

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Сахарчук Елена Сергеевна

Должность: Проректор по образовательной деятельности

Дата подписания: 17.06.2024 13:49:41

Уникальный программный ключ:

d37ecce2a385258108591295de191107021a049a

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ИНКЛЮЗИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО- ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра управления и предпринимательства

«Утверждаю»

Зав. кафедрой

Репкина О.Б.

«01» июня 2021



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Организационное поведение**

наименование дисциплины / практики

**38.03.02. Менеджмент**

шифр и наименование направления подготовки

**Профили подготовки**

Международный менеджмент


Управление малым бизнесом

Москва 2021

Составитель / составители: к.э.н., доц. Литвиненко И.Л.

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры управления и предпринимательства протокол № 11 от « 01 » июня 2021 г.

Рецензент:

  
Репкина О.Б.  
заведующий кафедрой УиП  
(должность, место работы)

«01 » июня 2021 г.

Согласовано:

*Представитель работодателя  
или объединения работодателей*

  
Гагарина М.В.

Инженер по подготовке кадров,  
служба профориентации, обучения и  
развития персонала Московского  
метрополитена.  
(должность, место работы)

«01 » июня 2021 г.

Дополнения и изменения, внесенные в фонд оценочных средств, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в фонд оценочных средств, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в фонд оценочных средств, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / Ф.И.О/

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень оценочных средств
3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций
5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Организационное поведение»

Оценочные средства составляются в соответствии с рабочей программой дисциплины и представляют собой совокупность контрольно-измерительных материалов (типовые задачи (задания), контрольные работы, тесты и др.), предназначенных для измерения уровня достижения обучающимися установленных результатов обучения.

Оценочные средства используются при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Таблица 1 - Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код компетенции	Наименование результата обучения
УК-3	УК-3.1. Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия. УК-3.2. Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста. УК-3.3. Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем.
ОПК-3	ОПК-3.1. Знает основы принятия организационно-управленческих решений, принципы их реализации в условиях сложной и динамичной среды. ОПК-3.2. Умеет оценивать последствия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости. ОПК-3.3. Владеет навыками разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.
ПК-1	ПК-1.1. Знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации. ПК-1.2. Умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников. ПК-1.3. Владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения.

Конечными результатами освоения дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках контактной работы, включающей различные виды занятий и самостоятельной работы, с применением различных форм и методов обучения (табл. 2).

Таблица 2 - Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины:

Код компетенции	Уровень освоения компетенций	Индикаторы достижения компетенций	Вид учебных занятий <sup>1</sup> , работы, формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенций <sup>2</sup>	Контролируемые разделы и темы дисциплины <sup>3</sup>	Оценочные средства, используемые для оценки уровня сформированности компетенции <sup>4</sup>
УК-3		Знает			
	Недостаточный уровень	УК-3.3-1. Недостаточно знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
	Базовый уровень	УК-3. 3-1 На базовом уровне знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
	Средний уровень	УК-3. 3-1 На среднем уровне знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект

<sup>1</sup> Лекционные занятия, практические занятия, лабораторные занятия, самостоятельная работа...

<sup>2</sup> Необходимо указать активные и интерактивные методы обучения (например, интерактивная лекция, работа в малых группах, методы мозгового штурма и т.д.), способствующие развитию у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств.

<sup>3</sup> Наименование темы (раздела) берется из рабочей программы дисциплины.

<sup>4</sup> Оценочное средство должно выбираться с учетом запланированных результатов освоения дисциплины, например:

«Знать» – собеседование, коллоквиум, тест...

«Уметь», «Владеть» – индивидуальный или групповой проект, кейс-задача, деловая (ролевая) игра, портфолио...

Высокий уровень	УК-3. З-1 На высоком уровне знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура Тема 13. Управление организационной культурой Тема 14. Лидерство в организации Тема 15. Информация и коммуникация Тема 16. Принятие управленческих решений Тема 17. Управление конфликтами Тема 18. Управление изменениями Тема 19. Типы взаимодействия людей в деловых контактах Тема 20. Маркетинговая культура	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
	Умеет			
Недостаточный уровень	УК-3.У-1 Недостаточно умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект

		и профессионального роста		организационной деятельности	
Базовый уровень	УК-3. У-1 На базовом уровне умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа		Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
Средний уровень	УК-3. У-1 На среднем уровне умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа		Тема 12. Организационная культура Тема 13. Управление организационной культурой Тема 14. Лидерство в организации Тема 15. Информация и коммуникация Тема 16. Принятие управленческих решений Тема 17. Управление конфликтами	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
Высокий уровень	УК-3. У-1 На высоком уровне умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа		Тема 18. Управление изменениями Тема 19. Типы взаимодействия людей в деловых контактах Тема 20. Маркетинговая культура	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект

		и профессионального роста			
		Владеет			
Недостаточный уровень	УК-3. В-1 Недостаточно владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект	
Базовый уровень	УК-3. В-1 На базовом уровне владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект	
Средний уровень	УК-3. В-1 На среднем уровне владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект	
Высокий уровень	УК-3. В-1 На высоком уровне владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 12. Организационная культура Тема 13. Управление организационной культурой Тема 14. Лидерство в организации Тема 15. Информация и коммуникация Тема 16. Принятие управленческих решений	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект	



				Тема 17. Управление конфликтами Тема 18. Управление изменениями Тема 19. Типы взаимодействия людей в деловых контактах Тема 20. Маркетинговая культура	
ОПК-3		Знает			
	Недостаточный уровень	ОПК-3.3-1. Недостаточно знает основы принятия организационно-управленческих решений, принципы их реализации в условиях сложной и динамичной среды	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
	Базовый уровень	ОПК-3. 3-1 На базовом знает основы принятия организационно-управленческих решений, принципы их реализации в условиях сложной и динамичной среды	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
	Средний уровень	ОПК-3. 3-1 На среднем уровне знает основы принятия организационно-управленческих решений, принципы их реализации в условиях сложной и динамичной среды	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура Тема 13. Управление	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
	Высокий уровень	ОПК-3. 3-1 На высоком уровне знает основы принятия организационно-управленческих решений,	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах,		

	принципы их реализации в условиях сложной и динамичной среды	самостоятельная работа	организационной культурой Тема 14. Лидерство в организации Тема 15. Информация и коммуникация Тема 16. Принятие управленческих решений Тема 17. Управление конфликтами Тема 18. Управление изменениями Тема 19. Типы взаимодействия людей в деловых контактах Тема 20. Маркетинговая культура	
	Умеет			
Недостаточный уровень	<i>ОПК-3.У-1</i> Недостаточно умеет оценивать последствия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
Базовый уровень	<i>ОПК-3. У-1</i> На базовом уровне умеет оценивать последствия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
Средний уровень	<i>ОПК-3. У-1</i> На среднем уровне умеет оценивать последствия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект

Высокий уровень	<p><i>ОПК-3. У-1</i>  На высоком уровне умеет оценивать последствия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости</p>	<p>Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа</p>	<p>Тема 10. Групповое поведение в организации  Тема 11. Специфика управления командой  Тема 12. Организационная культура  Тема 13. Управление организационной культурой  Тема 14. Лидерство в организации  Тема 15. Информация и коммуникация  Тема 16. Принятие управленческих решений  Тема 17. Управление конфликтами  Тема 18. Управление изменениями  Тема 19. Типы взаимодействия людей в деловых контактах  Тема 20. Маркетинговая культура</p>	<p>Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект</p>
	Владеет			
Недостаточный уровень	<p><i>ОПК-3. В-1</i>  Недостаточно владеет навыками разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды</p>	<p>Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента  Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации  Тема 3. Эффективность поведения руководителя</p>	<p>Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект</p>
Базовый уровень	<p><i>ОПК-3. В-1</i>  На базовом уровне владеет навыками разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и</p>	<p>Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа</p>	<p>Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения  Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности  Тема 6. Мотивация труда</p>	<p>Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект</p>

