

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

**УТВЕРЖДАЮ**

Зам. директора института по УВР  
\_\_\_\_\_ д.ф.н. И.П. Кодониди

« 31 » августа 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

По направлению подготовки: 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)  
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения  
Квалификация выпускника: бакалавр  
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 1  
Семестр – 1  
Форма обучения – очно-заочная  
Лекции – 20 часов  
Практические занятия – 34 часа  
Самостоятельная работа: – 65,7 часов  
Промежуточная аттестация: экзамен – 1 семестр  
Всего: 4 ЗЕ (144 часа)

Пятигорск, 2023

**РАЗРАБОТЧИКИ:**

кан. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и экономики И.Н. Емельянова

**РЕЦЕНЗЕНТ:**

Канд.экон.наук доцент кафедры экономики, финансов и бизнес-аналитики филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» в г. Пятигорске Ставропольского края Баклаева Наталья Михайловна

**1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**Перечень формируемых компетенций по соответствующей дисциплине (модулю) или практике**

No п/п	Код и наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы
<b>1</b>	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников	<p><b>Знать:</b> роль организационного поведения в развитии компании и в социально-экономическом развитии общества;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– данные социологических и социально-психологических исследований;</li> <li>– <b>Уметь:</b> выявлять причины организационных конфликтов и споров;</li> <li>– предупреждать конфликты; разрешать конфликтные ситуации;</li> <li>– оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний для определения поведения организации;</li> <li>- <b>Владеть:</b> навыками кооперации с коллегами, работы в коллективе; мотивацией к выполнению профессиональной деятельности;</li> </ul>
		УК-3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Знать:</b> роль и значение морали и нравственной культуры в социальной инженерии;</li> <li>– структуру познавательной деятельности и условия ее организации; методы и средства познания, различные формы и методы– обучения и самоконтроля, новые образовательные технологии;</li> <li>– основные теории и концепции управления конфликтами; способы разрешения конфликтных ситуаций;</li> <li>– <b>Уметь:</b> ставить цели и задачи профессионального и личного самообразования;</li> <li>– планировать, организовывать и контролировать свою– профессиональную деятельность;</li> </ul>

			<p>– использовать исследовательские методы для анализа текущих ситуаций;</p> <p>- применять рекомендации, полученные в ходе исследований для управления корпоративными культурами и изменениями.</p> <p>- <b>Владеть:</b> использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;</p>
2	ОПК – 3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ОПК 3.1. Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия	<p><b>Знать:</b> технологии принятия организационно-управленческого решения, параметры и условия обеспечения качества управленческих решений, этику принятия управленческих решений, виды ответственности за результаты принятых решений, формы разработки и реализации управленческих решений; Знает методы разработки и формы организационно-управленческих решений;</p> <p><b>Уметь:</b> - оценивать навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивать разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия;</p> <p>- оценивать ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений;</p> <p><b>Владеть:</b> навыком принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействует их реализации в условиях сложной и динамичной среды;</p>
		ОПК 3.2. Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку	<p><b>Знать:</b> основы современной философии и концепций управления человеческими ресурсами, сущность, задачи, закономерности, принципы и методы управления, применяя теоретические положения в практике управления человеческими ресурсами организации</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать стратегии,</p>

		организационных и социальных последствий принятых решений	политику управления человеческими ресурсами, совершенствование кадровых процессов на предприятии в условиях сложной, динамичной среды и оценивает последствия организационно-управленческих решений <b>Владеть:</b> практическими приемами организации кадровых процессов и применяет знания в области управления человеческими ресурсами к разработке обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости;
--	--	---	---

В результате освоения дисциплины обучающийся должен	
<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные приемы и нормы социального взаимодействия;</li> <li>- основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии;</li> <li>- основы современной философии и концепций управления человеческими ресурсами, сущность, задачи, закономерности, принципы и методы управления, применяя теоретические положения в практике управления человеческими ресурсами организации;</li> </ul>
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умеет устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе;</li> <li>- умеет применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды;</li> <li>- разрабатывать стратегии, политику управления человеческими ресурсами, совершенствование кадровых процессов на предприятии в условиях сложной, динамичной среды и оценивает последствия организационно-управленческих</li> </ul>
<b>3.3</b>	<b>Иметь навык (опыт деятельности):</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды;</li> <li>- методами планирования командной работы, распределения поручений, делегирования полномочий, организации обсуждения разных идей и мнений;</li> <li>- практическими приемами организации кадровых процессов и применяет знания в области управления человеческими ресурсами к разработке обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости;</li> </ul>

### **Оценочные средства включают в себя:**

- процедуры оценивания знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;
  - комплект компетентностно - ориентированных тестовых заданий, разрабатываемый по дисциплинам (модулям) всех циклов учебного плана;
  - комплекты оценочных средств.

Каждое применяемое оценочное средства сопровождается описанием показателей и критериев оценивания компетенций или результатов обучения по дисциплине (модулю) или практике.

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 1.1. Оценочные средства для проведения текущей аттестации по дисциплине

Текущая аттестация включает следующие типовые задания: вопросы для устного опроса, написание реферата, тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам.

