


Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Кузбасская государственная сельскохозяйственная академия»  
Кафедра менеджмента и агробизнеса

УТВЕРЖДЕН  
на заседании кафедры менеджмента и  
агробизнеса  
«11»июня 2019 г., протокол №11  
заведующий кафедрой менеджмента и  
агробизнеса  
 Дорофеева Т.П.  
(подпись)

# ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПРИЛОЖЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

## Б1.Б.16 Организационное поведение

для студентов по направлению подготовки бакалавриата  
38.03.02 Менеджмент Профиль Производственный менеджмент АПК

Разработчик: Балаганская Е.Н.

Кемерово 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

1 ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ .....	3
1.1 Перечень компетенций .....	3
1.2 Паспорт фонда оценочных средств .....	3
1.3 Описание шкал оценивания .....	4
1.4 Общая процедура и сроки проведения оценочных мероприятий .....	5
2 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ .....	7
2.1 Текущий контроль знаний студентов .....	7
2.2 Промежуточная аттестация .....	18
2.3 Типовой вариант итогового тестирования .....	18
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ .....	21

# 1 ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

## 1.1 Перечень компетенций

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей компетенции:

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

ПК-2 Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде.

## 1.2 Паспорт фонда оценочных средств

Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
<b>ФОС текущего контроля</b>			
1	Организационное поведение как наука, Человек в организации, Формирование группового поведения.	ПК-1, ПК-2	Деловая игра, собеседование, реферат, тест
2	Коммуникации и сотрудничество руководителя, Управление поведением работников в организации, Управление поведением организации	ПК-1, ПК-2	Деловая игра, собеседование, реферат, тест
3	Управленческий цикл руководителя, Управление индивидуальным поведением и поведением групп, Организационное поведение и развитие организации	ПК-1, ПК-2	Деловая игра, собеседование, реферат, тест
<b>ФОС промежуточного контроля</b>			
6	1,2	ПК-1, ПК-2	Деловая игра, собеседование, реферат, тест
7	3	ПК-1, ПК-2	Деловая игра, собеседование, реферат, тест

Этапы формирования компетенций реализуются в ходе освоения дисциплины, что отражается в тематическом плане дисциплины.

### 1.3 Описание шкал оценивания

Для оценки составляющих компетенции при **текущем контроле и промежуточной аттестации** используется балльно-рейтинговая система оценок. При оценке контрольных мероприятий преподаватель руководствуется критериями оценивания результатов обучения (таблица 1), суммирует баллы за каждое контрольное задание и переводит полученный результат в вербальный аналог, руководствуясь таблицей 2 и формулой 1.

Таблица 2 – Сопоставление оценок когнитивных дескрипторов с результатами освоения программы дисциплины

Балл	Соответствие требованиям критерия	Выполнение критерия	Вербальный аналог	
1	2	3	4	
5	результат, содержащий полный правильный ответ, полностью соответствующий требованиям критерия	85-100% от максимального количества баллов	отлично	зачтено
4	результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 75%) или ответ, содержащий незначительные неточности, т.е. ответ, имеющий незначительные отступления от требований критерия	75-84,9% от максимального количества баллов	хорошо	
3	результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – до 75%) или ответ, содержащий незначительные неточности, т.е. ответ, имеющий незначительные отступления от требований критерия	60-74,9% от максимального количества баллов	удовлетворительно	
2	результат, содержащий неполный правильный ответ, содержащий значительные неточности, ошибки (степень полноты ответа – менее 60%)	до 60% от максимального количества баллов	неудовлетворительно	не зачтено
1	неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа, т.е. ответ, не соответствующий полностью требованиям критерия	0% от максимального количества баллов		

Расчет доли выполнения критерия от максимально возможной суммы баллов проводится по формуле 1:

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n m_i k_i}{5 \cdot \sum_{i=1}^n m_i} \cdot 100\% \quad (1)$$

где n – количество формируемых когнитивных дескрипторов;

$m_i$  – количество оценочных средств i-го дескриптора;

$k_i$  – балльный эквивалент оцениваемого критерия i-го дескриптора;

5 – максимальный балл оцениваемого результата обучения.

Затем по таблице 2 (столбец 3) определяется принадлежность найденного значения А (в %) к доле выполнения критерия соответствующий ему вербальный аналог.

Вербальным аналогом результатов зачета являются оценки «зачтено / не зачтено», экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», которые заносятся в экзаменационную (зачетную) ведомость (в то числе электронную) и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат, а второй хранится на кафедре.