		динамичной среды		Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
	Средний уровень	<i>ОПК-3. В-1</i> На среднем уровне владеет навыками разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура Тема 13. Управление организационной культурой Тема 14. Лидерство в организации Тема 15. Информация и коммуникация Тема 16. Принятие управленческих решений Тема 17. Управление конфликтами Тема 18. Управление изменениями Тема 19. Типы взаимодействия людей в деловых контактах Тема 20. Маркетинговая культура	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
	Высокий уровень	<i>ОПК-3. В-1</i> На высоком уровне владеет навыками разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа		
<i>ПК-1</i>		Знает			
	Недостаточный уровень	<i>ПК-1.3-1.</i> Недостаточно знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект

		подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации		Тема 3. Эффективность поведения руководителя Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения	
Базовый уровень	<i>ПК-1. 3-1</i> На базовом уровне знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа		Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально- психологические аспекты мотивации труда Тема 9. Управление карьерной траекторией	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
Средний уровень	<i>ПК-1. 3-1</i> На среднем уровне знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа		Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура Тема 13. Управление организационной культурой Тема 14. Лидерство в организации	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
Высокий уровень	<i>ПК-1. 3-1</i> На высоком уровне знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа		Тема 15. Информация и коммуникация Тема 16. Принятие управленческих решений Тема 17. Управление конфликтами Тема 18. Управление изменениями Тема 19. Типы взаимодействия людей в деловых контактах Тема 20. Маркетинговая культура	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект

	Умеет			
Недостаточный уровень	<i>ПК-1.У-1</i> Недостаточно умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации Тема 3. Эффективность поведения руководителя	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
Базовый уровень	<i>ПК-1. У-1</i> На базовом уровне умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности Тема 6. Мотивация труда Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
Средний уровень	<i>ПК-1. У-1</i> На среднем уровне умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 9. Управление карьерной траекторией Тема 10. Групповое поведение в организации Тема 11. Специфика управления командой Тема 12. Организационная культура	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект
Высокий уровень	<i>ПК-1. У-1</i> На высоком уровне умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 13. Управление организационной культурой Тема 14. Лидерство в организации Тема 15. Информация и коммуникация Тема 16. Принятие управленческих решений Тема 17. Управление	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект

				<p>конфликтами</p> <p>Тема 18. Управление изменениями</p> <p>Тема 19. Типы взаимодействия людей в деловых контактах</p> <p>Тема 20. Маркетинговая культура</p>	
	Владеет				
Недостаточный уровень	<p><i>ПК-1. В-1</i></p> <p>Недостаточно владеет навыками выявления стимулов для саморазвития; определения реалистических целей профессионального роста, приемами саморазвития и самореализации в профессиональной и других сферах деятельности</p>	<p>Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа</p>	<p>Тема 1. Организация и организационное поведение в системе менеджмента</p> <p>Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации</p> <p>Тема 3. Эффективность поведения руководителя</p> <p>Тема 4. Глобальные аспекты организационного поведения</p>	<p>Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект</p>	
Базовый уровень	<p><i>ПК-1. В-1</i></p> <p>На базовом уровне владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения</p>	<p>Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа</p>	<p>Тема 5. Человек как субъект организационной деятельности</p> <p>Тема 6. Мотивация труда</p> <p>Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации</p> <p>Тема 8. Социально-психологические аспекты мотивации труда</p> <p>Тема 9. Управление карьерной траекторией</p>	<p>Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект</p>	
Средний уровень	<p><i>ПК-1. В-1</i></p> <p>На среднем уровне владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной</p>	<p>Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа</p>	<p>Тема 10. Групповое поведение в организации</p> <p>Тема 11. Специфика управления командой</p> <p>Тема 12. Организационная культура</p> <p>Тема 13. Управление организационной культурой</p>	<p>Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект</p>	

		квалификации сотрудников структурного подразделения		Тема 14. Лидерство в организации	
Высокий уровень	ПК-1. В-1	На высоком уровне владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения	Лекционные занятия, в том числе интерактивные лекции, практические занятия, в том числе работа в малых группах, самостоятельная работа	Тема 15. Информация и коммуникация Тема 16. Принятие управленческих решений Тема 17. Управление конфликтами Тема 18. Управление изменениями Тема 19. Типы взаимодействия людей в деловых контактах Тема 20. Маркетинговая культура	Тестирование, коллоквиум, деловая игра, проект

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ<sup>5</sup>

Таблица 3

№	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Проект	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для проекта
2	Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовые задания
3	коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде ответов обучающихся на задаваемые им вопросы.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
4	Деловая игра	Средство контроля качества освоения студентом практических навыков	Материалы деловой игры

<sup>5</sup> Указываются оценочные средства, применяемые в ходе реализации рабочей программы данной дисциплины.



### **3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Оценивание результатов обучения по дисциплине «Введение в профессию» осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль (осуществление контроля всех видов аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины) и промежуточная аттестация (оценивается уровень и качество подготовки по дисциплине в целом).

Показатели и критерии оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения данной дисциплины, описаны в табл. 4.

Таблица 4.

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения
УК-3		Знает	
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	УК-3.3-1. Недостаточно знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Не знает, либо не имеет четкого представления об области и объектах профессиональной деятельности менеджера, целях и задачах менеджмента как профессии, о компетентностной модели выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», основных правовых документах, регламентирующих деятельность в сфере управления
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	УК-3. 3-1 На базовом уровне знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Знает в общих чертах область и объекты профессиональной деятельности менеджера, цели и задачи менеджмента как профессии, компетентностную модель выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», основных правовых документах, регламентирующих деятельность в сфере управления, имеет представление о базовых методологических основах принятия управленческого решения.
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	УК-3. 3-1 На среднем уровне знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Хорошо представляет себе область и объекты профессиональной деятельности менеджера, знает цели и задачи менеджмента как профессии, основные параметры компетентностной модели выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», основные правовые документы, регламентирующие деятельность в сфере управления, имеет представление об основных методологических принципах принятия управленческого решения.
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	УК-3. 3-1 На высоком уровне знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Демонстрирует глубокое понимание содержание изучаемой дисциплины, имеет полное представление об области и объектах профессиональной деятельности менеджера, целях и задачах менеджмента как профессии, о компетентностной модели выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», хорошо знает основные правовые документы, регламентирующие деятельность в сфере управления, имеет четкое представление о методологических принципах принятия управленческого решения.
		Умеет	
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	УК-3.У-1 Недостаточно умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и	Не умеет проводить всесторонний анализ различных вариантов решений, позволяющих достичь намеченные результаты. Не способен дать самостоятельную оценку эффективности различных вариантов решений.

	культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	
Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	УК-3. У-1 На базовом уровне умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	Способен провести поверхностный анализ различных вариантов решений, нацеленных на достижение намеченных результатов, определить направления работ, связанных с достижением намеченной цели.
Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	УК-3. У-1 На среднем уровне умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	Умеет проводить анализ альтернативных вариантов решений, выделять их сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки; способен наметить основные направления работ в зависимости от целевой установки, определить этапы выполнения этих работ.
Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	УК-3. У-1 На высоком уровне умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении	Умеет проводить анализ альтернативных вариантов решений, выделять их сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки; способен наметить основные направления работ в зависимости от целевой установки, определить этапы выполнения этих работ и разработать план действий, обеспечивающий достижение поставленной цели.

		личностного, образовательного и профессионального роста	
		Владеет	
Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	УК-3. В-1 Недостаточно владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем		Не владеет навыками разработки целей и задач проекта, не может использовать в практической деятельности методики определения целей и задач проекта.
Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	УК-3. В-1 На базовом уровне владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем		Владеет навыками применения методик разработки цели и задач проекта на практике, способен провести оценку временных ресурсов, необходимых для реализации проекта.
Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	УК-3. В-1 На среднем уровне владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем		Владеет навыками применения методик разработки цели и задач проекта на практике, способен провести приблизительную оценку временных и иных ресурсов, необходимых для реализации проекта.
Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	УК-3. В-1 На высоком уровне владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем		Владеет навыками применения методик разработки цели и задач проекта на практике, способен провести оценку временных и иных ресурсов, необходимых для реализации проекта.