#### 1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

##### Проверяемый индикатор достижения компетенции:

УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников

##### *Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает роль организационного поведения в развитии компании и в социально-экономическом развитии общества; данные социологических и социально-психологических исследований

#### Модуль 1. Организационное поведение в системе менеджмента организации

1. Научные основы, подходы и методы изучения организационного поведения.
2. Методы исследования организационного поведения.
3. Основополагающие концепции организационного поведения.
4. Поведение как категория организационного поведения.
5. Теории поведения человека в организации.
6. Социальные и этнические различия в системе организации.
7. Сущность организации работы в конфессиональных коллективах.
8. Аудит человеческих ресурсов
9. Диагностика организационной культуры.
10. Правила организаторской работы и культуры в организации.
11. Организационно-функциональная структура управления организацией и ее влияние на поведение личности.
12. Основы толерантности в организации.
13. Сущность социально-психологических методов руководства.
14. Мотивация социального поведения работника.
15. Поощрение и наказание.
16. Виды и культура общения.
17. Приемы общения с персоналом.
18. Как узнать мнение подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой.
19. Как распознать нерадивого работник

##### *Критерии и шкала оценивания устного опроса*

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов;</li> <li>- исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал;</li> <li>- свободно справляется с решение задач,</li> <li>- использует в ответе дополнительный материал;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- все задания, предусмотренные учебной программой выполнены;</li> <li>- анализирует полученные результаты;</li> <li>- проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов</li> </ul>
Хорошо	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью;</li> <li>- необходимые практические компетенции в основном сформированы;</li> <li>- все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности;</li> <li>- при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно.</li> <li>- знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.</li> </ul>
Удовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера;</li> <li>- большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки;</li> <li>- наблюдается нарушение логической последовательности.</li> </ul>
Неудовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не знает значительной части программного материала;</li> <li>- допускает существенные ошибки;</li> <li>- так же не сформированы практические компетенции;</li> <li>- отказ от ответа или отсутствие ответа.</li> </ul>

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

**1. Какое определение наиболее полно отражает основные цели дисциплины «Организационное поведение»:**

**а) понять, научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им;**

б) объяснить причины поступков индивидов в определенных условиях;

в) предсказание поведения работников в будущем;

г) овладение навыками управления людьми;

д) обучение и развитие кадров.

**2. Как называется первый этап развития теории организационного поведения (20- 30 гг. XX в.):**

а) культурологический;

**б) классический;**

в) менеджмент человеческих отношений;

г) этап социально-групповых норм поведения;

д) поведенческий.

**3. Организационное поведение как научная дисциплина сформировалась в:**

а) 20-30 гг. XX в.;

б) 30-40 гг. XX в.;

в) 40-60 гг. XX в.;

**г) 60-70 гг. XX в.;**

д) 70-90 гг. XX в.

**4. Суть теории равенства и справедливости:**

а) создание благоприятных условий труда для всех сотрудников;

**б) справедливая оценка усилий человека по сравнению с усилиями других сотрудников;**

в) удовлетворение потребностей работников различного уровня;

г) учет индивидуальных возможностей работника;

д) материальное поощрение всех сотрудников.

**5. На организационном уровне поведения принятие решений рассматривается как:**

**а) основной механизм управления организационным поведением, определяющий и организационный климат и результативность работы организации;**

б) условие развития сотрудников;

- в) условие доверия руководителю;
- г) возможность учета индивидуальных возможностей сотрудников;
- д) возможность творческого подхода к решению проблем.

**6. Назовите количество уровней, на которых может проводиться анализ организационного поведения:**

- а) 2;
- б) 3;**
- в) 4;
- г) 5;
- д) 6.

**7. Выделите наиболее полную и правильную характеристику научной дисциплины «Организационное поведение»:**

- а) разрабатывает практические и прикладные подходы к анализу причин поведения людей и групп;
- б) в большей степени разрабатывает и предоставляет прикладные подходы к управлению поведением людей и групп в организации;
- в) интересуется явлениями управления поведением людей и групп на микроуровне;
- г) реализует теоретические подходы и концепции управления поведением людей и групп на уровне макроявлений;
- д) в большей степени разрабатывает и предоставляет теоретические подходы и концепции управления поведением людей и групп на макроуровне.**

**8. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:**

- а) миссию организации;
- б) организационный климат;**
- в) наличие программ повышения квалификации;
- г) уровень конфликтности в организации;
- д) характер коммуникаций в организации.

**9. О какой модели поведения в организации идет речь, если потребности организации и потребности людей в значительной степени пересекаются:**

- а) модель «выигрыш»;
- б) модель «выигрыш-проигрыш»;
- в) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;**
- г) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;
- д) модель «проигрыш»;

**10. О какой модели поведения в организации идет речь, если существует психологический барьер, затрудняющий разумную коммуникацию между двумя сторонами: руководством организации и работником:**

- а) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;**
- б) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- в) модель «выигрыш»;
- г) модель «проигрыш»;
- д) модель «выигрыш-проигрыш».

**Критерии оценки тестирования**

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E

41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

УК-3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает роль и значение морали и нравственной культуры в социальной инженерии; структуру познавательной деятельности и условия ее организации; методы и средства познания, различные формы и методы–обучения и самоконтроля, новые образовательные технологии; основные теории и концепции управления конфликтами; способы разрешения конфликтных ситуаций;

**Модуль 2. Основы организационного поведения**

1. Виды и культура общения.
2. Приемы общения с персоналом.
3. Как узнать мнение подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой.
4. Как распознать нерадивого работни
5. Понятие и значение мотивации.
6. Взаимосвязь понятий: потребности, мотивы, стимулы.
7. Модель мотивационного процесса.
8. Трудовая дисциплина.
9. Социальный контроль и самоконтроль.
10. Поведение человека.

