



Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор  
по учебно-методической работе  
А.Ю. Жильников  
20 20 г.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Б1.В.04 Теория организации  
(наименование дисциплины (модуля))

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование специальности)

Направленность (профиль) Менеджмент организации  
(наименование направленности (профиля) / специализации)

Квалификация выпускника Бакалавр  
(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная, очно-заочная  
(очная, очно-заочная, заочная)

Воронеж 2020

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента.

Протокол от « 15 » октября 2020 г. № 3

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

*Директор Воронцова Е.А. Вор*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

*Директор Логина А.А. Лог*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

*Директор Часовкина Л.В. Час*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)



Заведующий кафедрой

И. В. Куксова

Разработчики:

Доцент

Н. И. Кузьменко



Делопроизводство		ПК-1							
Методы принятия управленческих решений						ПК-1			
Оценка эффективности управленческих процессов						ПК-1			
Тайм-менеджмент							ПК-1		
Маркетинг персонала							ПК-1		
Учебная практика (ознакомительная практика)				УК-3					
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)						УК-3 ПК-1		УК-3 ПК-1	
Производственная практика (преддипломная практика)									УК-3 ПК-1
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена									УК-3 ПК-1
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы									УК-3 ПК-1

- для заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по курсам изучения				
	1 курс	2 курс	3 курс	4 курс	5 курс
Управление персоналом		УК-3			
Создание и реализация общественных проектов		УК-3			
Социальное управление организацией				УК-3 ПК-1	
Менеджмент		ПК-1			
Организационное поведение				ПК-1	
Документирование управленческой деятельности		ПК-1			
Делопроизводство		ПК-1			
Методы принятия управленческих решений				ПК-1	
Оценка эффективности управленческих процессов				ПК-1	
Тайм-менеджмент				ПК-1	
Маркетинг персонала				ПК-1	
Учебная практика (ознакомительная практика)			УК-3		
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)				УК-3 ПК-1	УК-3 ПК-1
Производственная практика (преддипломная практика)					УК-3 ПК-1
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена					УК-3 ПК-1
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы					УК-3 ПК-1

Этап дисциплины (модуля) в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 4 семестру;
- для очно-заочной формы обучения – 5 семестру;
- для заочной формы обучения – 2 курсу.

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, шкалы оценивания

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК-3	ИУК-3.1. Применяет основные методы и нормы социального взаимодействия	Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные теории конфликтологии. Умеет учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации взаимодействия; Владеет приемами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды.
	ИУК-3.2. Определяет и реализует свою роль в команде	Знает теории лидерства; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии. Умеет определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; анализировать возможные последствия личных действий в командной работе. Владеет методами обмена информацией, знаниями и опытом с членами команды; методами оценки идей других членов команды для достижения поставленной цели.
ПК-1	ИПК-1.1. знает методологию экономической науки, основанную на теориях мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации работы по тактическому планированию деятельности, исходя их конкретных потребностей рынка	Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности. Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач. Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами
	ИПК-1.2.разрабатывает планы, выбирает оптимальные управленческие технологии для организации работы по тактическому планированию деятельности, исходя их конкретных потребностей рынка	Знает основные принципы и этапы тактического планирования Умеет организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка. Владеет типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Код компетенции, код индикатора	Критерии оценивания	Оценочные средства текущего контроля	Шкала оценивания
-------	--	---------------------------------	---------------------	--------------------------------------	------------------

		достижения компетенции		успеваемости	
1	Тема 1. Сущность теории организации и ее место в теории и практике менеджмента	УК-3 (ИУК-3.1 ИУК-3.2)  ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)	Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные теории конфликтологии; теории лидерства; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования. Умеет учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации взаимодействия; определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; анализировать возможные последствия личных действий в командной работе; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя из конкретных потребностей рынка. Владеет приемами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; приемами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования.	Устный опрос Реферат Тест	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
2	Тема 2. Организация как система	УК-3 (ИУК-3.1 ИУК-3.2)  ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)	Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные теории конфликтологии; теории лидерства; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные	Устный опрос Реферат Проблемно-аналитическое задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>принципы и этапы тактического планирования. Умеет учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации взаимодействия; определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; анализировать возможные последствия личных действий в командной работе; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя из конкретных потребностей рынка.</p> <p>Владеет приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования.</p>		
3	Тема 3. Организационные структуры	<p>УК-3 (ИУК-3.1 ИУК-3.2)</p> <p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p>	<p>Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные теории конфликтологии; теории лидерства; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования. Умеет учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации взаимодействия; определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; анализировать возможные последствия личных действий в командной работе; мотивировать</p>	Устный опрос Реферат Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка.</p> <p>Владеет приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования.</p>		
4	Тема 4. Жизненный цикл организации	<p>УК-3 (ИУК-3.1 ИУК-3.2)</p> <p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p>	<p>Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные теории конфликтологии; теории лидерства; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования. Умеет учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации взаимодействия; определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; анализировать возможные последствия личных действий в командной работе; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка.</p> <p>Владеет приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; приёмами установления и</p>	<p>Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>



			поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования.		
5	Тема 5. Свойства, принципы и законы организационного развития	УК-3 (ИУК-3.1 ИУК-3.2)  ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)	<p>Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные теории конфликтологии; теории лидерства; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования. Умеет учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации взаимодействия; определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; анализировать возможные последствия личных действий в командной работе; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя из конкретных потребностей рынка.</p> <p>Владеет приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования.</p>	Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
6	Тема 6. Организационн	УК-3 (ИУК-3.1	Знает основные приемы и нормы социального	Устный опрос Реферат	«отлично» «хорошо»