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения
ОПК-3		Знает	
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ОПК-3.3-1. Недостаточно знает основы принятия организационно-управленческих решений, принципы их реализации в условиях сложной и динамичной среды	Не знает, либо не имеет четкого представления об области и объектах профессиональной деятельности менеджера, целях и задачах менеджмента как профессии, о компетентностной модели выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», основных правовых документах, регламентирующих деятельность в сфере управления
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ОПК-3. 3-1 На базовом знает основы принятия организационно-управленческих решений, принципы их реализации в условиях сложной и динамичной среды	Знает в общих чертах область и объекты профессиональной деятельности менеджера, цели и задачи менеджмента как профессии, компетентностную модель выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», основных правовых документах, регламентирующих деятельность в сфере управления, имеет представление о базовых методологических основах принятия управленческого решения.
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ОПК-3. 3-1 На среднем уровне знает основы принятия организационно-управленческих решений, принципы их реализации в условиях сложной и динамичной среды	Хорошо представляет себе область и объекты профессиональной деятельности менеджера, знает цели и задачи менеджмента как профессии, основные параметры компетентностной модели выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», основные правовые документы, регламентирующие деятельность в сфере управления, имеет представление об основных методологических принципах принятия управленческого решения.
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ОПК-3. 3-1 На высоком уровне знает основы принятия организационно-управленческих решений, принципы их реализации в условиях сложной и динамичной среды	Демонстрирует глубокое понимание содержание изучаемой дисциплины, имеет полное представление об области и объектах профессиональной деятельности менеджера, целях и задачах менеджмента как профессии, о компетентностной модели выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», хорошо знает основные правовые документы, регламентирующие деятельность в сфере управления, имеет четкое представление о методологических принципах принятия управленческого решения.
		Умеет	
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ОПК-3.У-1 Недостаточно умеет оценивать последствия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	Не умеет проводить всесторонний анализ различных вариантов решений, позволяющих достичь намеченные результаты. Не способен дать самостоятельную оценку эффективности различных вариантов решений.

Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ОПК-3. У-1 На базовом уровне умеет оценивать последствия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	Способен провести поверхностный анализ различных вариантов решений, нацеленных на достижение намеченных результатов, определить направления работ, связанных с достижением намеченной цели.
Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ОПК-3. У-1 На среднем уровне умеет оценивать последствия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	Умеет проводить анализ альтернативных вариантов решений, выделять их сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки; способен наметить основные направления работ в зависимости от целевой установки, определить этапы выполнения этих работ.
Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ОПК-3. У-1 На высоком уровне умеет оценивать последствия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	Умеет проводить анализ альтернативных вариантов решений, выделять их сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки; способен наметить основные направления работ в зависимости от целевой установки, определить этапы выполнения этих работ и разработать план действий, обеспечивающий достижение поставленной цели.
	Владеет	
Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ОПК-3. В-1 Недостаточно владеет навыками разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Не владеет навыками разработки целей и задач проекта, не может использовать в практической деятельности методики определения целей и задач проекта.
Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ОПК-3. В-1 На базовом уровне владеет навыками разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Владеет навыками применения методик разработки цели и задач проекта на практике, способен провести оценку временных ресурсов, необходимых для реализации проекта.
Средний уровень Оценка «зачтено»,	ОПК-3. В-1 На среднем уровне владеет	Владеет навыками применения методик разработки цели и задач проекта на практике, способен провести приблизительную оценку

	«хорошо»	навыками разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	временных и иных ресурсов, необходимых для реализации проекта.
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ОПК-3. В-1 На высоком уровне владеет навыками разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Владеет навыками применения методик разработки цели и задач проекта на практике, способен провести оценку временных и иных ресурсов, необходимых для реализации проекта.

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения
ПК-1		Знает	
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ПК-1. 3-1 На базовом уровне знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации	Не знает, либо не имеет четкого представления об области и объектах профессиональной деятельности менеджера, целях и задачах менеджмента как профессии, о компетентностной модели выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», основных правовых документах, регламентирующих деятельность в сфере управления
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ПК-1. 3-1 На среднем уровне знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации	Знает в общих чертах область и объекты профессиональной деятельности менеджера, цели и задачи менеджмента как профессии, компетентностную модель выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», основных правовых документах, регламентирующих деятельность в сфере управления, имеет представление о базовых методологических основах принятия управленческого решения.
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ПК-1. 3-1 На высоком уровне знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации	Хорошо представляет себе область и объекты профессиональной деятельности менеджера, знает цели и задачи менеджмента как профессии, основные параметры компетентностной модели выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», основные правовые документы, регламентирующие деятельность в сфере управления, имеет представление об основных методологических принципах принятия управленческого решения.
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ПК-1. 3-1 На базовом уровне знает основы организации работы структурного подразделения, принципы подбора штатного персонала структурного подразделения, основы налогового, бюджетного и трудового законодательства Российской Федерации	Демонстрирует глубокое понимание содержание изучаемой дисциплины, имеет полное представление об области и объектах профессиональной деятельности менеджера, целях и задачах менеджмента как профессии, о компетентностной модели выпускника по направлению подготовки «Менеджмент», хорошо знает основные правовые документы, регламентирующие деятельность в сфере управления, имеет четкое представление о методологических принципах принятия управленческого решения.



	Российской Федерации	
	Умеет	
Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ПК-1. У-1 На среднем уровне умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников	Не умеет проводить всесторонний анализ различных вариантов решений, позволяющих достичь намеченные результаты. Не способен дать самостоятельную оценку эффективности различных вариантов решений.
Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ПК-1. У-1 На высоком уровне умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников	Способен провести поверхностный анализ различных вариантов решений, нацеленных на достижение намеченных результатов, определить направления работ, связанных с достижением намеченной цели.
Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ПК-1. У-1 На среднем уровне умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников	Умеет проводить анализ альтернативных вариантов решений, выделять их сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки; способен наметить основные направления работ в зависимости от целевой установки, определить этапы выполнения этих работ.
Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ПК-1. У-1 На высоком уровне умеет обеспечить разработку должностных инструкций сотрудников, требований профессиональной этики,	Умеет проводить анализ альтернативных вариантов решений, выделять их сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки; способен наметить основные направления работ в зависимости от целевой установки, определить этапы выполнения этих работ и разработать план действий, обеспечивающий достижение поставленной цели.

	предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников	
	Владеет	
Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ПК-1. В-1 Недостаточно владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения	Не владеет навыками разработки целей и задач проекта, не может использовать в практической деятельности методики определения целей и задач проекта.
Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ПК-1. В-1 На базовом уровне владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения	Владеет навыками применения методик разработки цели и задач проекта на практике, способен провести оценку временных ресурсов, необходимых для реализации проекта.
Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ПК-1. В-1 На среднем уровне владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения	Владеет навыками применения методик разработки цели и задач проекта на практике, способен провести приблизительную оценку временных и иных ресурсов, необходимых для реализации проекта.
Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ПК-1. В-1 На высоком уровне владеет навыками разработки регламентов, определяющих работу	Владеет навыками применения методик разработки цели и задач проекта на практике, способен провести оценку временных и иных ресурсов, необходимых для реализации проекта.

		структурного подразделения, навыками оценки уровня профессиональной квалификации сотрудников структурного подразделения	
--	--	---	--

## **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения**

### **Разработка и применение тестов в процессе обучения**

Педагогическое тестирование — это форма измерения знаний учащихся, основанная на применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов, собственно проведение тестирования и последующую обработку результатов, которая даёт оценку уровня знаний тестируемых.

Традиционный тест содержит список вопросов и различные варианты ответов. Каждый вопрос оценивается в определенное количество баллов. Результат традиционного теста зависит от количества вопросов, на которые был дан правильный ответ.

Тестирование в педагогике выполняет три основные взаимосвязанные функции: диагностическую, обучающую и воспитательную:

Диагностическая функция заключается в выявлении уровня знаний, умений, навыков учащегося. Это основная и самая очевидная функция тестирования. По объективности, широте и скорости диагностирования, тестирование превосходит все остальные формы педагогического контроля.