В случае неявки студента на экзамен (зачет) в экзаменационной ведомости делается отметка «не явился».

#### **1.4 Общая процедура и сроки проведения оценочных мероприятий**

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины (или её части). Форма промежуточной аттестации по дисциплине определяется рабочим учебным планом.

Итоговая оценка определяется на основании таблицы 2.

Организация и проведение промежуточной аттестации регламентируется внутренними локальными актами.

#### **Экзаменационное тестирование**

Экзаменационное тестирование проводится в день экзамена в формате компьютерного тестирования в системе электронного обучения <http://moodle.ksai.ru/course/view.php?id=5914>

Для проведения тестирования выделяется аудитория, оснащенная компьютерами с доступом в сеть интернет. В ходе выполнения теста использование конспектов лекций, методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации запрещено. Результаты студента, нарушившего правила проведения экзаменационного тестирования, аннулируются. Студенты имеют право делать черновые записи только на черновиках выданных преподавателем, при проверке черновые записи не рассматриваются.

Проверка теста выполняется автоматически, результат сообщается студенту сразу после окончания тестирования.

Итоговый тест состоит из 30 вопросов, скомпонованных случайным образом. Время тестирования 40 минут.

Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## 2 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ

### 2.1 Текущий контроль знаний студентов

#### Вопросы для собеседования по дисциплине Организационное поведение

##### *Занятие. Организационное поведение как наука*

1. Дайте несколько понятий организация:
2. Проанализируйте типы базовых организационных отношений в КГСХИ, или в любой другой организации. Опишите их.
3. Рассмотрите практическую реализацию закона информированности-упорядоченности. Определите направления рекламной деятельности выбранной Вами организации (для примера можно взять КГСХИ или другую организацию).

##### *Занятие. Человек в организации*

1. Какой вклад в развитие теории управления внесла классическая школа управления?
2. Что такое партисипативный подход к управлению?
3. Какие выводы были сделаны Э. Мейо в ходе Хоторнских экспериментов?
4. Какие теории управления относятся к современным?
5. В чем различие американской и японской моделей управления людскими ресурсами?
6. Какие подходы к управлению являются более эффективными и в организациях какого типа?

##### *Занятие. Формирование группового поведения*

Дайте определение понятию «конфликт».

2. В чем основная причина конфликта?
3. Опишите основные этапы конфликта.
4. В чем состоит позитивная роль конфликта?
5. В чем состоит негативная роль конфликта?
6. Возможно ли бесконфликтное развитие организации?
7. Как можно управлять конфликтом?
8. Опишите внутриличностный конфликт.
9. Опишите межличностный конфликт.
10. Опишите конфликт между личностью и группой

##### *Занятие. Лидерство и власть в организации*

В чем заключается разница между лидерством и руководством?

2. Как соотносятся понятия «лидер» и «руководитель» группы?
3. Какие типы лидеров выделяют? Охарактеризуйте их.
4. Как подразделяют неформальных лидеров?
5. Почему проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности?
6. Что предполагает эффективное лидерство?
7. Как используются власть и влияние в рамках эффективного лидерства?

8. Какими качествами должен обладать эффективный лидер?

9. Какими чертами должен обладать эффективный лидер?

**Занятие. Управление поведением работников в организации**

1. В чем заключается необходимость изучения делового этикета?

2. Что подразумевается под понятием «национальные особенности»?

3. Какие национальные и корпоративные особенности могут появиться в деловом этикете? Назовите основные категории профессиональной этики.

4. В чем заключаются специфические особенности профессиональной этики менеджера по персоналу?

5. Какие этические принципы ложатся в основу организационной культуры?

6. Как отличается деловой этикет в компаниях с разными организационными культурами? Из чего складывается и от чего зависит моральный климат в организации?

7. Каковы способы рационального оправдания безнравственного поведения в сфере деловых взаимоотношений?

8. В чем состоит этическое содержание требований делового этикета?

**Занятие. Управление поведением организации**

1. На каких принципах строится управление организацией?

2. Проанализируйте основные функции управления организацией.

3. Как тип структуры управления влияет на корпоративную культуру организации?

4. Что считается внутренними движущими силами организации? Сопротивление изменениям и его разновидности.

5. Источники организационных изменений и наиболее типичные организационные изменения.

6. Сформулируйте основные задачи управленческой деятельности.

7. Чем вызвана необходимость управления персоналом?