	ые коммуникации	ИУК-3.2)  ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)	взаимодействия; основные теории конфликтологии; теории лидерства; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования. Умеет учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации взаимодействия; определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; анализировать возможные последствия личных действий в командной работе; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя из конкретных потребностей рынка. Владеет приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования.	Тест Проблемно-аналитическое задание	«удовлетворительно» «неудовлетворительно»
7	Тема 7. Организационная культура	УК-3 (ИУК-3.1 ИУК-3.2)  ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)	Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные теории конфликтологии; теории лидерства; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования. Умеет учитывать особенности поведения и интересы других	Устный опрос Реферат Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>участников при реализации взаимодействия; определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; анализировать возможные последствия личных действий в командной работе; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя из конкретных потребностей рынка.</p> <p>Владеет приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования.</p>		
8	Тема 8. Организационное проектирование	<p>УК-3 (ИУК-3.1 ИУК-3.2)</p> <p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p>	<p>Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные теории конфликтологии; теории лидерства; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования. Умеет учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации взаимодействия; определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; анализировать возможные последствия личных действий в командной работе; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по</p>	<p>Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка.</p> <p>Владеет приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования.</p>		
9	Тема 9. Организационные изменения	<p>УК-3 (ИУК-3.1 ИУК-3.2)</p> <p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p>	<p>Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные теории конфликтологии; теории лидерства; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования.</p> <p>Умеет учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации взаимодействия; определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; анализировать возможные последствия личных действий в командной работе; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка.</p> <p>Владеет приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; приёмами установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу команды; способами применения основных теорий</p>	<p>Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования.		
ИТОГО			Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания
			Экзамен	Ответ на билет	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

**Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

**Шкала оценивания устного опроса**

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота ответа	полностью раскрыто содержание вопроса	содержание вопроса в основном раскрыто	неполное знание теоретического материала	не раскрыто основное содержание учебного материала
правильность ответа	материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию преподавателя.	в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.	непоследовательное раскрытие содержания материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии,	обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии,
Использование примеров	теоретические положения подкреплены конкретными примерами, показана способность применять их в новой	Приводятся примеры, не раскрывающие в полной мере теоретические положения	не может применить теорию в новой ситуации	Не приводятся примеры

	ситуации;			
Самостоятельность ответа	ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов	ответ прозвучал самостоятельно, с одним наводящим вопросом	При ответе использованы наводящие вопросы преподавателя	Не может самостоятельно ответить на вопрос

### Шкала оценивания реферата

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота изложения	Реферат является информативным, объективно передаёт исходную информацию, а также корректно оценивает материал, содержащийся в первоисточнике	Не раскрыты отдельные вопросы	Тема раскрыта частично	Тема раскрыта не полностью
степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов	В работе в полной мере использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе частично использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе использованы некоторые результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе не использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме
дополнительные знания, использованные при написании работы	В работе в полной мере использованы дополнительные знания	В работе частично использованы дополнительные знания	В работе использованы некоторые дополнительные знания	В работе не использованы дополнительные знания
Уровень владения тематикой	Полностью владеет темой	Не владеет отдельными вопросами по данной теме	Частично владеет темой	Не владеет темой
логичность подачи материала	Материал изложен логично	Иногда логичность изложения нарушается	Логичность прослеживается слабо	Материал изложен нелогично
Правильность цитирования источников	Источники процитированы правильно, нет плагиата	Незначительные ошибки в цитировании	Грубые ошибки в цитировании источников	Допущен плагиат
правильное оформление работы	Реферат оформлен правильно	Незначительные ошибки в оформлении	Грубые ошибки в оформлении	Реферат оформлен неправильно
соответствие реферата стандартным	Реферат полностью соответствует стандартам	Реферат соответствует стандартам, но	Реферат частично соответствует стандартам	Реферат не соответствует стандартам

требованиям		допущены незначительные отступления		
-------------	--	---	--	--

### Шкала оценивания теста

вид теста	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Закрытые тесты с одним правильным ответом	Найден правильный ответ			Ответ найден не правильно
Закрытые тесты с несколькими правильными ответами	Представлены все правильные варианты ответа	Представлена большая часть (более 60% от общего объема правильных ответов) правильных вариантов ответа	Представлена часть (менее 50% от общего объема правильных ответов) правильных вариантов ответа	Ответ найден не правильно
Закрытые тесты на нахождение соответствия	Представлена правильная последовательность			Ответ найден не правильно
Открытые тесты с дополнением	Все представленные дополнения являются правильными	Большая часть представленных дополнений (более 60% от общего объема правильных ответов) являются правильными	Представлена часть (менее 50% от общего объема правильных ответов) правильных дополнений	Дополнения не представлены
Открытые тесты с открытым изложением ответов	Найдено верное решение и представлен аргументированный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения	Найденный ответ имеет математические погрешности (или дает ответ не на всю поставленную проблему), но представлен аргументированный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения	Найденный ответ имеет математические погрешности (или дает ответ не на всю поставленную проблему), так как предложенный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения не соответствует в полной мере поставленному заданию. Либо ответ представлен правильно, но нет его логического обоснования	Найден неверный ответ