Обучающая функция тестирования состоит в мотивировании учащегося к активизации работы по усвоению учебного материала. Для усиления обучающей функции тестирования могут быть использованы дополнительные меры стимулирования студентов, такие как: раздача преподавателем примерного перечня вопросов для самостоятельной подготовки, наличие в самом тесте наводящих вопросов и подсказок, совместный разбор результатов теста.

Воспитательная функция проявляется в периодичности и неизбежности тестового контроля. Это дисциплинирует, организует и направляет деятельность учащихся, помогает выявить и устранить пробелы в знаниях, формирует стремление развить свои способности.

Педагогическое тестирование включает в себя несколько основных этапов: подготовка теста проведение теста и обработка результатов теста.

По форме заданий педагогические тесты бывают:

тесты закрытого типа

тесты открытого типа

задания по установлению соответствий

задания по упорядочиванию последовательности

Выбирая на тот или иной ответ на вопрос теста, студент должен, прежде всего внимательно прочитать условия вопроса теста, вдумываясь в его смысл. Затем следует выбрать, по мнению студента, правильный ответ. Если по мнению студента несколько ответов являются правильными, то он должен выбрать тот, который максимально охватывает ответ на поставленный вопрос.

Тест состоит из вопросов и предлагаемых кратких формулировок возможных ответов на вопросы, что не позволяет охарактеризовать всю полноту того или иного явления. В ходе тестирования студент не имеет возможности давать свои комментарии к ответам. Однако основная суть выносимых на тестирование вопросов отражается в предлагаемых вариантах ответов.

В зависимости от формы контроля (текущий, промежуточный, выходной) преподаватель определяет точное количество вопросов теста и устанавливает время для решения теста.

### **Эссе как форма контроля знаний обучающихся**

Одним из видов контроля работы студентов является написание творческой работы по заданной либо согласованной с преподавателем теме. Творческая работа (эссе) представляет собой оригинальное произведение объемом 500-700 слов, посвященное какой-либо значимой классической либо современной проблеме в определенной теоретической и практической области. Творческая работа не является рефератом и не должна носить описательный характер, большое место в ней должно быть уделено аргументированному представлению своей точки зрения студентами, критической оценке рассматриваемого материала и проблематики, что должно способствовать раскрытию творческих и аналитических способностей.

Цели написания эссе – научиться логически верно и аргументировано строить устную и письменную речь; работать над углублением и систематизацией своих знаний; овладеть способностью использовать основы знаний для формирования мировоззренческой позиции. Тему эссе можно выбрать из предложенного преподавателем списка. Приступая к написанию эссе, изложите в одном предложении, что именно вы будете утверждать и доказывать (свой тезис). Эссе должно содержать ссылки на источники. Оригинальность текста должна быть не ниже 80%.

### **Оценка знаний в ходе проведения круглого стола**

«Круглый стол» - современная форма публичного обсуждения или освещения каких-либо вопросов, когда участники, имеющие равные права, высказываются по очереди или в определенном порядке.

«Круглые столы» характеризуются тем, что:

- проводятся в форме обсуждения одного или нескольких определенных вопросов или проблем;
- обсуждаемый вопрос допускает разные мнения и толкования, а также взаимные возражения участников;
- в результате обсуждения должны быть выявлены точки зрения всех участников на данный вопрос;
- участники имеют равные права и высказываются в определенном порядке.

Наиболее важное значение в ходе подготовки к проведению круглого стола отводится выбору его темы. Тема должна не только отражать современные проблемные моменты теории и практики бюджетной системы, но и быть интересной ее участникам.

В этой связи преподавателю необходимо проанализировать все имеющиеся дискуссионные вопросы изучаемой дисциплины и предложить несколько тем на обсуждение студентам.

В ходе выбора темы нельзя пренебрегать и вопросами освещенности данной проблемы в научной литературе и периодической печати. Чем больше имеется публикаций по предложенной теме, тем интересней и результативнее дискуссии, возникающие в ходе проведения круглых столов.

После выбора темы, студентам предлагается перечень основных докладов, а также список литературы. При этом студенты могут скорректировать тему, а также должны дополнить предложенный список литературных источников. Далее, из числа желающих назначаются ответственные студенты за основные доклады. Кроме того, при необходимости могут быть назначены и содокладчики.

На самостоятельную подготовку к круглому столу необходимо отводить студенту не менее двух недель. Число докладов должно быть оптимальным (не более четырех), что позволяет не только заслушать результаты проведенных теоретических исследований студентами, но и обсудить их и сделать определенные выводы.

Порядок проведения круглого стола

К проведению круглого стола привлекаются все студенты. Также возможно участие экспертов (студентов старших курсов), которые могут принять участие в дискуссии по обсуждаемым темам.

Руководителем круглого стола может стать либо преподаватель, либо один из экспертов. Руководитель сообщает порядок проведения круглого стола, устанавливает регламент выступлений, обращается к присутствующим с вступительным словом. Далее предоставляется слово докладчикам, которые сообщают о результатах проведенных теоретических исследований в форме научного доклада. После выступлений участники круглого стола задают докладчикам наиболее интересующих их вопросы. На заключительном этапе работы круглого стола проводится открытая дискуссия по представленным проблемам, в которой участвуют все студенты.

После завершения дискуссии путем голосования выбирается лучший докладчик, а также подводятся окончательные итоги круглого стола.

Памятка для студента при подготовке к выступлению

Проведение круглого стола требует большой подготовительной работы со стороны студентов, которые должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также к участию в дискуссии на круглом столе, необходимо изучить предложенную литературу и выявить основные проблемные моменты выбранной для рассмотрения темы. Продолжительность доклада на круглом столе не должна превышать установленного регламента, в связи с чем, материал должен быть тщательно проработан и содержать только основные положения представленной темы.

По результатам обсуждения определяется лучший доклад, оценивается участие каждого студента в обсуждении представленных докладов.

### **Дискуссия в процессе обучения**

Подготовка и проведение дискуссии является значимым этапом освоения учебного материала, а также выступает одной из форм контроля выполнения студентом самостоятельной работы по конкретным разделам учебных дисциплин.

Дискуссия (от лат. *discussio* — «исследование») - это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются различные, противоположные точки зрения. Целью дискуссии является выяснение и сопоставление позиций, поиск правильного решения, выявление истинного мнения. Учебная дискуссия отличается тем, что ее проблематика нова лишь для группы лиц, участвующих в дискуссии; ее ориентировочный результат известен

организатору. Цель учебной дискуссии – овладение участниками методами ведения обсуждения, поиска и формулирования аргументов, их анализа. Грамотно организованная учебная дискуссия является фактором развития коммуникативных и аналитических способностей, позволяет выявить уровень представлений по определенной теме, проблеме.

Форма дискуссии представляет собой обмен мнениями во всех его формах. Соответствующий метод обучения заключается в проведении обсуждений по конкретной проблеме.

Последовательность этапов дискуссии включает:

- поиск и определение проблемы (затруднения), решаемые групповыми методами (путем выработки общего подхода, достижения согласия);
- формулировка проблемы в ходе группового анализа, обсуждения; анализ проблемы;
- попытки найти решение проблемы (они могут представлять собой процесс, включающий обсуждение, сбор данных, привлечение дополнительных источников информации и т.д.; группа делает предварительные выводы, проводит сбор мнений и т.д., продвигаясь к согласию).

На первом этапе осуществляется выбор темы. Тема может быть предложена преподавателем, подсказана конкретной ситуацией/событием или определена на основе предварительной беседы. Для обеспечения результативности дискуссии предполагается глубокое изучение вопроса, который будет обсуждаться.

Второй этап — это собственно проведение дискуссии. Дискуссия открывается вступительным словом ведущего. Он объявляет тему, дает ее обоснование, выделяет предмет спора — положения и суждения, подлежащие обсуждению. Участники дискуссии должны четко представлять, что является пунктом разногласий, а также убедиться, что нет терминологической путаницы, что они в одинаковых значениях используют слова. Поэтому ведущий определяет основные понятия через дефиницию, контрастные явления, конкретизаторы (примеры), синонимы и т. п. Стороны аргументируют защищаемый тезис, а также возражения по существу изложенных точек зрения, задают вопросы разных типов.