**Занятие. Управление индивидуальным поведением и поведением групп**

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

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

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

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

5. Какие моральные качества личности расцениваются как ее профессиональные качества?

6. В чем проявляется необходимость изучения психологии мотивационной сферы в управленческих функциях?

7. Какие факторы влияют на сплоченность группы и эффективность ее работы?

**Критерии оценки:**

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное

сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.



Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

– **оценка «отлично»** выставляется студенту, если:

- 1) студент полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

– **оценка «хорошо»** выставляется студенту, если:

студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

– **оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, если:

студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

– **оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, если:

студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие

недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

### **Комплект тем для реферата по дисциплине Организационное поведение**

1. Понятие «организация». Организация как процесс и как явление. Организационные отношения.
2. Объект и методы изучения теории организации и организационного поведения.
3. Теория организации и организационное поведение в системе научных знаний.
4. Понятие «система», основные признаки системы. Классификация систем.
5. Системный подход к определению сущности организации.
6. Характеристики управленческих команд.
7. Формирование групп.
8. Формирование теории организации: Классическая теория организации.
9. Формирование теории организации и организационного поведения: роль теории человеческих отношений, исследователей мотивов поведения человека в организации.

10. Роль А.А. Богданова в разработке организационной науки.
11. Развитие организационной науки в трудах отечественных теоретиков.
12. Основные направления развития теории организации и организационного поведения.
13. Классификация организаций.
14. Система управления организации.
15. Самоорганизация и самоуправление.
16. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации.
17. Законы организации и законы для организаций.
18. Закон синергии.
19. Основные признаки достижения синергии в коллективе.
20. Варианты проявления закона синергии. Управление синергетическим эффектом.
21. Закон самосохранения.
22. Дайте характеристику уровней самосохранения организации.
23. Практическое значение закона самосохранения для обеспечения безопасности организации, персонала, руководителя.
24. Охарактеризуйте основные стратегии предпринимательства на основе закона самосохранения организаций.
25. Закон развития.
26. Факторы, обуславливающие развитие организации.
27. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации.
28. Дайте характеристику принципов развития организации.
29. Практическое значение закона развития организации.
30. Охарактеризуйте бизнес-план организации как основу эффективной реализации закона развития.

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он успешно занимался по данной дисциплине в семестре и не имеет задолженностей по результатам текущей аттестации по данной дисциплине;
- оценка «не зачтено» ставится студенту, имеющему задолженности по результатам текущей аттестации по данной дисциплине

## **Комплект деловых игр по дисциплине Организационное поведение**

### **СИТУАЦИЯ 1**

#### **Описание ситуации**

Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

#### **Постановка задачи**

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.

2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.

3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.

4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

## **СИТУАЦИЯ 2**

### **Описание ситуации**

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

### **Постановка задачи**

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

## **СИТУАЦИЯ 3**

### **Описание ситуации**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

### **Постановка задачи**

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

## **СИТУАЦИЯ 4**

### **Описание ситуации**

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 : 15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для

выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

#### **Постановка задачи**

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

#### **СИТУАЦИЯ 5**

##### **Описание ситуации**

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

##### **Постановка задачи**

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

#### **СИТУАЦИЯ 6**

##### **Описание ситуации**

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

##### **Постановка задачи**

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

#### **СИТУАЦИЯ 7**

##### **Описание ситуации**

Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

##### **Постановка задачи**

По какому пути вы пойдете и почему?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.

2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом - ведь это их работа.

3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).

4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

## **СИТУАЦИЯ 8**

### **Описание ситуации**

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

### **Постановка задачи**

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.

4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

### **Ситуация «Делегирование функций»**

#### ***Описание ситуации и постановка задачи***

До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Как должен поступить начальник отдела?

*Возможные варианты ответов:*

1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

**Задание.** Американская исследовательница М. Фоллет в своей работе «Конструктивный конфликт» выделила три метода устранения конфликтных ситуаций: подавление, компромисс и интеграцию.

Дайте моральную оценку каждого из методов. Назовите препятствия на пути интеграции, которые могут помешать благополучному разрешению конфликта.