**Модуль 3. Управление человеческими ресурсами**

1. Понятие и типология малых профессиональных групп.
2. Этапы развития групп и команд. Явление конформизма.
3. Команда как особая разновидность групп.
4. Определение конфликта, основные типы конфликтов.
5. Межгрупповые конфликты: сущность, функции, виды, причины, последствия.
6. Управление конфликтами в организации.
7. Коммуникации в организационном поведении.
8. Групповые и организационные коммуникации.
9. Понятие лидерства и руководства.
10. Основные теории лидерства.
11. Стиль руководства в управлении организацией.
12. Лидерство и власть для решения стратегических и оперативных управленческих задач.
13. Лидерство для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики.
14. Принципы формирования команды для управления организацией
15. Понятие и содержание организационной культуры.
16. Функции и факторы организационной культуры.
17. Модель формирования корпоративной культуры.
18. Развитие корпоративной культуры в российских торговых сетях.
19. Корпоративная этика.
20. Понятие корпоративной этики.
21. Нормативные и законодательные основы корпоративной этики.
22. Морально – этическая база корпоративной этики.
23. Корпоративный кодекс как способ внедрения корпоративной этики

*Критерии и шкала оценивания устного опроса*

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решением задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

### Тематика рефератов

1. Особенности управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях.
2. Демографические изменения в рабочей силе: новые способы управления в условиях разнообразия.
3. «Обезжиривание» организаций: даунсайзинг и аутсорсинг.
4. Дистанционное присутствие на работе.
5. Этические ценности в принятии решений и поведении менеджера.
6. Теория взаимодействия личности и ситуации как основа для понимания организационного поведения.
7. «Большая пятерка черт личности»: возможности применения в организационном поведении.
8. Практика применения типологий личности в изучении организационного поведения.
9. Роль эмоционального интеллекта в деятельности специалиста и менеджера.
10. Творческий интеллект (креативность) в системе интеллектуальных способностей специалиста и менеджера.
11. Индивидуальный стиль: понятие и условия формирования.

### Критерии оценки рефератов, докладов, сообщений, конспектов:

Критерии оценки	Баллы	Оценка
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов,	5	Отлично

оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.		
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетворительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2	Неудовлетворительно

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

**1. Какая модель поведения в организации характеризуется наличием конфликтного фона, выраженного в агрессивно-враждебной психологической атмосфере, особенно ярко проявляющий себя в поляризации по вертикали:**

- а) модель «выигрыш»;
- б) модель «выигрыш»;
- в) модель «выигрыш-проигрыш» с обеих сторон;**
- г) модель «выигрыш-выигрыш» с обеих сторон;
- д) модель «выигрыш-проигрыш».

**2. Какое положение достаточно полно характеризует функцию коммуникаций в организации:**

- а) коммуникации - это доведение информации от одного человека до другого или групп людей с целью взаимопонимания, позволяющего повысить качество принимаемых решений;**
- б) коммуникации - это обмен информацией между членами группы;
- в) коммуникации - это мотивация членов организации;
- г) коммуникации облегчают взаимное приспособление людей в организации;
- д) коммуникации реализуют стиль управления организационным поведением.

**3. Коммуникативная активная структура без наличия формального лидера, которая позволяет всем членам группы свободно обмениваться информацией, при этом удовлетворенность процессом общения довольно высока, называется:**

- а) многоканальная коммуникативная сеть;**
- б) шпора;
- в) цепь;
- г) колесо;
- д) круг.

**4. Коммуникативный поток, движущийся от одного уровня в группе или организации к другому. от более низкого к более высокому, называется:**

- а) нисходящим;
- б) восходящим;**
- в) горизонтальным;
- г) оперативным;
- д) эффективным.

**5. Определите цель восходящей информации в организации:**

- а) повышает оперативность принимаемых решений;

- б) уменьшает степень искажения информации;
- в) информирует о текущих проблемах, результатах работы с точки зрения самих работников;**
- г) повышает самостоятельность и ответственность лиц, вовлеченных в совместную деятельность;
- д) позволяет решать эффективно творческие задачи.

**6. Определите основную функцию неформальной коммуникации в организации:**

- а) манипуляция информацией;
- б) механизм обратной связи, сигнализирующей об интересах и потребностях персонала;**
- в) оценка деятельности руководителя;
- г) средство объединения аутсайдеров в коалиции;
- д) провоцирует повышение тревожности работников.

**7. Внешний механизм управления поведением группы, индивидуальным уровнем поведения действует через:**

- а) организационную культуру и систему формальных и неформальных отношений, осуществляемых в данной организации;**
- б) профессиональное и личностное развитие сотрудников организации;
- в) ценности конкретных групп;
- г) решение проблемных ситуаций в организации;
- д) оценку деятельности сотрудников.

**8. Внутренний механизм управления поведением групп, индивидуальным поведением в организации реализуется через:**

- а) устойчивую систему представлений о самом себе, через воздействие на образ-Я, которые влияют на межличностное поведение в группе;**
- б) управление коммуникативными потоками;
- в) реализацию программ повышения квалификации сотрудников;
- г) оценку деятельности сотрудников;
- д) реализацию миссии организации.

**9. Цель модели управления организационным поведением, разработанной Джозефом Лафтом и Харри Ингрэмом (Окно Джохари):**

- а) достижение взаимопонимания в организационном поведении;**
- б) манипулирование другим человеком;
- в) демонстрация поведения;
- г) активизация защитных механизмов поведения;
- д) личностный и профессиональный рост работника.

**10. Важным механизмом управления индивидуальным уровнем организационного поведения является:**

- а) оценка результативности работника;
- б) постановка цели или задачи профессиональной деятельности;**
- в) учет индивидуальных особенностей человека;
- г) материальное и нематериальное стимулирование;
- д) ощущение значимости труда.

**11. SMART-технология - это технология:**

- а) взаимодействия руководителя и сотрудника;
- б) целеполагания;**
- в) мотивации;
- г) организации;
- д) оценки.

**12. Повышению эффективности принимаемых управленческих решений способствует метод:**

- а) наблюдения;

- б) тестирования;
- в) беседы;
- г) социометрии;
- д) метод «мозгового штурма» в различных вариациях.