### Шкала оценивания кейса

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Формулировка конкретных проблем кейса	Приводит точные формулировки проблем кейса, верно раскрывает содержание	Допускает некоторые неточности при формулировке конкретных	Демонстрирует недостаточно правильные формулировки проблем кейса	Допускает существенные ошибки при формулировке конкретных проблем

	проблем	проблем кейса, а также раскрытия содержания проблем		кейса
Подбор информационного источника по кейс-задаче	Использует для задания как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для решения кейс-задачи
Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи	Доказательно приводит комплекс мероприятий по решению каждой проблемы кейс-задачи	Демонстрирует доказательства решения по отдельным проблемам	Демонстрирует не убедительные доказательства решения одной проблемы кейса	Не демонстрирует решения проблем кейса
Презентация решений кейса	Представляется обоснованный вывод решению поставленной задачи кейса	Испытывает затруднения при обоснованности вывода решений задачи кейса	Демонстрирует вывод, носящий краткий характер и затрудненный для понимания	Не приводит вывода

### Шкала оценивания проблемно-аналитического задания

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Подбор информационного источника для анализа	Использует для анализа как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует для анализа более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует для анализа только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для анализа
Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию	Предоставляет ответы на все поставленные вопросы	Допускает неточности при ответе на вопросы	Отвечает только на один поставленный вопрос	Отсутствуют ответы на вопросы
Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой)	Демонстрирует полные ответы на все поставленные вопросы	Допускает ошибки в ответах на поставленные вопросы	Называет один требуемый факт подразумеваемой информации	Отсутствуют ответы на вопросы



я)				
Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов)	Аргументировано отвечает на поставленные вопросы, приводя критерии оценки в явления в задании	Допускает ошибки в аргументации критериев явления задания	Приводит только одно доказательство критерия оценки явления в задании	Аргументация и ответы отсутствуют
Наглядность и иллюстративность примеров	Раскрывает на примерах изученные теоретические положения	Допускает ошибки в примерах по изученным теоретическим положениям	Испытывает затруднения при иллюстрации примерами теоретических положений	Не демонстрирует наглядность и иллюстративность примеров
Доказательство собственных утверждений	Демонстрирует убедительные доказательства собственных суждений и выводов по решению поставленных задач в задании	Допускает неточности при доказательстве собственных суждений по выполнению задания	Испытывает затруднения при доказательстве собственных суждений по выполнению задания	Не приводит ни одного из аналитических фактов доказательства собственных суждений по выводам задания
Общий аналитический вывод по заданию	Представляет обоснованный вывод по заданию с указанием всех составляющих проведенного аналитического исследования	Допускает некоторые неточности при раскрытии составляющих проведенного аналитического исследования, составляющих вывод по заданию	Приводит вывод, носящий краткий характер и затруднительный для понимания	Отсутствует вывод по заданию

### Критерии оценивания ответа на экзамене:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал знание основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования, умение показать уровень сформированности практических профессиональных умений и навыков, способность четко и аргументировано отвечать на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал недостаточно полное знание основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования, проявил неявное умение продемонстрировать уровень сформированности практических профессиональных умений и навыков, давал не всегда четкие и логичные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал неглубокие знания основного теоретического

содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования, а также испытывал существенные затруднения при ответе на дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал отсутствие знаний основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования при ответе на вопросы билета.

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### **1 ЭТАП – Текущий контроль освоения дисциплины**

##### 3.1. Вопросы для устного опроса:

1. Объективная необходимость появления теории организации.
2. Необходимость изучения науки социальными менеджерами.
3. Понятие, предмет, метод и объект науки.
4. Место теории организации в системе других наук.
5. Организационное отношение внутри организации и вне ее.
6. Общие понятия систем их признаки и классификация.
7. Понятие зависимости закона и закономерности.
8. Классическая теория организации и направления ее развития.
9. Теория научного управления Тейлора.
10. Принципы научного управления по Тейлору.
11. Принципы построения организации по Файолю.
12. Бюрократическая теория организации Макса Вебера.
13. Система - Ренсиса Лайкерта.
14. Теория административного поведения Герберта Саймона.
15. Теория Гласиера.
16. Теория организационного потенциала Игоря Ансоффа.
17. Организационная модель фирмы в условиях стабильных внешних связей с одним и несколькими рынками сбыта (функциональная и дивизиональная структура).
18. Организационная модель фирмы с выходом на отличающиеся рынки в разных странах и в условиях динамичного окружения (многонациональная структура и матричная модель).
19. Теория институтов и институциональных изменений.
20. Реинжиниринг как одно из основных современных направлений совершенствования организации.
21. Развитие концепции внутрикорпоративных рынков и развитие теории альянсов.
22. Потенциал организации и его основные элементы.

23. Влияние потенциалов ресурсов составляющих организацию на ее общий потенциал и варианты синергии.
24. Закон синергии и примеры достижения синергического эффекта
25. Признаки достижения синергии в организации.
26. Философия самосохранения.
27. Уровень самосохранения организации.
28. Стратегия предпринимательства.
29. Обеспечение устойчивости и усиление созидательных ресурсов организации за счет их страхования.
30. Оценка бизнеса, его материальных и нематериальных активов, как созидательных ресурсов организации.
31. Философия развития.
32. Закон и принципы развития.
33. Бизнес-план как основа эффективной реализации закона развития.
34. Общие сведения об управленческой информации.
35. Характеристика управленческой информации.
36. Закон информированности и упорядоченности.
37. Организация безопасности информации.
38. Анализ и синтез как методы человеческого познания.
39. Закон единства анализа и синтеза и принципы его реализации.
40. Философия гармонии.
41. Закон композиции и пропорциональности, а также принципы его функционирования и действия.
42. Закон наименьших.
43. Общее и частное в социальных организациях.
44. Принципы организации организаций.
45. Принципы организации людей.
46. Взаимосвязь законов организации.