**Задание.** Заполните таблицу, отметив степень проявления склонности к напористости и к партнерству при различных тактиках поведения в конфликте (1 – низкая степень; 2 – средняя степень; 3 – высокая степень):

Тактика (стиль) поведения в конфликте	Склонность к партнерству	Склонность к напористости
Избегание		
Приспособление		
Компромисс		
Конфронтация		
Сотрудничество		

**Задание.** Заполните таблицу, указав причины возникновения конфликтных ситуаций в зависимости от типов межличностных отношений в коллективе:

Типы межличностных отношений	Причины возникновения конфликтных ситуаций
Организационно-управленческие	
Правовые	
Финансовые (материальные)	
Коммуникативные	
Оценочные	
Психологические	
Нравственные	
Межнациональные	

**Задание.** Аргументированно ответьте на следующие вопросы:

1. Дайте определение "Паблик рилейшн" организации
2. Укажите особенности пресс-конференции
3. Укажите особенности использования для рекламы документальных фильмов
4. Укажите особенности использования рекламы для реализации товара
5. Укажите особенности публичных выступлений
6. Назовите особенности деловых общений с зарубежными партнерами
7. Назовите особенности учета культурной среды государства при торговле

8. Назовите основы создания имиджа организации
9. Укажите правила управления репутацией организации
10. Укажите факторы, влияющие на поведение организации
11. Укажите источники повышения эффективности
12. Укажите особенности ситуационного управления поведением организации
13. Укажите особенности управления организацией по целям
14. Укажите этапы управления по целям
15. Приведите требования к программе управления по целям
16. Укажите условия развития организации
17. Укажите достоинства управления по целям

### Задание

Имеются четыре формации, по разному использующие шкалы "смелость-страх", радость-разочарование".

Определите в какой формации находится большинство Российских предприятий.



Четыре формации, по разному использующие шкалы "смелость-страх", "радость-разочарование" для мотивации  
 Рисунок Билла Луса

**Задание 2.** Приведите примеры на каждый принцип Анри Файоля 14 Принципов управления Анри Файоля (1949)

#### 1. Разделение труда.

Специализация является естественным порядком вещей.

Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

#### 2. Полномочия и ответственность.

Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия, там возникает ответственность.

### **3. Дисциплина.**

Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач

### **4. Единоначалие.**

Работник должен получать, приказы только от одного непосредственного начальника.

### **5. Единство направления.**

Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

### **6. Подчиненность личных интересов общим.**

Интересы одного работника или группы работников не должна превалировать над интересами кампании или организации большего масштаба.

### **7. Вознаграждение персонала.**

Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

### **8. Централизация.**

Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечивает лучшие возможные результаты.

### **9. Скалярная цепь.**

Скалярная цепь - это ряд лиц стоящих на руководящих должностях начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке - в низ до руководителей низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости

### **10. Порядок.**

Место для всего и все на своем месте.

### **11. Справедливость.**

Справедливость - это сочетание доброты и правосудия.

### **12. Стабильность рабочего места для персонала.**

Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

### **13. Инициатива.**

Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

### **14. Корпоративный дух.**

Союз - это сила. Она является результатом гармонии персонала.



### **Критерии оценки:**

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

– **оценка «отлично»** выставляется студенту, если:

- 1) студент полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

– **оценка «хорошо»** выставляется студенту, если:

студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

– **оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, если:

студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

– **оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, если:

студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

## 2.2 Промежуточная аттестация

### 2.2 Типовой вариант итогового тестирования

#### Вариант 1

##### Знать:

1. Системное, планомерное, организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования распределения и перераспределения рабочей силы:
  - а) кадровое планирование;
  - б) управление персоналом;
  - в) кадровая политика;
  - г) кадровое планирование.
2. Организационное поведение — это:
  - а) наука, изучающая профессиональные возможности человека в организации, а также ту социальную среду, которая обеспечивает их эффективное формирование и развитие в интересах организации
  - б) наука, объясняющая человеческое поведение в организациях, исходя из понятий общей психологии
  - в) комплексная прикладная наука об управлении поведением человека в организации на основе теории и систематического научного анализа действий отдельных людей, групп и организации в целом в сложной динамичной среде
3. Субъектами организационного поведения являются:
  - а) управление, руководство, лидерство
  - б) личность, группа, организация
  - в) культура, менталитет, ценности
4. Эксперименты на заводе «Вестерн электрик» в Хоторне, в результате которых была сформулирована доктрина человеческих отношений, проводил:
  - а) Элтон Мэйо
  - б) Альберт Бандура
  - в) Джордж Келли
5. Российская модель менеджмента тяготеет к ... модели.
  - а) японской
  - б) европейской
  - в) американской
  - г) смешанной
6. Гуманистическая ориентация организационного поведения связана с тем, что:
  - а) в большинстве экономически развитых стран сложная демографическая обстановка
  - б) основная задача организационного поведения — борьба с безработицей
  - в) люди — основной ресурс организации
7. Установите соответствие основных школ менеджмента и их представителей.
  - а) Элтон Мэйо: вариант = Школа «человеческих отношений»
  - б) Анри Файоль: вариант = Административный менеджмент
  - в) Фредерик Уинслоу Тейлор: вариант = Научный менеджмент
  - г) Макс Вебер: вариант = Бюрократический менеджмент
8. Термин «поведение», с помощью которого стало возможным отражать сферу