Успех дискуссии во многом зависит от ведущего, которому необходимо:

заинтересовать участников дискуссии, настроить их на полемический лад, создать обстановку, при которой каждый студент не только не стеснялся бы высказывать свое мнение, но и стремился его отстаивать;

не препятствовать желающим выступать, но и не принуждать к выступлению, стараться, чтобы сформировалась атмосфера искренности и откровенности;

стимулировать активность участников, задавать острые, активизирующие вопросы, если спор начинает гаснуть.

В этом помогают следующие приемы: парадокс, неожиданное суждение, своеобразное мнение, резко расходящееся с общепринятым, даже противоречащее на первый взгляд здравому смыслу; неожиданный вопрос; реплика – краткое возражение, замечание с места, которое тоже настраивает на дискуссию, свидетельствует об активности слушателя, его желании уяснить вопрос, проверить свою точку зрения. сопоставить различные точки зрения, обобщить их с тем, чтобы позиции участников дискуссии были представлены как можно отчетливее, направлять дискуссию в русло намеченной цели; не исправлять заблуждающихся, предоставлять такую возможность слушателям; когда это целесообразно, вопрос, адресованный ведущему, переадресовать слушателям; корректировать, направлять дискуссионный диалог на соответствие его цели, теме,

подчеркивая то общее, что есть во фразах спорящих; выбрать подходящий момент для окончания дискуссии, не нарушая логику развития спора.

Любой спор, даже идущий по всем правилам логики, может погубить одно обстоятельство: если участники дискуссии забывают об этике спора.

Для студентов крайне важно помнить о правилах спора, к которым относятся следующие:

- прежде чем выступать, следует определить, какова необходимость вступить в спор;
- необходимо тщательно продумать то, о чем будете говорить;
- краткое и ясное изложение своей точки зрения: речь должна быть весома и убедительна;
- лучшим доказательством или способом опровержения являются точные и бесспорные факты; если доказана ошибочность мнения, следует признать правоту своего «противника»;
- начинайте возражать только тогда, когда вы уверены, что мнение собеседника действительно противоречит вашему;
- вначале приводите только сильные доводы, а о слабых говорите после и как бы вскользь;
- следите за тем, чтобы в ваших рассуждениях не было логических ошибок;
- необходимо помнить о культуре общения, уметь выслушать другого, уловить его позицию, не повышать голос, не прерывать выступающего, не делать замечаний, касающихся личных качеств участников обсуждения, избегать поспешных выводов; не следует вступать в пререкания с ведущим по ходу проведения дискуссии, в процессе спора старайтесь убедить, а не уязвить оппонента.

На третьем заключительном этапе подводятся итоги дискуссии.

В конце отмечается, достигнут ли результат, формируется вариант согласованной точки зрения или обозначаются выявленные противоположные позиции, их основная аргументация. Ведущий в заключительном слове характеризует состояние вопроса, а также отмечает наиболее конструктивные, убедительные выступления, тактичное поведение некоторых коммуникантов.

На данном этапе студентам предлагается оценить результативность дискуссии по следующим критериям:

- системность, точность и логичность изложенных аргументов;
- последовательность, ясность и полнота сделанных выводов;
- умение слушать оппонентов, принимать и оценивать их позицию;
- владение культурой речи, степень включенности в дискуссию каждого участника и проявления интереса к обсуждаемым вопросам.

Дискуссия требует строгого распределения времени. Время - чрезвычайно большая ценность. На каждое выступление в дискуссии отводится не более 3 минут. По истечении этого времени выступающему дается шанс кратко завершить свою мысль и аргументы, после чего он лишается слова. Для изложения мнения эксперта или программного выступления отводится от 5 до 15 минут.

### **Оценка знаний в ходе проведения коллоквиума**

Коллоквиумом называется собеседование преподавателя и студента по заранее определенным контрольным вопросам. Целью коллоквиума является формирование у студента навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения



учебной и научной литературы. На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы.. От студента требуется:

- владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме;
- знание разных точек зрения, высказанных в научной литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой;
- наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.

Коллоквиум - это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний студентов, так как в ходе собеседования преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у студента в процессе изучения данного источника. Однако коллоквиум не консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у студента стремление к чтению дополнительной социологической литературы.

Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Как правило, на самостоятельную подготовку к коллоквиуму студенту отводится 2-3 недели. Методические указания состоят из рекомендаций по изучению источников и литературы, вопросов для самопроверки и кратких конспектов ответа с перечислением основных фактов и событий, относящихся к пунктам плана каждой темы. Это должно помочь студентам целенаправленно организовать работу по овладению материалом и его запоминанию. При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.

Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (2-3 человека). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, проверяет конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. По итогам коллоквиума выставляется дифференцированная оценка по пятибалльной системе.

### **Методические рекомендации по подготовке к деловой игре**

Преподаватель - руководитель игры заранее, за несколько дней до ее проведения собирает учебную группу и разъясняет студентам цель, задачи, условия, процедуру, время и место ее проведения, характер подготовительной работы к ней. Необходимо, чтобы студенты имели на руках сценарий деловой игры и предварительно внимательно прочитали его.

С участием студентов тщательно прорабатываются основные характеристики и особенности предлагаемых ролей. Студенты могут предложить ввести в игру новые роли, а также внести соответствующие коррективы в предложенную для обсуждения ситуацию. С участием преподавателя и студентов подбираются (назначаются) ключевые фигуры игры. Приветствуется самовыдвижение студентов на роли.

Студентам, играющим роли, следует заблаговременно ознакомиться с необходимыми материалами, которые могут потребоваться в ходе деловой игры.

Можно рекомендовать студентам предварительно подготовить тезисы выступлений (докладов), проект решения, вопросы к участникам и использовать их в ходе игры.

Непосредственно перед проведением игры преподаватель проверяет готовность студентов к игре, в случае необходимости консультирует их, оказывает помощь. При этом он ориентирует студентов, чтобы деловая игра носила дискуссионный, творческий характер с активным участием всей учебной группы.

## **5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации**

### **Задания в форме деловой игры:**

**Деловая игра по теме «Глобальные аспекты организационного поведения».**

#### **Цель деловой игры:**

1. Выявить возможные недостатки в существующей системе организации с целью дальнейшего реформирования управленческого звена.
2. Определить возможность осуществления самоуправления в конкретной группе.
3. Выявить неформальных лидеров группы.
4. Обучить студентов работать в группе, предоставить им возможность проявить творческие способности.

Настоящая деловая игра разработана с целью предоставления возможности участникам игры организовать работу конкретного отдела, опираясь на цели всей организации.

По результатам игры можно делать выводы о профессиональных и личных качествах студентов, выявить неформальных лидеров, закрепить пройденный материал и применить полученные знания на практике.

**Проблемная ситуация:** В филиале компании, занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов сторонним организациям, головным департаментом является отдел внедрения.

В связи с конкурентоспособностью продукта на рынке услуг, произошло расширение департамента внедрения.

Существующая система организации департамента внедрения не отвечает существующим реалиям, что вызывает проблемы в системе управления департаментом. Высшим звеном департамента внедрения является директор департамента. Низшим звеном являются менеджеры, подчиняющиеся директору департамента отдела внедрения. Менеджеры имеют разный стаж работы (в том числе и в данной организации) и квалификацию, различные трудовые функции: менеджеры по развитию, «внедренцы», программисты, помощники менеджеров.

Директор департамента, придерживающийся демократического стиля управления, предложил реструктуризировать департамент и провести выборы на должность своего заместителя (далее – начальника отдела). Кандидаты должны предложить свое видение структуры департамента.

#### **Задачи игры:**

Участникам предлагается:

- 1) организовать
- 2) провести выборы кандидата на должность начальника отдела.