### 3.2. Примерный перечень тем рефератов:

1. Основные исторические аспекты организации коллективных взаимодействий.
2. Рассмотрение организации с позиции классической школы управления.
3. Рассмотрение организации с позиции научной школы управления.
4. Эволюционное развитие организационных форм.
5. Черты и свойства организации в современном мире.
6. Внутреннее строение организации.
7. Действия по поддержанию сбалансированности системы в организации.
8. Совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития в России и за рубежом.
9. Сравнительный анализ тенденций организационных изменений в России.
10. Обоснование направлений путей развития организационной системы.
11. Организационная структура промышленного предприятия.
12. Организационная структура бюджетного учреждения.

13. Проектирование организаций в условиях финансового кризиса.
14. Построение организационной структуры линейно-функционального типа.
15. Достоинства и недостатки многомерных адаптивных структур.
16. Достоинства и недостатки пирамидально-бюрократических структур.
17. Характеристика переменных компонентов факторов проектирования организации.
18. Дивизиональная структура организации: за и против.
19. Сравнительный анализ органического и механистического типа организации
20. Методология системного подхода в теории организации
21. Бихевиоризм как методология в теории управления
22. Самоуправление и самоорганизация
23. Влияние научно-технического прогресса на организацию
24. Неформальные структуры в организации
25. Способы улучшения коммуникации в организации

#### Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо»)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

#### Задания закрытого типа

##### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1	16	ПК-1	ИПК-1.1
2	УК-3	ИУК-3.1	17	ПК-1	ИПК-1.2
3	УК-3	ИУК-3.1	18	ПК-1	ИПК-1.1
4	УК-3	ИУК-3.2	19	ПК-1	ИПК-1.1
5	УК-3	ИУК-3.1	20	ПК-1	ИПК-1.1
6	УК-3	ИУК-3.1	21	ПК-1	ИПК-1.1
7	УК-3	ИУК-3.1	22	ПК-1	ИПК-1.2
8	УК-3	ИУК-3.1	23	ПК-1	ИПК-1.2
9	УК-3	ИУК-3.2	24	ПК-1	ИПК-1.1
10	УК-3	ИУК-3.2	25	ПК-1	ИПК-1.1
11	УК-3	ИУК-3.1	26	ПК-1	ИПК-1.1
12	УК-3	ИУК-3.1	27	ПК-1	ИПК-1.2
13	УК-3	ИУК-3.1	28	ПК-1	ИПК-1.2
14	УК-3	ИУК-3.	29	ПК-1	ИПК-1.1
15	ПК-1	ИПК-1.2	30	ПК-1	ИПК-1.1

## Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	1	6	1, 2, 3	11	2	16	2
2	4	7	3	12	2	17	4
3	1, 2, 3	8	2	13	1	18	4
4	2	9	1	14	1,2	19	3
5	3	10	1	15	1	20	2

## Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
21	4	26	4
22	2, 4, 5, 1, 3	27	1, 2, 3
23	1-,Г 2-Б, 3-А, 4-В	28	1, 2, 3
24	2	29	1
25	3	30	3

## Задание №1

Национальный психический склад включает ...

1. привычки, вкусы, традиции национальный характер
2. социальные установки
3. смысл жизни

## Задание №2

Группа, возникающая стихийно и добровольно на основе межличностных отношений — ... группа.

1. большая
2. референтная
3. формальная
4. неформальная

## Задание №3

Общие черты, объединяющие руководителей и лидеров

1. стимулирование персонала организации
2. нацеливание его на решение определенных задач
3. забота о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены
4. предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными
5. строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их
6. распределение ролей управления и подчинения

## Задание №4

Человек легче всего поддается панике и страху в ...

1. семье
2. толпе
3. профессиональной группе
4. неформальной группе

## Задание №5

Групповая сплоченность выражается в ...

1. исполнении функций, которые выполняют члены группы
2. характере групповых коммуникаций
3. стремлении членов группы к сотрудничеству и сохранению группы при решении групповых задач
4. содержании совместной деятельности

## Задание №6

Причины возникновения малой группы

1. престижность профессии
2. потребности в общении
3. чувства принадлежности, взаимопомощи, взаимной защиты
4. социальные установки
5. смысл жизни

## Задание №7

Наиболее устойчивая малая группа

1. диада
2. группы с четным количеством человек
3. группы с нечетным количеством человек
4. группа до 15 человек

## Задание №8

Конформизм означает ...

1. устойчивость к групповому давлению
2. отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления
3. полное отрицание группы, ее норм и мнений
4. сознательное самоопределение в группе

## Задание №9

Формальный лидер ...

1. имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий
2. вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность

3. выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других и благодаря своим деловым и личным качествам

#### Задание №10

Основатель школы групповой динамики

1. Курт Левин
2. Чарльз Кули
3. Джекоб Морено
4. Б. Такмен

#### Задание №11

Групповые цели определяются ...

1. совокупностью целей каждого члена группы
2. социальной организацией, в которую включена малая группа
3. внешней средой
4. целями лидера группы

#### Задание №12

При возникновении конфликта во время группового принятия решения, руководитель должен ...

1. настоять на своем мнении
2. должен контролировать ход процесса
3. не вмешиваться в ход обсуждения

#### Задание №13

Формальные группы — это группы, в которых ...