отношений отдельного целостного взаимодействующего организма со средой, ввел:

- а)Иван Павлов
- б)Баррес Скиннер
- в)Вильгельм Вундт

9. Автором первого учебника по организационному поведению, вышедшего в 1973 году, был:

- а)Элтон Мэйо
- б)Фред Лютенс
- в)Абрахам Маслоу

10. Поддерживающая модель организационного поведения базируется на «принципе поддерживающих взаимоотношений», который сформулировал:

- а)Генри Форд
- б)Макс Вебер
- в)Ренсис Лайкерт

11. Одно из основных положений теории бихевиоризма — концепция изменения человеческого поведения — основано на:

- а)безусловных рефлексах
- б)психологии человека
- в)условных рефлексах

12. К основным типам темперамента личности по Гиппократу относятся:

- а)холерик
- б)инертный
- в)флегматик
- г)меланхолик
- д)возбудимый
- е)сангвиник

13. К поведенческим чертам личности можно отнести:

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

14. Система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала в организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития — это:

- а)имидж организации
- б)организационная культура
- в)организационное проектирование

15. Представителями школы психоанализа являются:

- а)Карл Юнг
- б)Зигмунд Фрейд
- в)В.М. Бехтерев

Уметь:

16. Представителями школы бихевиоризма являются:

- а) Баррес Скиннер
- б) Джон Уотсон
- в) все ответы верны
- г) Ганс Айзенк

17. Представителями теории гуманистической психологии являются:

- а) Элтон Мэйо
- б) Альберт Бандура
- в) Абрахам Маслоу

18. Способ воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации:

- А) управление персоналом;
- Б) метод управления персоналом;
- В) объект управления персоналом;
- Г) предмет управления персоналом.

19. Этап мониторинга в кадровой политике включает:

- А) разработку процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации;
- Б) оценка эффективности кадровых программ и их коррекция при необходимости;
- В) разработку путей достижения целей кадровой работы;
- Г) формирование правил и требований работы с кадрами.

20. При какой кадровой политике руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины?

- А) реактивная кадровая политика;
- Б) пассивная кадровая политика;
- В) активно – рациональная;
- Г) закрытая

21. Что является источниками групповой эффективности?

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

22. Определите для каких компаний характерна дивизиональная структура организации:

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

23. 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

24. 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

25. Что является наилучшей формой преодоления конфликта?

а) через стратегию приспособления

б) через стратегию игнорирования

в) *через стратегию окончательного решения*

г) через стратегию компромисса

26. 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*

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

а) индивидуалистические организации

б) *эдохратические организации*

в) партисипативные организации

г) корпоративные организации

28. 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

29. Какие бывают разновидности конфликтов (по количеству участников)?

а) межгрупповые

б) межличностные

в) *все ответы верны*

г) между личностью и группой

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

а) конфликтность

б) *лидерство*

в) полномочия

### **3 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ**

Оценка знаний по дисциплине проводится с целью определения уровня освоения предмета, включает:

-деловые игры;

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателям (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от соответствия критериям таблицы 1.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведется:

1) преподавателем – оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой – в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично – путем самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра. Итоговый контроль проводится в форме промежуточной аттестации студента – экзамена (зачета).

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины, промежуточная аттестация обучающихся – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том посредством испытания в форме экзамена (зачета).

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе ее изучения. Последняя представляется в балльном исчислении согласно таблице 2.

Защита деловые игры производится студентом в день ее выполнения в соответствии с учебным расписанием. Преподаватель проверяет правильность выполнения задания и сделанных выводов, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью собеседования или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра, после изучения новой темы. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие задания, собеседование, задание для самостоятельной работы.

Составитель



(подпись)

Е.Н. Балаганская

(расшифровка подписи)

Заведующий  
кафедрой

(подпись)

Т.П. Дорофеева

(расшифровка подписи)