**13. Эффективно и быстро получить объективную картину в организации «через голову» линейного руководителя помогает метод:**

- а) анкетирования;
- б) тестирования;
- в) «мозгового штурма»
- г) шеф идет «в народ»
- д) социометрии.

**14. Сколько уровней анализа организационной структуры предложил Э.Шейн:**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;
- д) 5.

**15. Выделите определение контркультуры:**

- а) культура, разделяемая большинством сотрудников;
- б) культура какой-либо социальной или демографической группы;
- в) культура, противодействующая доминирующей организационной культуре;
- г) культура межличностных отношений в трудовом коллективе;
- д) культура управления, которую характеризуют методы управления, стиль руководства.

**16. Главное в управлении изменениями в организации, с точки зрения организационного поведения, заключается:**

- а) преодолеть сопротивление работников новшествам;
- б) передать информацию сотрудникам;
- в) внедрить новые технологии;
- г) реструктурировать организацию;
- д) перейти на новую систему планирования.

**17. Свойства организационной культуры:**

- а) системность;
- б) иерархичность и приоритетность;
- в) элементы культуры организации не требуют доказательств;
- г) общность;
- д) формирование представлений работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.

**18. Специфические функции организационной культуры:**

- а) охранная;
- б) интегрирующая;
- в) регулирующая;
- г) образовательная и развивающая;
- д) легитимация организационной деятельности.

**19. На возможность организационной культуры влияют:**

- а) стадии жизненного цикла организации;
- б) психологический климат организации;
- в) организационный кризис;
- г) уровень культуры;
- д) смена руководства.

**20. 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.

#### **Критерии оценки тестирования**

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

ОПК 3.1. Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия

#### *Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает технологии принятия организационно-управленческого решения, параметры и условия обеспечения качества управленческих решений, этику принятия управленческих решений, виды ответственности за результаты принятых решений, формы разработки и реализации управленческих решений; методы разработки и формы организационно-управленческих решений;

#### **Модуль 1. Организационное поведение в системе менеджмента организации**

- 1.Использование знаний ОП в практическом управлении организацией.
2. Значение дисциплины «Организационное поведение» в подготовке современных руководителей и специалистов.
3. Организационные процессы и организационные отношения в системе менеджмента. Человек в системе современного менеджмента.
4. Появление дисциплины «Организационное поведение»
5. Эффективность деятельности личности.
6. Эффективность деятельности группы, организации.
7. Индивидуальное поведение как основа коллективного поведения.
8. Формирование репутации фирмы как элемента стратегии организации. Формирование репутации личности как элемента жизненной стратегии.
9. Формирование привлекательного
- 10.Развитие взглядов на поведение личности в организации

#### **Модуль 2. Основы организационного поведения**

- 1.Личность как центр и основа организационного поведения.
- 2.Факторы, влияющие на поведение личности в организации.
- 3.Понимание внутреннего мира человека как основа для понимания мотивации индивидуального поведения.
- 4.Представление о себе (Я-концепция).
- 5.Ценностные ориентации личности
- 6.Влияние культурных различий на рабочее поведение.
- 7.Социальная адаптация и активность человека в организации.

8. Стадии и институты социализации.
9. Ролевое поведение.
10. Ролевое поведение и ролевое ожидание индивида в организации.

### Модуль 3. Управление человеческими ресурсами

1. Ролевые конфликты: конфликт «личность – роль», конфликт внутри роли, конфликт между ролями.
2. Управление поведением личности для приведения в соответствие ролевого поведения и ожиданий.
3. Регламентация социальных ролей личности в организации.
4. Мотивация поведения и деятельности работника в организации.
5. Мотивация личности работника – основа формирования организационного поведения.
6. Понимание человеческой «потребности» как основы мотивации индивидуального поведения.
7. Содержательные и процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ.
8. регуляция поведения

#### *Критерии и шкала оценивания устного опроса*

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решением задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопрос обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

### 1. Сущность и роль решений в процессе управления.

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- a) инструмент управленческой деятельности;
- b) продукт управленческой деятельности;
- c) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий**
- d) форма воздействия субъекта на объект;
- e) управленческий документ.

### 2. Юридическое свойство управленческого решения – это:

- a) целенаправленность;

b) правомерность;

c) плановость;

**d) коллегиальность.**

**3. Организационные свойства управленческого решения - это:**

**a) плановость;**

b) последовательность;

**c) целенаправленность;**

d) правомерность.

**4. Технологическое свойство управленческого решения - это:**

a) комплексность;

**b) стадийность;**

c) целенаправленность;

d) актуальность.

**5. Системное свойство управленческого решения - это:**

a) коллегиальность;

b) плановость;

**c) комплексность;**

d) актуальность.

**6. Проблемное «свойство управленч решения» - это:**

a) срочность;

b) плановость;

**c) актуальность;**

d) последовательность разработки.

**7. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:**

a) стадийность;

**b) правомерность;**

c) мотивационность;

d) коллегиальность.

**8. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:**

a) управленческие действия;

b) управленческая ситуация;

c) управленческое решение;

d) управленческие функции.

**Ответ: b, c, d, a**

**9. Базовая управленческая категория - это:**

a) управленческая функция;

b) проблемная ситуация;

**c) управленческое решение;**

d) управленческие действия;

e) управленческая цель.

**10. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:**

a) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;

b) логические мыслительные операции;

c) выбор методов разработки решения;

d) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

1) юридический;

2) информационный;

3) психологический;

4) организационный.