1. поведение членов группы и их положение строго регламентировано правилами организации
2. нечетко выражена цель совместной деятельности
3. ценности группы играют в жизни личности роль эталона
4. основной характеристикой является пространственная близость и малочисленный состав

#### Задание №14

Большие группы:

1. толпа
2. народ
3. семья
4. рабочий коллектив

#### Задание №15

Организация как социальное явление:

1. группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в различных областях

2. большая группа разных людей, собравшихся для чего-либо в определенное время
3. частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность на рынке
4. искусственное объединение людей, являющихся частью общественной структуры

#### Задание № 16

Поведенческий подход ставит в центр своего исследования:

1. продукцию
2. человека
3. методы управления
4. технологический прогресс

#### Задание № 17

Какая теория делает акцент на важности правил и установленных порядков в поддержании рационального поведения внутри организации?

1. классическая теория организации
2. бюрократическая теория
3. теория организации по Файолю
4. теория административного поведения

#### Задание № 18

Что, по мнению Ф. Тейлора, стимулирует рабочих к большим усилиям:

1. комфортные условия работы
2. поощрение и дисциплина
3. сокращение рабочих мест
4. дифференцированная оплата труда

#### Задание № 19

Вклад какой науки в теорию организации проявляется через изучение и прогнозирование поведения индивидуума, определение возможностей изменения поведения людей?

1. теории управления
2. теории организации
3. психологии
4. социологии

#### Задание № 20

Система мотиваций:

1. материализованные запросы членов организации
2. побуждение членов организации к активной деятельности
3. связана с психологическим настроем человека
4. эффективный способ управления поведенческой деятельностью



## Задание № 21

Одним из условий эффективных взаимодействий, отражающих степень склонности участников к выполнению общих задач группы, является:

1. влияние, основанное на знании
2. обладание работниками информацией
3. назначение линейных руководителей
4. система мотивации работников

## Задание № 22

Расположите следующие потребности в иерархии Маслоу в правильной последовательности от низших к высшим:

1. Потребность в признании
2. Физиологические потребности
3. Потребность в самоактуализации
4. Потребность в безопасности
5. Потребность в принадлежности и любви

## Задание № 23

Соотнесите понятие и его определение

Столбец 1		Столбец 2	
1	Лидерство	А	Способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов.
2	Власть	Б	Право и возможность оказывать определяющее воздействие на поведение людей.
3	Влияние	В	Зависимость деятельности человека от управленческого решения, принимаемого менеджером.
4	Подчинение	Г	Искусство влиять на людей таким образом, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, не являющихся их личными.

## Задание № 24

Какая из форм социального партнерства применяется в России наиболее часто?

1. Лоббизм
2. Трипартизм
3. Фордизм
4. Тейлоризм

## Задание № 25

Важнейшая характеристика административно-управленческой среды:

1. ориентация на создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе
2. зависимость от экономических факторов

3. наделение аппарата управления властными полномочиями

#### Задание № 26

Социальная защищенность гос. служащих относится к ...

1. организационно-технологическим принципам управления
2. общим принципам управления
3. функциям управления
4. частным принципам управления

#### Задание № 27

Влиятельности административно-управленческой среды способствуют:

1. высокий образовательный уровень
2. высокий уровень организованности и информированности
3. максимизация властных полномочий
4. использование служебного положения
5. зависимость от экономических факторов

#### Задание № 28

Социальные методы управления:

1. методы социального нормирования
2. методы морального стимулирования
3. методы социального регулирования
4. методы PR

#### Задание № 29

Прием мотивирования работы:

1. усовершенствование рабочих мест и расширение сферы деятельности работников
2. постановка перед работником четких и достижимых целей
3. переподготовка персонала

#### Задание № 30

Субординация проявляется в:

1. объектно-объектных отношениях
2. субъектно-субъектных отношениях
3. субъектно-объектных отношениях
4. любых видах отношений

### Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
-----------	-----------------	----------------	-----------	-----------------	----------------

1	УК-3	ИУК-3.1	11	ПК-1	ИПК-1.1
2	УК-3	ИУК-3.2	12	ПК-1	ИПК-1.1
3	УК-3	ИУК-3.1	13	ПК-1	ИПК-1.2
4	УК-3	ИУК-3.1	14	ПК-1	ИПК-1.2
5	УК-3	ИУК-3.1	15	ПК-1	ИПК-1.1
6	УК-3	ИУК-3.1	16	ПК-1	ИПК-1.1
7	УК-3	ИУК-3.2	17	ПК-1	ИПК-1.1
8	УК-3	ИУК-3.1	18	ПК-1	ИПК-1.2
9	УК-3	ИУК-3.2	19	ПК-1	ИПК-1.1
10	ПК-1	ИПК-1.1	20	ПК-1	ИПК-1.1

### Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ		
1	Направления командообразования	Сущность	Характеристика
	Навыки командной работы	Фундамент командного менеджмента.	Развитие у сотрудников таких профессиональных навыков, как ответственность за общий труд, согласование личных и групповых целей, лидерство, самоорганизация, конструктивное взаимодействие с коллегами, принятие важных решений, как на индивидуальном, так и командном уровне.
	Развитие командного духа	Это совокупность психологических факторов, которые проявляются у каждого сотрудника во время взаимодействия с коллегами	Если у персонала развит командный дух, то это значит, что они ощущают чувство сплоченности с коллегами, больше доверяют и понимают друг друга, чувствуют себя мотивированными на осуществление командных действий, становятся более лояльными
	Формирование коллектива	Все действия, которые направлены на подбор наиболее подходящих команде сотрудников, а также распределение между ними должностей.	Среди таких действий можно выделить следующие: грамотный подход к использованию навыков сотрудника и распределение между ролей таким образом, чтобы работники могли качественно выполняться свои задачи; оперативное формирование новой структуры в экстренных случаях
2	1 коллективность 2 общего 3 конфликтов		

