоции;
- Г) дело, мастерство.

6. Определяющую роль в поддержании организационной культуры играют факторы

- А) отбор персонала;
- Б) деятельность высшего руководящего звена;
- В) методы, которые помогают успешно социализироваться;
- Г) все ответы верны.

7. Во всём мире известны яркие личности, повлиявшие на становление и дальнейшее развитие организационных культур

- А) Г. Форд («Ford Motor Company»);
- Б) У. Дисней («Disney Co.»);
- В) Т. Ватсон (IBM);
- Г) Э. Хувер (FBI).

Д) все ответы верны.

Тема 16. Управление изменениями и нововведениями в организации

1. Управление изменениями и инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:

- а) главной частью менеджмента организаций;
- б) составной частью стратегического плана развития организации;
- в) составной и одной из важных частей менеджмента организаций.

2. Управление изменениями и инновациями – это:

- а) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;
- б) совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций;
- в) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях.

3. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как:

- а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;
- б) совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые обуславливают появление на рынке нового продукта;
- в) изобретение или открытие новых возможностей для решения проблемы и достижения целей.

4. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента:

- а) австриец Й. Шумпетер;
- б) американец Ф. Тейлор;
- в) француз А. Файоль.

5. Причины сопротивления организационным изменениям:

а) угроза потребностям сотрудников в безопасности; б) ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения; в) методы проведения организационных изменений; г) непонимание цели перемен; д) убеждение, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными.

6. Основные формы сопротивления изменениям

а) слухи, утаивание информации

б) открытая, закрытая

в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей

г) забастовки, увольнения, неподчинение

7. Классификация причин сопротивления изменениям

а) представляет интерес для студентов

б) +имеет практическое и теоретическое значение

в) не имеет смысла при планировании изменений

г) представляет интерес для ученых

8. Основные методы снижения сопротивления изменениям

а) материальное и моральное стимулирование

б) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение

в) издание приказов, распоряжений

г) увольнение, понижение по должности

9. Основные уровни сопротивления изменениям

а) высший, средний, низовой

б) сильный, слабый

в) явный, неявный

г) +индивидуальный, групповой, системный

10. Сопротивление изменениям

а) вызывается субъективными причинами

б) свойственно консерваторам и колеблющимся

в) результат плохого менеджмента

г) +всегда сопутствует любым изменениям

д) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

Тема 17. Поведенческий маркетинг

1. Что является сущностью процесса обмена между поставщиком и потребителем?

а) Взаимная выгода.

б) Удовлетворенность потребителя.

в) Отсутствие разрыва между ожиданиями и впечатлениями у потребителя.

2. Кого называют пользователями товаров/услуг?

а) Тех, кто совершает покупку или выделяет средства для оплаты товаров/услуг, но может их и не употреблять

для своих потребностей и нужд.

б) Тех, кто совершает покупку или выделяет средства для оплаты товаров/услуг и употребляет их для своих

потребностей и нужд.

в) Тех, кто использует товары/услуги, но не оплачивает их

3. Что можно сказать о зоне толерантности (расстоянии между приемлемым и желаемым качеством оказания услуги):

а) Зона толерантности остается неизменной, но она зависит от предоставляемого товара/услуги.

б) Зона толерантности может меняться (сужаться или расширяться) в зависимости от обстоятельств.

в) Зона толерантности зависит от времени и носит сезонный характер.

4. К поведенческим критериям сегментирования относятся:

а) Тип личности.

б) Интенсивность потребления

в) Образ жизни.

5. Наибольшая эффективность сотрудников при работе с клиентами проявляется при:

а) Притягательном клиентурном поведении

б) Избирательном клиентурном поведении

Критерии оценки к зачету и зачету с оценкой	
зачет /оценка «отлично» (86-100 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему систематические и глубокие знания учебно-программного материала, умения свободно выполнять задания, предусмотренные программой в типовой ситуации (с ограничением времени) и в нетиповой ситуации, знакомство с основной и дополнительной литературой, усвоение взаимосвязи основных понятий дисциплины в их значении приобретаемой специальности и проявившему творческие способности и самостоятельность в приобретении знаний. зачет /оценка «хорошо» (71-85 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешное выполнение заданий, предусмотренных программой в типовой ситуации (с ограничением времени), усвоение материалов основной литературы, рекомендованной в программе, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшей работы над литературой и в профессиональной деятельности. зачет /оценка «удовлетворительно» (56-70 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему знание основного учебно-	
Критерии оценивания контрольной работы текущего контроля успеваемости обучающихся	
Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся) Примерные критерии оценивания: – правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе); – полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.); – сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала); – логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); – использование дополнительного материала; – рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени с учетом индивидуальных особенностей обучающихся) Примерная шкала оценивания:	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса (задания); обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания
71-85 баллов «хорошо»	Обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса (задания); обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику,
56-70 баллов «удовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание (вопрос), допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются такие недостатки в подготовке
Критерии оценивания контрольной работы тестовых заданий	

Материалы тестовых заданий
Материалы тестовых заданий следует сгруппировать по темам/разделам изучаемой дисциплины (модуля) в следующем виде:
Тема (темы) / Раздел дисциплины (модуля)
Тестовые задания по данной теме (темам)/Разделу с указанием правильных ответов.
Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)
Примерные критерии оценивания:
- отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству
Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнено 86-100% заданий
71-85 баллов «хорошо»	Выполнено 71-85% заданий
56-70 баллов «удовлетво-	Выполнено 56-70% заданий
0-55 баллов	Выполнено 0-56% заданий