Ответ: a2; b3; c4; d1

### Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

ОПК 3.2. Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает основы современной философии и концепций управления человеческими ресурсами, сущность, задачи, закономерности, принципы и методы управления, применяя теоретические положения в практике управления человеческими ресурсами организации

#### **Модуль 1. Организационное поведение в системе менеджмента организации**

1. Важность внутреннего удовлетворения.
2. Корпоративная культура в системе мотивации личности работника.
3. Влияние организационной структуры на систему мотивации.
4. Мотивация и эффективность управления.
5. Поведение работника при постоянном неудовлетворении работой.
6. Создание эффективной системы вознаграждений в организации.
7. Понятие и характеристики группы.
8. Задачи и принципы формирования групп.
9. Виды групп и факторы их создания.
10. Факторы, определяющие групповое поведение в организации, групповую работоспособность.

#### **Модуль 2. Основы организационного поведения**

1. Групповые нормы поведения как регулятор поведения личности.
2. Конфликты и стрессы в организации
3. Коммуникационные процессы в организации.
4. Влияние коммуникационного поведения на эффективность управления.
5. Влияние стиля управления на формы делового общения
6. Межличностные коммуникации в организации.
7. Барьеры эффективного общения.
8. Виды и формы общения.
9. Проблема отношения к незнакомому в традициях различных организационных культур.

10. Организационные ценности и нормы поведения

#### **Модуль 3. Управление человеческими ресурсами**

1. Анализ индивидуальной деятельности и планирование личной работы.
2. Особенности организационного поведения на разных стадиях существования организации.
3. Организационные основы формирования группового поведения.

4. Ценностные ориентации личности
5. Статусы и роли.
6. Понимание человеческой «потребности» как основы мотивации индивидуального поведения.

*Критерии и шкала оценивания устного опроса*

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов;</li> <li>- исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал;</li> <li>- свободно справляется с решением задач,</li> <li>- использует в ответе дополнительный материал;</li> <li>- все задания, предусмотренные учебной программой выполнены;</li> <li>- анализирует полученные результаты;</li> <li>- проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов</li> </ul>
Хорошо	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью;</li> <li>- необходимые практические компетенции в основном сформированы;</li> <li>- все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности;</li> <li>- при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно.</li> <li>- знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.</li> </ul>
Удовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера;</li> <li>- большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки;</li> <li>- наблюдается нарушение логической последовательности.</li> </ul>
Неудовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не знает значительной части программного материала;</li> <li>- допускает существенные ошибки;</li> <li>- так же не сформированы практические компетенции;</li> <li>- отказ от ответа или отсутствие ответа.</li> </ul>

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

**1. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на:**

1. соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом
2. соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

**3. соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб**

**2. К преимуществам внутренних источников найма относят (более одного правильного ответа):**

1. повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом
2. низкие затраты на адаптацию персонала
3. появление новых идей, использование новых технологий
4. появление новых импульсов для развития

**3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению человеческим ресурсом в настоящее время связано:**

1. с высокой монополизацией и концентрацией российского производства

2. с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости

**3. с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени**

**4. Развитие персонала – это:**

1. обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей

**2. процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач**

3. - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах

**5. Социальное партнерство – это отношения:**

1. власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ

2. основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя

**3. конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов**

4. основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения

**6. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:**

1. -психологические тесты

**2. графические тесты**

3. проверки профессиональных навыков

4. -проверки общих знаний

**7. Система управления персоналом включает в себя (более одного правильного ответа):**

**1. функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей**

**2. общее руководство организацией**

3. службу технологического контроля

4. подразделения капитального строительства

5. -функциональные подразделения и их руководителей

**8. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур, есть:**

1. заключение контракта

2. привлечение кандидатов

**3. отбор кандидатов**

4. - подбор кандидатов

5. - найм работника

**9. Перечислите качества и навыки, необходимые сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (более одного правильного ответа):**

**1. знание общих законов развития организации**

2. профессионализм в области финансового управления организацией

3. особенности технологических процессов производства

4. специфика обеспечения информационной безопасности отрасли

## 5. компетентность в своей профессиональной области

### 10. Под процессом набора персонала понимается:

1. прием сотрудников на работу
2. создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность
3. - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности

### Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

### 1.1.2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

#### Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ОПК 3.1. Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия

ОПК 3.2. Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений

Результаты обучения
Умеет оценивать навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивать разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия; оценивать ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений;
Умеет разрабатывать стратегии, политику управления человеческими ресурсами, совершенствование кадровых процессов на предприятии в условиях сложной, динамичной среды и оценивает последствия организационно-управленческих решений

### Ситуация 1.

Елена после 12 лет работы в бухгалтерии «Олимпия» получив повышение, была назначена начальником сектора бухгалтерского учета розничных продаж.

Елена не до конца еще ознакомилась с деятельностью подразделения, как от покупателя поступила жалоба в офис. Елена знала, как пользоваться техническим оборудованием бухгалтерии, но не имела практического опыта в этой области. Поэтому она иногда не могла ответить на текущие вопросы, возникающие у девушек, работающих на бухгалтерской технике. В результате девушки привыкли обращаться с подобными вопросами к начальнику сектора производственного бухгалтерского учета, и Елена не сумела этого предотвратить.

Постепенно подчиненные Елены перестали уважать её и с любой проблемой обращались напрямую к начальнику сектора производственного бухучета. Елена попыталась вернуть утраченный авторитет, более тщательно проверяя их работу, но психологический климат в группе и эффективность ее работы от этого пришли в еще больший упадок.

Главный бухгалтер, узнав о недовольстве служащих и большой текучести в бухгалтерии, сочли работу Елены неудовлетворительной. Некоторые служащие при опросе заявили, что они понимают в работе больше, чем Елена. В результате было принято решение слить отдел производственного бухучета и отдел учета розничных продаж, руководителем объединенного отделения назначить начальника отдела производственного бухучета, к которому подчиненные Елены обращались за помощью, а Елену назначить на руководящую должность и канцелярии с тем же окладом, что и на прежнем месте.