	4 иерархии 5 духа.
3	<p>Эффективный организационный комплекс состоит из большого количества людей, включает в себя подкоманды, имеющие разное назначение или выполняющие различные стадии работы. Он нацелен на потребности организации в целом.</p> <p>Этот уровень имеет признаки как сплоченной группы, так и эффективной рабочей команды и, кроме того:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- каждая команда связана с другими командами организации или с функциями для выполнения различных проектов;</li> <li>- командные ресурсы (человеческие и материальные) разделяются с другими командами организации или их функциями;</li> <li>- команда влияет на стратегию и политику организации;</li> <li>- люди могут входить и выходить из команды в соответствии с потребностями, ходом работ, временным фактором.</li> </ul>
4	Новый руководитель отдела должен назначить отчетное собрание, а после него устроить игровую стрессовую ситуацию для работников, из которой они могут выйти только совместными усилиями. После игры организовать поощрение в виде чаепития
5	<p>Возможные варианты урегулирования конфликта:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Четко разработать инструкции для каждой вакантной должности</li> <li>2. Провести беседу с подчиненными по правилам приема на работу.</li> <li>3. Выслушать Управляющего магазином и пересмотреть процедуру набора кандидатов</li> </ol>
6	<p>Враждующие команды нужно посадить в одном помещении. Им волею-неволей придётся общаться и обсуждать работу друг при друге. Сотрудники двух отделов первых уст услышали о проблемах друг друга и проговорили претензии друг к другу.</p> <p>Одновременно нужно завести объединяющую традицию: чаепитие без обсуждения работы, благодаря чему все быстро перезнакомятся.</p>
7	Нет. Но можно создать условия для естественного появления и того, и другого. Нужно сделать так, чтобы люди увидели друг в друге вместо абстрактных «коллег» приятных живых людей, для этого есть инструменты формирования команды. Одним из них является совместный досуг.
8	В каждом взрослом человеке, сколько бы лет ему ни было и какую бы высокую должность он ни занимал, живет «внутренний ребенок». Участие в игре пробуждает приятные ассоциации с детством. В игровом формате люди проще вступают во взаимодействие друг с другом, в том числе если они не знакомы или малознакомы. Увлекаясь игрой, мы забываем о барьерах, установках («я на работе, надо держать лицо»), субординации и непринужденно раскрываем свои человеческие качества. Если в игре каждому участнику достается какая-то роль, то взаимодействие строится еще проще благодаря установке «Это не я, это персонаж, которого я играю».
9	Причины конфликта – невнимательность самого работника. Он имеет должностную инструкцию согласно которой должен выполнять требование к выполнению своих трудовых функции. Решение конфликта: провести беседу с сотрудником.
10	<p>Вариант ответа:</p> <p>Список льгот и привилегий по баллам:</p>

	медицинская страховка – 50 баллов, оплаченные обеды - 50 баллов, абонемент в спортзал или бассейн – 40 баллов, ужин в ресторане на 2 персоны – 30 баллов, консультационные услуги – 20 баллов, проездной на все виды транспорта – 10 баллов.		
11	Производственные рабочие		
12	Увеличение объема выпускаемой продукции (услуг)		
13	Фактор сравнения	Мотивы	Стимулы
	Природа возникновения	внутренние	внешние
	Порядок становления	первичные	производные
	Основы формирования	индивидуальные	социальные
	Структура построения	субъективные	объективные
	Методы применения	частные	общие
	Форма действия	опосредованные	непосредственные
	Сущность действия	побуждение	принуждение
14	Изменения в системе стимулирования заключаются в том, что к традиционному премированию деньгами за достижение количественных показателей, добавилось премирование за достижение «качественных» показателей, которые стимулируют их профессиональную самореализацию.		
15	<p>Вариант ответа.</p> <p>Причины изменения поведения Ю. Малевина:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая мотивация;</li> <li>- недостаточная самостоятельность;</li> <li>- проблемы со здоровьем;</li> <li>- семейные проблемы;</li> <li>- плохое руководство;</li> <li>- отсутствие перспективы роста.</li> </ul>		
16	Основной потребностью для большинства респондентов является потребность в самореализации, поэтому основной мотив для них - интересная и полезная работа.		
17	Ответ руководителя не эффективный. Руководитель в своем заявлении не привел ни одного аргумента, объясняющего, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы. Таким образом, мотивация на положительное принятие данного решения у подчиненных не сформирована. Руководитель искажил вводные данные и сообщил подчиненным информацию, которой не обладал: «эта мера временная», а значит, дезинформировал подчиненных.		
18	Сотрудник избалован, он осознает свою ценность, поэтому не реагирует на мотивацию. Руководителю стоило бы взять на работу сотрудника не столь высокой квалификации, но с большим желанием работать именно в их компании		
19	При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. В соответствии с законодательством в течение		

	испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.
20	Наполеон использовал личный пример

## Задание № 1

Заполните столбец характеристики направлений командообразования в организации

Направления командообразования	Сущность	Характеристика
Навыки командной работы	Фундамент командного менеджмента.	
Развитие командного духа	Это совокупность психологических факторов, которые проявляются у каждого сотрудника во время взаимодействия с коллегами	
Формирование коллектива	Все действия, которые направлены на подбор наиболее подходящих команде сотрудников, а также распределение между ними должностей.	