#### **Правила игры**

1. Минимальное число участников игры – 6 человек
2. Минимальное количество команд – 2; по 2 чел. в каждой;

3. Ведущий – 1 чел. Директор департамента;
4. Эксперт – 1 чел.
5. Подведение итогов выборов предлагается эксперту и ведущему.
6. Ведущий рассказывает коротко ситуацию и дает задание каждой из групп. Каждой группе предлагается выдвинуть своего кандидата на вакантную должность начальника отдела, разработать предвыборную программу, провести презентацию.
7. Презентация должна соответствовать предвыборной программе и содержать в себе не только предложенные параметры, но и конкретные показатели.
8. Оценка выполненного задания производится по итогам презентации, с оценкой качества и объема выполнения поставленных задач.
9. Чей кандидат победит в выборах, та команда и станет победителем.

### **Сценарий деловой игры:**

**1 этап.** Участникам за неделю сообщается о проведении игры, объясняется ситуация и предлагается разделить на команды. Участники делятся на команды, выбирают своих кандидатов, подготавливают предвыборные программы, подготавливают презентацию.

Предвыборная программа должна быть лаконичной и отвечать на следующие вопросы:

1. Почему именно данный кандидат должен стать начальником отдела?
2. Охарактеризовать кандидата, описать положительные черты кандидата, выявить положительные как профессиональные, так и личные качества.
3. Описать, каким будет стиль управления кандидата в случае его избрания.
4. Объяснить, каким образом выдвинутый кандидат сможет организовать работу отдела.
5. Описать преимущества своего способа организации перед существующим.
6. Сформулировать цели задачи отдела.
7. Прогнозирование экономической перспективы развития отдела и организации в целом.
8. Каким образом будут осуществляться коммуникации (как внешние, так и внутренние)?
9. Предложить придумать лозунг, девиз (творчество приветствуется). Презентация может быть выполнена в электронном виде, что повысит шансы при подведении итогов игры.

**2 этап.** Временная продолжительность: максимально 20 мин. Участники каждой из команд представляют своих кандидатов, после чего ведущий и эксперт анализируют представленные программы. Команды также оценивают программы своих конкурентов с целью выявления недостатков и подготовки аргументов для использования в дебатах.

**3 этап** Временная продолжительность: максимально 15 мин. Участники обращаются друг к другу, выявляя недостатки конкурирующих программ, отвечают на вопросы ведущего и эксперта, отстаивают свою позицию.

**4 этап** Временная продолжительность: максимально 10 мин. Метод подсчета результатов игры. Ответственным за подведением итогов лицам раздаются бюллетени по нижеприведенному образцу:

№	Критерии оценки	Группа 1	Группа 2	Группа 3
1	Соответствие программы заявленным параметрам	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
2.	Полнота и качество представленной презентации	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
3.	Креативность	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
4.	Новизна представленных программ	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

5.	Возможность реализации предложенной программы	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
6.	Насколько поставленные цели и задачи соответствуют целям и задачам организации в целом	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
7.	Были ли выявлены нарушения в процессе выборов использовался ли «черный» PR	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

Максимально возможный результат – 35 баллов (возможно на несколько баллов выше, при оценки критерия № 4)

Оценки проставляются по 6-ти бальной шкале. Победителем объявляется та группа, которая набрала наибольшее количество баллов. После проставления и подсчета баллов уполномоченные лица объявляют результаты, подводят итоги, выявляя недочеты, плюсы, минусы, обосновывая свою позицию.

К участникам команды, набравшей меньше 10 баллов, могут быть применены санкции в виде неудовлетворительной оценки.

#### **Критерии оценки деловой игры**

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствие с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в сценарии деловой игры.

2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы, предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения проблематики деловой игры.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

**Подведение итогов деловой игры:** Преподаватель, ведущий деловую игру, разбирает ее ход, акцентируя внимание как на правильных, так и на ошибочных решениях.

*Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицами.*

### **Вопросы для коллоквиума**

#### **Тема 2. Организационное поведение и эффективность организации**

1. Организация как сложная система
2. Характеристика системы связей организации
3. Теория организации в системе наук
4. Организационное поведение как поведение человека в организации
5. Система организационного поведения

#### **Тема 9. Управление карьерной траекторией.**

1. Цели создания кадрового резерва.
2. Кто должен управлять карьерой?

3. Внутриорганизационная карьера – плюсы и минусы.
4. Этапы карьеры менеджера.

#### **Тема 11. Специфика управления командой.**

1. Факторы командной эффективности.
2. Характеристика высокоэффективной команды.
3. Причины неэффективности команды.
4. Роль менеджера в команде.

#### **Тема 17. Управление конфликтами.**

1. Основные причины конфликтов в организации.
2. Методы управления конфликтами.
3. Нужна ли профилактика конфликтов?
4. Методы профилактики конфликтов

#### **Тема 18. Управление изменениями**

1. Причины сопротивления изменениям в организации.
2. Методы преодоления сопротивления изменениям.
3. Основные стадии изменений

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей.

#### **Групповые творческие задания (проекты):**

##### **Тема 6. Мотивация труда Темы групповых проектов:**

1. Особенности мотивации труда
2. Основные технологии мотивации труда
  - 2.1. Позиционирование
  - 2.2. Командообразующие игры
3. Программы тренинга по командообразованию для сотрудников

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей.

#### **Индивидуальные творческие задания (проекты):**

##### **Тема 7. Структура, функции и механизмы мотивации**

##### **Темы индивидуальных проектов:**

1. Роль и функции руководителя в организации
2. Особенности менеджмента и стилей руководства
3. Социальные роли руководителя как лидера в организации

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей.

#### **Разноуровневые задачи:**

##### **I. Проблемно-аналитические задания**

## **Задание 1. Управление поведением в конфликтных ситуациях**

**Ситуация.** Руководителю коллектива предстояло выделить одного из сотрудников группы, которую он возглавлял, для разгрузки поступившего оборудования. Подобные работы выполнялись всеми сотрудниками с определенной периодичностью в соответствии с составленным графиком и не вызывали особых возражений, хотя и не входили в функциональные обязанности членов группы.

На сей раз, он решил поручить выполнение этого задания Веткину — сотруднику, который недавно появился в группе и ни разу в таких разгрузках не участвовал. Но на его предложение Веткин ответил категорическим отказом. Руководитель потребовал объяснений, но и их Веткин давать отказался в столь же резкой форме.

Трудность 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 авторитет руководителя.

Руководитель предложил Веткину пройти в отдельный кабинет, где попытался разъяснить ему необходимость выполнения данной работы, предупредил о последствиях отказа и попросил написать объяснительную записку. Но он отказался это делать. Тогда руководитель объявил ему, что отстраняю его от выполнения обязанностей до окончательного решения вопроса.

В тот момент перед руководителем стояли две задачи: сохранить свой авторитет и обеспечить разгрузку. Вторая задача решалась просто. Руководитель поручил эту работу другому сотруднику, в чьей безотказности у него не было сомнений. О поведении же Веткина он сообщил вышестоящему руководителю с изложением всех подробностей.

Руководитель надеялся получить поддержку, но вместо этого ему сделали замечание за плохую работу с подчиненными.

Тогда руководитель постарался собрать побольше информации о Веткине и выяснил 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, руководитель выяснил, что в выполняемой им работе заинтересовано начальство более высокого уровня, так что его продукция по своему значению превышает результаты работы всей группы.

На очередной беседе руководитель высказал Веткину свои соображения о полученной информации и перспективах совместной работы. Руководитель предупредил, что не станет включать в график подобных работ его фамилию, но объяснит другим сотрудникам, почему этого не делает, и предложил ему подумать над ситуацией.

На следующий день руководителя самого вызвали на ковер. Ему было сделано нарекание за то, что он плохо руководит людьми и не понимает важности для всей фирмы задач, которые решает Веткин. Руководитель возразил, что каждому подразделению надлежит решать, прежде всего, свои задачи и в группе не должно быть сотрудников на особом положении. А если Веткин такой больной и такой умный, то найдите ему другое место. На это ему было сказано: «Это не тебе решать. Иди работай».

Теперь руководитель дает поручения Веткину с большой осторожностью. Хуже того, чувство неуверенности перед ним распространяется и на других сотрудников. Этим руководителем, конечно, очень не доволен, а как поступить — не знает.

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?