**Вопросы:**

1. Что помешало Елене быстро адаптироваться на рабочем месте?
2. Следовало ли вообще назначать Елену на должность руководителя отдела?

**Почему?**

3. Допустило ли руководство ошибки по отношению к Елене? Какие?
4. Правильное ли решение приняло руководство компании? Почему?
5. Какое бы решение Вы приняли и почему?

**Ответы на вопросы по ситуации:**

1. Что помешало Елене быстро адаптироваться на рабочем месте?

Адаптация (от латинского *adaptio* – приспособлять) – это процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры новой компании.

Наиболее эффективной из всех способов адаптации является активная адаптация, которая представляет собой процесс приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управляющего воздействия и использования организационных, технических, социально-психологических средств.

Процесс адаптации традиционно принято разделять на четыре этапа.

1. Оценка уровня подготовленности нового работника. На этом этапе происходит определение непривычных для работника ситуаций и вариантов решения привычных для работника задач.

2. Ориентация. На этом этапе происходит практическое знакомство нового работника с его обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации.

3. Действенная адаптация. На этом этапе новичок приспосабливается к своему новому положению и широко включается в межличностные отношения с коллегами.

4. Функционирование. На завершающем этапе адаптации работник преодолевает производственные и межличностные проблемы и переходит к стабильной работе.

Елена не успела ознакомиться со спецификой работы нового отдела. В текущей работе отдела появились небольшие проблемы, с которыми Елена не могла справиться из-за того, что ей не хватало опыта, а ее сотрудники со всеми проблемами обращались не к ней, а к начальнику сектора.

Исходя из 4 этапов адаптации, Елена начала работу в новой должности с третьего этапа.

2. Следовало ли вообще назначать Елену на должность руководителя отдела? Почему?

Руководитель – это не совсем должность, это психология, образ жизни, образ мысли. Искусство быть руководителем – это искусство управлять людьми. Елену не следовало назначать руководителем этого отдела, так как она бухгалтер, а не менеджер. И, по всей видимости, у нее бухгалтерское образование, а не управленческое. У нее нет

опыта руководящей работы, тем более что она проработала с «цифрами» двенадцать лет. Елена не обладает навыками руководителя, лидера, за которым бы пошла команда.

3. Допустило ли руководство ошибки по отношению к Елене? Какие?

По моему мнению, руководство допустило ошибки. Не надо было ее переводить из бухгалтеров в руководящую должность. И даже не надо было ее переводить на руководство в отдел канцелярии.

4. Правильное ли решение приняло руководство компании? Почему?

Как уже было написано во 2 и 3 вопросе, руководство приняло не правильное решение.

Руководство, или лидерство, – это способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Прежде всего, руководство стоит рассматривать как процесс, который, в свою очередь, может быть разбит на отдельные действия и шаги руководителя, направленные на достижение промежуточных, оперативных целей. Другим элементом характеризующим руководство является непосредственное влияние на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Наличие такового со стороны одного человека позволяет выделить лидера, способного подчинить себе остальных с их добровольного согласия. В этом и заключается руководство. Такая готовность быть ведомым может быть как осознанной, так и подсознательной. Обычно человек готов идти за кем-то, подчиняться лишь в случае, если видит в этом те или иные выгоды для себя. Это может быть награда, поощрение, личная выгода

и

т.д.

Третий элемент, руководство – это обязательное наличие последователей и общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их во имя решения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, то есть цели индивида в группе должны быть либо подчинены целям всей группы, либо не мешать их достижению. Чтобы ситуация складывалась именно так, а никак иначе, руководство должно применить всю свою энергию и власть. Как видно из данного выше определения, конечной целью деятельности, которое включает в себе руководство, является достижение целей организации, что он, естественно, делает не без помощи подчиненных. Вот что такое руководство.

5. Какое бы решение Вы приняли и почему?

Можно было бы ее поставить на должность главного бухгалтера, если бы была такая вакансия (судя по ситуации – нет). А так оставить на прежней должности. У Елены опыт работы двенадцать лет в должности бухгалтера, а значит она могла бы работать и главным бухгалтером в этой организации, она знает специфику бухгалтерского учета в своей организации.

## **Ситуация 2.**

Вы руководитель одной из группы сотрудников которая занималась разгрузкой поступившего оборудования в соответствии с составленным графиком и не вызывали особых возражений, хотя и не входили в функциональные обязанности членов группы.

Но вы решили поручить выполнение этого задания сотруднику Юрину, который недавно появился в группе и ни разу в таких разгрузках не участвовал. Но на это предложение он ответил категорическим отказом. И вы как руководитель потребовали объяснений, но и их Юрин давать отказался в столь же резкой форме.

Трудность для руководителя состояла в том, что разговор проходил в присутствии всего коллектива, и подобный тон мог привести к тому, что и другие сотрудники не стали бы выполнять такие поручения в дальнейшем. Столь грубым отказом он подрывал мой авторитет как руководителя.

Вы как руководитель предложили Веткину пройти в отдельный кабинет, где попытались разъяснить ему необходимость выполнения данной работы, предупредили о

последствиях отказа и попросили написать объяснительную записку. Но он отказался это делать. Тогда вы объявили ему, что отстраняю его от выполнения обязанностей до окончательного решения вопроса.

В тот момент перед вами как руководителем стояли две задачи: сохранить свой авторитет и обеспечить разгрузку. Вторая задача решалась просто и вы поручил эту работу другому сотруднику.

О поведении же Юрина вы сообщили вышестоящему руководителю с изложением всех подробностей, надеясь получить поддержку, но вместо этого вам сделали замечание за плохую работу с подчиненными.