## Задание № 2

Вставьте пропущенные слова:

Постановка целей в тимбилдинге. Постановка целей является фундаментом командообразования в любой организации, в т. ч. таможне. Это связано с тем, что одна из главных его характеристик – это \_\_\_\_1\_\_\_\_. Даже если задачи поставлены для каждого конкретного сотрудника, в конечном итоге они приводят к достижению \_\_\_\_2\_\_\_\_ результата. Эксперты считают, что цели для сотрудников должны быть конкретными. Это означает, что в дальнейшем никаких разъяснений от руководства не потребуется. Конкретные цели являются гарантией их наилучшего выполнения. Такие цели не провоцируют \_\_\_\_3\_\_\_\_ и в значительной степени облегчают взаимодействие между работниками. Преимущество формирования конкретных целей заключается в том, что они также позволяют сотрудникам ощутить свою ценность при их выполнении: каждый из них понимает, что его вклад в процесс является важным. Все это приводит к стиранию значения \_\_\_\_4\_\_\_\_ в компании. Такое явление положительно влияет на развитие командного \_\_\_\_5\_\_\_\_.

## Задание № 3

В трудовых коллективах, как правило, формируется эффективный организационный комплекс среди прочих уровней командообразования. Поясните, что это за уровень и почему он имеет преимущества по сравнению с другими уровнями командообразования.

## Задание № 4

Выполните кейс:

Из слаженной, очень дружной команды отдела ушел костяк сотрудников вслед за руководителем, и он увел с собой несколько ключевых коллег. На вакантные места нашли хороших специалистов, но им трудно: старожилы скучают по ушедшим коллегам и не настроены принимать новичков, новички чувствуют себя неловко. Открытой вражды пока нет, но зарождается почва для нее: отдел раскололся на две группы — «старая гвардия» и «новобранцы».

Какие действия предпринять новому руководителю в данной ситуации?

## Задание № 5

Кейс. В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Задание: каковы возможные варианты урегулирования конфликта.

## Задание № 6

Кейс. У двух отделов копится недовольство друг другом. Функции двух отделов тесно связаны, но вживую коллеги почти не общаются — всё взаимодействие происходит по электронной почте и в мессенджерах. У каждого отдела есть причины для недовольства другим отделом. Зреет вражда.

Как, на ваш взгляд, разрешить ситуацию?

## Задание № 7

Кейс. Можно ли сформировать дружелюбность и симпатию между коллегами искусственно?

## Задание № 8

Кейс. Выявите причины эффективной работы сюжетно-ролевого тимбилдинга.

## Задание № 9

Кейс. Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился. Задание: выявите причины конфликта и пути преодоления.

#### Задание № 10

Профессор Мюнхенского университета Райнер Марр предложил стимулирование в стиле «кафетерий».

В компании «У» действует следующая схема поощрения для технических специалистов: помимо заработной платы, сотрудник имеет 100 баллов, которые он может самостоятельно распределить между возможными льготами. Предложите список льгот и привилегий по баллам для системы стимулирования компании.

#### Задание № 11

Определите группу персонала организации по способу вознаграждения:

- групповая сдельная система платы труда;
- премии за долгосрочное завершение работы, за сверхурочную работу, освоение новой техники, технологии;
- общая схема долевого участия в прибыли;
- отсроченные платежи;
- участие в акционерном капитале;
- субсидии, кредиты, страхование.

#### Задание № 12

Определите объект премирования по показателям премирования:

- выполнение (перевыполнение) плана по объему выпуска;
- выполнение плана по роту производительности труда;
- выполнение (перевыполнение) промежуточных показателей работ, связанных с конечными показателями;
- рост товарооборота.

#### Задание № 13

Проведите сравнительный анализ мотивов и стимулов поведения индивида, результаты внесите в таблицу:

Фактор сравнения	Мотивы	Стимулы
Природа возникновения		
Порядок становления		
Основы формирования		
Структура построения		
Методы применения		
Форма действия		
Сущность действия		



## Задание № 14

Проанализируйте ситуацию.

В компании «Катрис-Комплект» изменили систему стимулирования. Менеджеры по продажам традиционно получали премии за перевыполнение плана. Теперь же ввели такие показатели, как инициативность и активность в работе, деловой риск, инновации, творческий подход к работе, привлечение новых клиентов и самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется определенный процент. В результате сотрудники стали работать лучше.

## Задание № 15

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» уже 10 лет в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество труда и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения?

## Задание № 16

Проанализируйте представленные материалы исследования мотивации трудовой деятельности, представленные в таблице:

Рейтинг мотивационных факторов, в %

Факторы	Выбор респондентов	Факторы	Выбор респондентов
1. Уровень доходов (заработная плата)	57	10. Возможность самореализации	85
2. Близость офиса к дому	46	11. Интересная работа	70
3. Быстрое продвижение по карьерной лестнице	32	12. Красивый офис и комфортные условия труда	34
4. Возможность профессионального роста	48	13. Нормированный рабочий день	22
5. Возможность	23	14. Обучение за счет	70

получения кредитов (на жилье, машину и др.)		компания (тренинги, MBA и др.)	
6. Возможность управлять людьми	70	15. Отношения с непосредственным руководителем	50
7. Высокий социальный статус, который дает работа	32	16. Признание, ощущение значимости в компании	62
8. Высокий уровень ответственности, большие полномочия	62	17. Работы по специальности, в соответствии с образованием	31
9. Гибкий график работы	32	18. Работа ради общения, возможность занять свое свободное время	12

### Задание № 17

Проанализируйте ситуацию.