## **Задание 2. Управление поведением в конфликтных ситуациях**

**Ситуация.** Руководителю коллектива предстояло выделить одного из сотрудников группы, которую он возглавлял, для разгрузки поступившего оборудования. Подобные работы выполнялись всеми сотрудниками с определенной периодичностью в соответствии с составленным графиком и не вызывали особых возражений, хотя и не входили в функциональные обязанности членов группы.

На сей раз, он решил поручить выполнение этого задания Веткину — сотруднику, который недавно появился в группе и ни разу в таких разгрузках не участвовал. Но на его предложение Веткин ответил категорическим отказом. Руководитель потребовал объяснений, но и их Веткин давать отказался в столь же резкой форме.

Трудность 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 авторитет руководителя.

Руководитель предложил Веткину пройти в отдельный кабинет, где попытался разъяснить ему необходимость выполнения данной работы, предупредил о последствиях отказа и попросил написать объяснительную записку. Но он отказался это делать. Тогда руководитель объявил ему, что отстраняю его от выполнения обязанностей до окончательного решения вопроса.

В тот момент перед руководителем стояли две задачи: сохранить свой авторитет и обеспечить разгрузку. Вторая задача решалась просто. Руководитель поручил эту работу другому сотруднику, в чьей безотказности у него не было сомнений. О поведении же Веткина он сообщил вышестоящему руководителю с изложением всех подробностей.

Руководитель надеялся получить поддержку, но вместо этого ему сделали замечание за плохую работу с подчиненными.

Тогда руководитель постарался собрать побольше информации о Веткине и выяснил 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, руководитель выяснил, что в выполняемой им работе заинтересовано начальство более высокого уровня, так что его продукция по своему значению превышает результаты работы всей группы.

На очередной беседе руководитель высказал Веткину свои соображения о полученной информации и перспективах совместной работы. Руководитель предупредил, что не станет включать в график подобных работ его фамилию, но объяснит другим сотрудникам, почему этого не делает, и предложил ему подумать над ситуацией.

На следующий день руководителя самого вызвали на ковер. Ему было сделано нарекание за то, что он плохо руководит людьми и не понимает важности для всей фирмы задач, которые решает Веткин. Руководитель возразил, что каждому подразделению надлежит решать, прежде всего, свои задачи и в группе не должно быть сотрудников на особом положении. А если Веткин такой больной и такой умный, то найдите ему другое место. На это ему было сказано: «Это не тебе решать. Иди работай».

Теперь руководитель дает поручения Веткину с большой осторожностью. Хуже того, чувство неуверенности перед ним распространяется и на других сотрудников. Этим руководителем, конечно, очень не доволен, а как поступить — не знает.

#### **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?

#### **Ответы:**

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 Веткин.

А участниками является руководитель подразделения, Веткин, вышестоящий руководитель.

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

-жалоба на Веткина вышестоящему руководителю.

-разговор с Веткиным по поводу его положения в группе.

Руководитель должен был сам разобраться с ситуацией, в которой Веткин является объектом. Тем более, что Веткина 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 он руководитель подразделения, то он должен был знать всю информацию касающуюся Веткина 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 Веткина) есть ограничения по работе, то наделить их другой соответствующей работой.

### **Задача 2. Формирование группового поведения в организации**

**Ситуация.** Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники — специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Тереков — «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев — «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам - женщинам.

Бекетов — «ас продаж» — может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продажи подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.



Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что его стиль — продажи, а не возня с бумажками.

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя с тем чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский — хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты. Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением. Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые торжества, утверждая, что ему не нравятся шумные сборища. Коллектив начинает лихорадить; социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

**Вопросы:**

1. Как сформулировало руководство фирмой проблему на данной площадке? Правильно ли сформулирована проблема?

**Ответ:** Проблема на данной площадке – это увольнение прежнего руководителя, ну и соответственно замена его новым руководителем, который не был работником данной организации. Проблема, конечно же, сформулирована неверно.

2. Какие ошибки допустило руководство фирмой? Какие меры нужно было предпринять?

**Ответ:** Главной ошибкой руководства данной площадкой было то, что уволили руководителя, так как сам руководитель в принципе ни в чем не виноват. Никто не застрахован от недобросовестных сотрудников. Следующая ошибка это найм жесткого руководителя со стороны, хоть и имеющего опыт работы. Причем найм жесткого руководителя, который мог бы устранить панибратство, повысить дисциплину в коллективе. Ну и еще ошибкой было то, что эту должность предложили Бекетову, который специализируется на продажах.

Меры – провести совещание с сотрудниками и руководителем по поводу кражи новым сотрудником. Уволить нового сотрудника.

3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.

**Ответы:** А). Строго наказывать (например, выговором, лишением премии и т. д.) за нарушение дисциплины, за нарушение графика работы, за неофициальное общение в присутствии клиента.

Б). Поощрять сотрудников (например, объявлением благодарности, признанием заслуг в присутствии коллектива, выплатой премии и т. д.) за выполнение или перевыполнения плана продаж, за перспективные и грамотные предложения, как в сфере улучшения общей работы, так и в сфере улучшения климата в коллективе.

4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

**Ответ:** Последствием принятия предлагаемых мер была бы слаженная работа коллектива, высокий уровень продаж, соблюдением коллективом необходимых формальных правил, хорошая дисциплина и как следствие хороший и стабильный психологический климат в коллективе.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей.

## **II. Практические учебно-профессиональные задания**

### **Задание 1. Практическое упражнение «Этапы развития группы»**

**Цель:** Приобрести навыки анализа роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития.

**Задание.**

Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив таблицу 1.

Таблица 1. Поведение руководителя на различных этапах развития группы

<b>№</b>	<b>Этапы развития группы</b>	<b>Поведение руководителя</b>
1	Формирование	
2	Бурление	
3	Нормирование	
4	Выполнение работ	
5	Расформирование	

#### ***Варианты поведения руководителя.***

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.
4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего существования группы.
8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.
9. Устраняет внутригрупповые конфликты. *Ответы.*

**Ответы:**

1. Формирование: 2, 4.
2. Бурление: 2, 9.
3. Нормирование: 3.
4. Выполнение работ: 1, 4, 5, 6, 8, 9.
5. Расформирование: 7.

### **Задание 2. Практическое упражнение «Нормы поведения»**

**Цель:** Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

**Задание:**

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив таблицу 2.

2. Приведите примеры норм, существующих в ваших организациях или известных вам, которые отличаются от названных.

Таблица 2. Виды норм поведения

№	Группы норм	Нормы
1	Нормы деятельности	
2	Нормы, регламентирующие форму одежды	
3	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	

### **Виды норм**

1. Качество – главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».
9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!
10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.
11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.
12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.
13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

### **Ответы.**

1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, И, 12.
2. Нормы, регламентирующие форму одежды: 2, 5, 9, 13.
3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей.

### **Темы курсовых работ**

1. Анализ и конструирование организации.
2. Управление организацией в условиях управления глобальной окружающей средой.
3. Применение «японской модели» в условиях реструктуризации российской организации.

4. Организационная культура как основа управления организационным поведением в фирме.
5. Развитие организационной этики в организации.
6. Персональное развитие в организации: аспекты карьеры работника.
7. Управление групповым поведением в организации.
8. Мотивация и результативность организации.
9. Мотивация и ее влияние на производительность труда
10. Мотивация и ее влияние на текучесть кадров в организации
11. Стратегия и управление изменениями в организации.
12. Лидерство и руководство в управлении организацией: природа и функции.
13. Проектирование коммуникационных систем в организации.
14. Место и роль организационного конфликта в управлении организацией.
15. Управление конфликтом как функция руководства.
16. Структурные методы управления организационными конфликтами.
17. Управление организационным поведением в международном бизнесе.
18. Управление процессом нововведений в организации.
19. Способы управления стрессом на уровне личности и на уровне организации.
20. Профессиональная карьера и формирование организационного поведения.
21. Формирование и развитие у сотрудников культуры делового общения.
22. Поведенческое формирование имиджа организации.
23. Оценка сильных и слабых сторон организации
24. Виды организационных структур
25. Проблемы взаимодействия формальных и неформальных групп в организации
26. Проблемы формирования целевых групп
27. Совершенствование функции контроля в управлении организационным поведением сотрудников
28. Организационные отношения в системе менеджмента
29. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
30. Управление человеком и управление группой
31. Стиль менеджмента и имидж менеджера в организации
32. Факторы эффективности деятельности организации
33. Влияние национально-исторических факторов на развитие организации
34. Перспективы развития проблематики организационного поведения в России
35. Перспективы развития проблематики организационного поведения за рубежом

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей.