Тогда вам пришлось собрать побольше информации о Юрине и выяснили следующее. У него есть медицинское заключение о хроническом заболевании, которое дает право на освобождение от тяжелых работ. Однако справка эта носит «липовый» характер, и он пользуется ею, когда ему заблагорассудится. Кроме того, вы выяснили, что в выполняемой им работе заинтересовано руководство высокого уровня, так что его продукция по своему значению превышает результаты работы всей группы.

На очередной беседе вы высказали Юрину свои соображения о полученной информации и перспективах совместной работы и предупредили, что не станете включать в график подобных работ его фамилию, но объясню другим сотрудникам, почему этого не делаю, и предложил ему подумать над ситуацией.

На следующий день вас вызвали на руководство, где было сделано нарекание за то, что я плохо руковожу людьми и не понимаю важности для всей фирмы задач, которые решает Юрин. Вы возразил, что каждому подразделению надлежит решать, прежде всего, свои задачи и в группе не должно быть сотрудников на особом положении.

А если Юрин такой больной и такой умный, то найдите ему другое место. На это вам было сказано: «Это не тебе решать. Иди работай».

Теперь вам приходится давать поручения Юрину с большой осторожностью. Хуже того, чувство неуверенности перед ним распространяется и на других сотрудников. Этим вы, конечно, очень не довольны, а как поступить — вы не знаете.

Вопросы:

1. Определите вид конфликтов, объект конфликтов, его участников.
2. Какие ошибки были допущены руководителем? Как ему следовало поступить?
3. Предложите свой вариант выхода из сложившейся ситуации?

**Ответ**

1. Определите вид конфликтов, объект конфликтов, его участников.

В психологии конфликт определяется как связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей.

Таким образом, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В данной ситуации описывается внутриличностный конфликт и конфликт между руководителем и подчиненным, межличностный конфликт.

Внутриличностный конфликт - трудно разрешимое противоречие, вызванное столкновением между примерно равными по силе, но противоположно направленными интересами, потребностями, влечениями и т.п.

Межличностный конфликт - трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей.

Объект конфликтов – сотрудник Юрин.

А участниками является руководитель подразделения, Юрин, вышестоящий руководитель.

2. Какие ошибки были допущены руководителем? Как ему следовало поступить?

-жалоба на Юрина вышестоящему руководителю.

-разговор с Юриным по поводу его положения в группе.

Руководитель должен был сам разобраться с ситуацией, в которой Юрин является объектом. Тем более, что Юрина приняло на работу вышестоящее начальство, не обратив внимание на так называемую «липовую» справку о хроническом заболевании.

3. Предложите свой вариант выхода из сложившейся ситуации?

Так как вы руководитель подразделения, то не должны были знать всю информацию касающуюся Юрина до того, как распределять задание. Не надо было «копать» на наличие подлинности справки. Нужно было распределить соответствующую работу между всеми участниками группы, чтобы каждый мог отвечать за свою выполняемую работу по мере возможности. Если у кого-то (как у Юрина) есть ограничения по работе, то наделить их другой соответствующей работой.

*Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений*

ОПК 3.1. Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия

ОПК 3.2. Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений

Результаты обучения
Владеет навыком принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействует их реализации в условиях сложной и динамичной среды
Владеет практическими приемами организации кадровых процессов и применяет знания в области управления человеческими ресурсами к разработке обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости

### **Ситуация 1.**

Вы руководитель. Объявлен конкурс на замещение вакантной должности. Краткая характеристика фирмы:

1. Численность работающих — 30 человек.

2. Фирма работает рентабельно, однако средняя зарплата сотрудников на 25% ниже аналогичной по региону.

3. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).

4. Стиль руководства прежнего директора — авторитарный.

5. Значительная сезонность в работе фирмы.

6. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов

7. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка,

8. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.

9. Фирма находится по адресу ул. Калинина 11 тел. 40-11-40.

Необходимо, определить критерии первичного отбора кандидатов, указать источники привлечения кандидатов, какие документы и материалы должен предоставить кандидат при обращении о приеме на работу.

**Ответ.**

Критерии первичного отбора:

возраст -30-45 лет; высшее образование; опыт работы в данном направлении от пяти лет;

опыт ведения переговоров; коммуникабельность; пользователь ПК.

Источники привлечения кандидатов:

объявления в средствах массовой информации; кадровые агентства и т.д.

При обращении кандидата о приеме на работу необходимо предоставить:

паспорт; диплом о высшем образовании; документы, подтверждающие квалификацию, стаж работы; характеристика с последнего места работы приветствуется.

**Ситуация 2**

В обществе с ограниченной ответственностью наладчику бюро наладки Уткину было дано задание, суть которого заключалось в том, чтобы после капитального ремонта выверить станок.

Данный станок был очень высокой точности. И за одну смену его выверить и установить на точность нельзя. Наладчик Уткин, окончил свою рабочую смену, стал собираться домой. Старший мастер Касьянов, заметив это, приказал наладчику остаться работать сверхурочно. Уткин на приказ старшего мастера ответил отказом, мотивируя свое решение тем, что он только первый день как вышел на работу после болезни, не совсем здоров, очень устал.

Устный приказ старшего мастера наладчик Уткин не выполнил, ушел домой.

В последующие три смены станок им был настроен, но вскоре появился приказ о лишении его премиальных за месяц на 100% за то, что он не остался работать сверхурочно. Уткин с приказом не согласился и подал заявление в комиссию по трудовым спорам. Комиссия по трудовым спорам посчитала, что приказ по цеху о лишении премиальных за месяц Уткина издан с нарушением КЗОТ и направила свое решение начальнику цеха для его отмены.