Критерии оценивания докладов

Перечень тем докладов
Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)
Примерные критерии оценивания:
– полнота раскрытия темы;
– степень владения понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины;
– знание фактического материала, отсутствие фактических ошибок;
– умение логически выстроить материал ответа;
– умение аргументировать предложенные подходы и решения, сделанные выводы;
– степень самостоятельности, грамотности, оригинальности в представлении материала (стилистические обороты, манера изложения, словарный запас, отсутствие или наличие грамматических ошибок);
– выполнение требований к оформлению работы.
Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы)

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность терминов). Ответ четко структурирован и выстроен в заданной логике. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа укладывается в заданные рамки при сохранении смысла. Продемонстрировано умение аргументировано излагать собственную точку зрения. Видно уверенное владение освоенным материалом, изложение сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики.

71-85 баллов «хорошо»	Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продemonстрировано знание фактического материала, встречаются несущественные фактические ошибки. Продemonстрировано владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. Ответ в достаточной степени структурирован и выстроен в заданной логике без нарушений общего смысла. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа незначительно превышает заданные рамки при сохранении смысла.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продemonстрировано удовлетворительное знание фактического материала, есть фактические ошибки (25– 30%). Продemonстрировано достаточное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины, есть ошибки в употреблении и трактовке терминов, расшифровке аббревиатур. Ошибки в использовании категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. Ответ плохо структурирован, нарушена заданная логика. Части ответа логически разорваны, нет связей между ними. Ошибки в представлении логической структуры проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа в существенной степени (на 25–30%) отклоняется от заданных рамок. Нет собственной точки зрения либо она слабо аргументирована. Примеры, приведенные в ответе в качестве практических иллюстраций, в малой степени соответствуют заданию.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Содержание ответа не соответствует теме задания или соответствует ему в очень малой степени. Продemonстрировано крайне слабое владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (неуместность употребления, неверные аббревиатуры, искаженное толкование и т.д.), присутствуют многочисленные ошибки в употреблении терминов. Продemonстрировано крайне низкое (отрывочное) знание фактического материала, много фактических ошибок – практически все факты (данные) либо искажены, либо неверны. Ответ представляет собой сплошной текст без структурирования, нарушена заданная логика. Части ответа не взаимосвязаны логически. Нарушена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа более чем в 2 раза меньше или превышает заданный. Показаны неверные ассоциативные взаимосвязи категорий и терминов дисциплины.
Критерии оценивания контрольной работы участия обучающегося в активных формах обучения (доклады, выступления на семинарах, практических занятиях и пр.):	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Полное раскрытие вопроса; указание точных названий и определений; правильная формулировка понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной

71-85 баллов «хорошо»	Недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть
56-70 баллов «удовлетворительно»	Отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной - двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.;
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Темы не раскрыты; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных
Критерии оценивания контрольной работы кейс-задач	
Задание (я): Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся) Примерные критерии оценивания: - соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам (адекватность проблеме и рынку); - оригинальность подхода (новаторство, креативность); - применимость решения на практике; - глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения). Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет оригинальный подход к решению поставленной проблемы, демонстрирует высокий уровень теоретических знаний, анализ соответствующих источников.
71-85 баллов «хорошо»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет в основном традиционный подход с элементами новаторства, частично подкрепленный анализом соответствующих источников, демонстрирует хороший уровень теоретических знаний. Формулировки недостаточно кратки, ясны и точны.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Демонстрирует средний уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Предложенное решение требует дополнительной конкретизации и обоснования, в целом соответствует поставленной в задаче проблеме. При решении поставленной проблемы обучающийся применяет традиционный подход,
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Наличие грубых ошибок в решении ситуации, непонимание сущности рассматриваемой проблемы, неуверенность и неточность ответов после наводящих вопросов.
Критерии оценивания контрольной работы для тем групповых и/или индивидуальных творческих заданий/проектов	

Групповые творческие задания (проекты):

Индивидуальные творческие задания (проекты):

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- актуальность темы;
- соответствие содержания работы выбранной тематике;
- соответствие содержания и оформления работы установленным требованиям;
- обоснованность результатов и выводов, оригинальность идеи;
- новизна полученных данных;
- личный вклад обучающихся;
- возможности практического использования полученных данных.

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Работа демонстрирует точное понимание задания. Все материалы имеют непосредственное отношение к теме; источники цитируются правильно. Результаты работы представлены четко и логично, информация точна и
71-85 баллов «хорошо»	Помимо материалов, имеющих непосредственное отношение к теме, включаются некоторые материалы, не имеющие отношение к ней; используется ограниченное количество источников. Не вся информация взята из достоверных источников;
56-70 баллов «удовлетворительно»	Часть материалов не имеет непосредственного отношения к теме, используется 2-3 источника. Делается слабая попытка проанализировать информацию. Материал логически не выстроен и подан внешне непривлекательно, не дается четкого ответа
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Больше половины материалов не имеет непосредственного отношения к теме, используется один источник. Не делается попытка проанализировать информацию. Материал логически не выстроен и подан внешне непривлекательно,