### **Тестовые задания**

Выберите один или несколько ответов.

**отнести к поведенческим чертам личности?**

- а) состояние здоровья
- б) властность
- в) самоуверенность
- г) внешность

**2.Какие бывают разновидности конфликтов (по количеству участников)?**

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

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

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

**4. Какие могут быть группы по характеру вхождения?**

- а) оперативные
- б) нереферентные
- в) референтные

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

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

**6. Что такое мотивация?**

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

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

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

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

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

**9. Как называются группы, которые созданы по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации?**

- а) управленческие группы
- б) формальные группы
- в) неформальные группы

**10. Что является наилучшей формой преодоления конфликта?**

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

**11. Что является источниками групповой эффективности?**

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

**12. Какова причина существования неформальных коммуникаций в организациях?**

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

**13. Кто предложил классификацию потребностей человека и взаимосвязей между ними, выстроенными в иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней?**

- а) Абрахам Маслоу
- б) Ренсис Лайкерт
- в) Фредерик Тейлор

**14. Что делает функциональный конфликт?**

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

**15. Какие формы имеет власть?**

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

**16. Что присуще харизматическому лидеру?**

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

**17. На какие виды делятся группы по целевому назначению?**

- а) дружеские
- б) проектные
- в) по интересам
- г) малые
- д) функциональные
- е) неформальные

**18. Что может являться причиной объединения людей в группы?**

- а) потребность в общении
- б) получение определенного общественного статуса
- в) стиль руководства

**19. Как называются общепризнанные стандарты, сложившиеся в группе в результате длительного взаимодействия ее членов?**

- а) групповая динамика
- б) роли
- в) групповые нормы

**20. Что из нижеперечисленного относится к адаптивным типам организационных структур?**

- а) линейно-функциональная
- б) проектная
- в) дивизиональная
- г) матричная

#### **Ответы к тестам**

- |          |        |           |                 |
|----------|--------|-----------|-----------------|
| 1 – б, в | 6 – б  | 11 – г    | 16 – в          |
| 2 – в    | 7 – в  | 12 – г    | 17 – а, б, в, д |
| 3 – б    | 8 – в  | 13 – а    | 18 – а, б       |
| 4 – а, в | 9 – б  | 14 – а, в | 19 – г          |
| 5 – б    | 10 – в | 15 – б, в | 20 – б, г       |

Контролируемые компетенции: ОК-5, ПК-1, ПК-2, ПК-12

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.

#### **Темы докладов**

1. Стадии развития групп.
2. Факторы группового поведения.
3. Формирование сплоченной группы.
4. Групповая и межгрупповая динамика.
5. Принятие решений в группах.
6. Методы изучения и анализа взаимоотношений в группе.
7. Роль информации в современной организации.
8. Сущность и природа коммуникаций. Значение коммуникаций.
9. Коммуникации и высокоэффективное рабочее место.
10. Приемы общения с персоналом.
11. Принципы взаимодействия с подчиненными.
12. Принципы взаимодействия с руководителем

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей.

#### **Вопросы к зачету**

1. Сущность, специфика и цели курса «Организационное поведение».
2. Базовые концепции организационного поведения.
3. Организация, как система. Организация как процесс.
4. Организация как открытая и закрытая система.
5. Типы управления организацией: механистический, органистический.
6. Структура организации.
7. Организационная культура.
8. Принципы построения системы организационного поведения
9. Теории поведения человека в организации.

10. Критерии эффективности организации.
11. Профессиональная компетентность руководителя.
12. Понятие глобализации. Основные тенденции глобализации.
13. Понятие личности. Структура личности.
14. Сущность мотивации трудовой деятельности.
15. Основные понятия системы мотивации: потребность, мотив, стимул.
16. Мотив и стимул. Структура мотивации. Функции мотивации труда.
17. Система нематериальной оценки трудового вклада.
18. Управление системой нематериального стимулирования труда.
19. Использование PR-технологий в современной практике управления мотивацией труда.
20. Кадровая политика организации и ее влияние на мотивацию труда.
21. Профессиональная карьера. Внутриорганизационная карьера.
22. Этапы карьеры менеджера.
23. Фактические и плановые модели карьеры модели карьеры.
24. Кадровый резерв. Работа с кадровым резервом.
25. Группа. Природа групп. Стадии развития групп.
26. Групповая и межгрупповая динамика. Групповая эффективность.
27. Команда. Создание команды. Факторы командной эффективности.
28. Стадии становления команды.
29. Характеристики высокоэффективной команды.
30. Концепции организационной культуры.
31. Функции и составные части организационной культуры.
32. Доминантная культура, субкультура и контркультура.
33. Наблюдаемые аспекты организационной культуры: истории, церемонии, ритуалы, символы.
34. Влияние национальной культуры на формирование организационной культуры.

### **Вопросы к экзамену**

1. Сущность, специфика и цели курса «Организационное поведение».
2. Базовые концепции организационного поведения.
3. Организация, как система. Организация как процесс.
4. Типы управления организацией: механистический, органистический.
5. Структура организации.
6. Организационная культура.
7. Принципы построения системы организационного поведения
8. Критерии эффективности организации.
9. Понятие глобализации. Основные тенденции глобализации.
10. Сущность мотивации трудовой деятельности.
11. Основные понятия системы мотивации: потребность, мотив, стимул.
12. Мотив и стимул. Структура мотивации. Функции мотивации труда.
13. Система нематериальной оценки трудового вклада.
14. Управление системой нематериального стимулирования труда.
15. Использование PR-технологий в современной практике управления мотивацией труда.
16. Кадровая политика организации и ее влияние на мотивацию труда.
17. Профессиональная карьера. Внутриорганизационная карьера.
18. Этапы карьеры менеджера.



19. Фактические и плановые модели карьеры модели карьеры.
20. Кадровый резерв. Работа с кадровым резервом.
21. Группа. Природа групп. Стадии развития групп.
22. Групповая и межгрупповая динамика. Групповая эффективность.
23. Команда. Создание команды. Факторы командной эффективности.
24. Стадии становления команды.
25. Характеристики высокоэффективной команды.
26. Концепции организационной культуры.
27. Функции и составные части организационной культуры.
28. Доминантная культура, субкультура и контркультура.
29. Наблюдаемые аспекты организационной культуры: истории, церемонии, ритуалы, символы.
30. Влияние национальной культуры на формирование организационной культуры.
31. Природа лидерства. Формальный лидер. Неформальный лидер.
32. Теории лидерства.
33. Типы лидерства: инструментальный, эмоциональный.
34. Типы власти.
35. Деструктивное лидерство.
36. Роль информации в современной организации.
37. Сущность и природа коммуникаций. Значение коммуникаций.
38. Организационные коммуникации.
39. Понятие управленческого решения. Уровни управленческих решений.
40. Модели принятия решений: классическая, бихевиористская, модель «мусорного ведра».
41. Риски и неопределенности при принятии управленческих решений.
42. Критерии оценки управленческого решения.
43. Конфликт. Конфликтная ситуация. Стадии конфликтов. Причины конфликтов.
44. Типы конфликтов: мотивационные, коммуникационные, власти и безвластия, внутриличностные, межличностные, межгрупповые, между личностью и группой.
45. Методы управления конфликтами.
46. Переговоры. Стратегии ведения переговоров.
47. Организационные изменения. Агенты изменений. Типология изменений.
48. Сопротивление изменениям. Виды сопротивлений. Причины сопротивлений.
49. Понятие маркетинговой культуры персонала. Факторы внешней среды организации.
50. Поведение работников по отношению к клиентам: клиентоориентированное поведение, избирательно-клиентурное поведение, антиклиентурное поведение, псевдоклиентурное поведение.