Вскоре начальник цеха по согласованию с начальником бюро труда и заработной платы издал новый приказ с иной формулировкой. В нем отмечалось, что наладчик Уткин лишается премии за месяц в виду срыва им срочного задания в аварийной ситуации.

Назовите пять элементов в административной функции, которые выделил А. Файоль. Какое значение они имеют применительно к приведенной конкретной ситуации?

**Ответ** В административной функции Файоль выделил пять ее элементов: предвидение, планирование, организация, координирование и контроль. Применительно к изложенной конкретной ситуации указанные элементы в административной функции показывают, что элементы предвидения, планирования и организации в предприятиях находятся в неудовлетворительном состоянии.

**Критерии оценивания практических заданий**

Решения практического задания	Критерии оценивания
	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

## 1.2.1. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### Вопросы для подготовки к экзамену

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые индикаторы достижения компетенций
1.	Модели организационного поведения.	УК-3.1; УК-3.2
2.	Понятие и сущность организационного поведения	УК-3.1; УК-3.2
3.	Роль организационного поведения в развитии компании и в социально-экономическом развитии общества.	УК-3.1; УК-3.2
4.	Роль и значение морали и нравственной культуры в социальной инженерии.	УК-3.1; УК-3.2
5.	Социальные и этнические различия в системе организации.	УК-3.1; УК-3.2
6.	Школа научного менеджмента	УК-3.1; УК-3.2
7.	Сущность организации работы в конфессиональных коллективах	УК-3.1; УК-3.2
8.	Правила организаторской работы и культуры в организации	УК-3.1; УК-3.2
9.	Развитие теории организации и подходов к управлению во второй половине XX в.	УК-3.1; УК-3.2
10.	Личность и организация: подходы к оценке личности и ее классификации.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
11.	Модель восприятия.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
12.	Фундаментальная ошибка атрибуции.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
13.	Модели человеческих потребностей.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
14.	Поведение групп в организации.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
15.	Определение, классификация, формирование групп.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
16.	Процесс влияния группы на индивида.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
17.	Сущность управления человеческими ресурсами.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
18.	Новые тенденции в управлении человеческими ресурсами.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
19.	Принципы управления человеческими ресурсами.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
20.	Система управления человеческими ресурсами.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
21.	Планирование персонала.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
22.	Оценка результатов труда.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
23.	Модель организации систем вознаграждения.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
24.	Управление процессом мотивации.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
25.	Лидерство и власть в организации.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
26.	Менеджер и лидер.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
27.	Стресс. Понятие, симптомы, подходы к управлению.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
28.	Развитие концепций управления и организационного поведения.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
29.	Производственная психология и школа человеческих отношений.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
30.	Школа поведенческих наук.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
31.	Понятие организационного поведения. Его сущность и содержание.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
32.	Характеристика организации как системы.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
33.	Общие типы организаций и их характеристика.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
34.	Современный подход к управлению организацией.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
35.	Жизненный цикл организации.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
36.	Ценностные различия механистического и органического	ОПК-3.1; ОПК-3.2

	типов организации.	
37.	Поведенческие ресурсы управления. Модель управленческих ориентации руководителя.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
38.	Управление поведением клиента. Типы поведения по отношению к клиенту.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
39.	Модели организационного поведения.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
40.	Основы представления о личности.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
41.	Модель формирования отношений.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
42.	Базисная модель человеческого поведения.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
43.	Теория атрибуции. Фундаментальная ошибка атрибуции.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
44.	Модель восприятия, характеристика блоков ее составляющих.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
45.	Модель опосредованного научения.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
46.	Психологическая типология: типы людей в бизнесе	
47.	Характерные черты, присущие экстравертам и интровертам, влияющие на эффективность их работы.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
48.	Подходы к сбору информации: сенсорный и интуитивный типы людей.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
49.	Процесс принятия решений: мыслительный и чувствующий, решающий и воспринимающий типы людей.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
50.	Источники стресса. Модель стресса.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
51.	Процесс рационального принятия решений.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
52.	Модель креативности.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
53.	Ограниченная рациональность.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
54.	Индивидуальные различия и организационные ограничения в принятии решений.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
55.	Понятие «группа». Классификация групп. Группа и команда.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
56.	Сплоченность группы: сущность и содержание. Факторы, содействующие сплоченности. Последствия сплоченности.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
57.	Виды солидарного поведения.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
58.	Подражание, подчинение и приспособление. Рефлекторная реакция на власть.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
59.	Основные способы разрешения конфликтных ситуаций.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
60.	Основные теории и концепции управления конфликтами	ОПК-3.1; ОПК-3.2
61.	Роль большинства и меньшинства в достижении социального консенсуса.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
62.	Власть в организации. Характеристика каналов власти.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
63.	Традиции организации и их значение для формирования организационной культуры.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
64.	Источники организационной культуры.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
65.	Области проявления организационной культуры.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
66.	Процесс возникновения и развития конфликта и его природа.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
67.	Оптимальный уровень конфликта в организации.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
68.	Условия и причины возникновения конфликтных ситуаций.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
69.	Модель индивидуальных типов реакции на конфликт.	ОПК-3.1; ОПК-3.2
70.	Общая характеристика мотивационного процесса. Многоаспектность мотивации.	ОПК-3.1; ОПК-3.2

**Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций**

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценк а ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформиро- ванности компетент - ности по дисциплин е	Оценка
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	А	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные доказательства, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	В	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	С	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)

литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	Е	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	Ф	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	Г	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины.	Н	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)

<p>Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения.</p> <p>Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции.</p> <p>Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях.</p> <p>Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения.</p> <p>Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.</p> <p>Компетенции не сформированы</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАНА	2

#### Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F