Руководством компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Руководитель донес эту информацию до подчиненных на оперативном совещании следующим образом:

«Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы. Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то, что мы наделали за день, придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!»

### Задание № 18

Руководитель компании нанял на работу очень ценного специалиста с большими знаниями и опытом, которые превышали требования к конкретной должности. Руководитель посчитал, что заполучил хорошего сотрудника, который будет активно работать и приносить пользу компании. Однако, вскоре руководитель заметил, что новый сотрудник работает не в полную силу, ему всего мало, а привычные методы мотивации на него не действуют. Какую ошибку совершил руководитель?

### Задание № 19

Проанализируйте ситуацию.

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за

разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо

#### Задание № 20

Рассказывают, что однажды ночью Наполеон наткнулся на уснувшего часового. По законам военного времени это каралось расстрелом перед строем. Но Наполеон задумался: армия измучена, люди еле держатся на ногах от усталости, настроение плохое, а назавтра серьёзное сражение. Наказание не поднимет дух солдат – скорее, наоборот.

Он посмотрел на часы. До смены караула остались считанные минуты. Поднял ружьё и встал на место часового. Подъехавший разводящий потерял дар речи, увидев императора, стоявшего на посту. «Видишь, не выдержал солдатик, – показал Наполеон на спящего. – А мне всё равно не спится, думаю о завтрашнем бое. Нам нужна эта победа».

На следующий день вся армия говорила о человеческом поступке командующего, о его доброте к солдатам и понимании трудностей их службы. Настроение поднялось. С криком «Виват, император!» они кинулись в бой и сломили сопротивление превосходящих сил неприятеля».

Какой приём использования власти применил Наполеон?

## 2 ЭТАП – Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

### Вопросы к экзамену

1. Формирование науки об организации.
2. Основные теории и концепции организации
3. Исходные понятия теории организации: система, организация, самоорганизация, структура.
4. Открытые и закрытые системы
5. Общие организационные законы.
6. Сущность и элементарные процессы преобразования систем.
7. Дифференциация и интеграция.
8. Процессы самоорганизация.
9. Внешняя и внутренняя среда организации.
10. Содержание и элементы процесса организации.
11. Субъекты организации.
12. Принципы теории организации в России и за рубежом.
13. Жизненный цикл организации.

14. Характеристика этапов жизненного цикла организации.
15. Коммуникации в организациях.
16. Влияние организационной культуры на деятельность предприятия.
17. Социальная среда организации и организационная культура.
18. Содержание организационной культуры.
19. Проектирование организационных структур.
20. Этапы организационного проектирования.
21. Факторы проектирования организаций: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор руководства.
22. Методы организационного проектирования.
23. Тенденции развития организации.
24. Групповые и единичные организационные формы.
25. Тенденции развития современных организационных форм.
26. Принципы организационного развития

### Задания закрытого типа

#### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1	16	ПК-1	ИПК-1.1
2	УК-3	ИУК-3.1	17	ПК-1	ИПК-1.2
3	УК-3	ИУК-3.1	18	ПК-1	ИПК-1.1
4	УК-3	ИУК-3.2	19	ПК-1	ИПК-1.1
5	УК-3	ИУК-3.1	20	ПК-1	ИПК-1.1
6	УК-3	ИУК-3.1	21	ПК-1	ИПК-1.1
7	УК-3	ИУК-3.1	22	ПК-1	ИПК-1.2
8	УК-3	ИУК-3.1	23	ПК-1	ИПК-1.2
9	УК-3	ИУК-3.2	24	ПК-1	ИПК-1.1
10	УК-3	ИУК-3.2	25	ПК-1	ИПК-1.1
11	УК-3	ИУК-3.1	26	ПК-1	ИПК-1.1
12	УК-3	ИУК-3.1	27	ПК-1	ИПК-1.2
13	УК-3	ИУК-3.1	28	ПК-1	ИПК-1.2
14	УК-3	ИУК-3.	29	ПК-1	ИПК-1.1
15	ПК-1	ИПК-1.2	30	ПК-1	ИПК-1.1

#### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	1	6	1, 2, 3	11	2	16	2
2	4	7	3	12	2	17	4
3	1, 2, 3	8	2	13	1	18	4
4	2	9	1	14	1,2	19	3
5	3	10	1	15	1	20	2

## Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
21	4	26	4
22	2, 4, 5, 1, 3	27	1, 2, 3
23	1-,Г 2-Б, 3-А, 4-В	28	1, 2, 3
24	2	29	1
25	3	30	3

## Задание №1

Национальный психический склад включает ...

1. привычки, вкусы, традиции национальный характер
2. социальные установки
3. смысл жизни

## Задание №2

Группа, возникающая стихийно и добровольно на основе межличностных отношений — ... группа.

1. большая
2. референтная
3. формальная
4. неформальная

## Задание №3

Общие черты, объединяющие руководителей и лидеров

1. стимулирование персонала организации
2. нацеливание его на решение определенных задач
3. забота о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены
4. предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными
5. строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их
6. распределение ролей управления и подчинения

## Задание №4

Человек легче всего поддается панике и страху в ...

1. семье
2. толпе
3. профессиональной группе
4. неформальной группе

## Задание №5

Групповая сплоченность выражается в ...

1. исполнении функций, которые выполняют члены группы
2. характере групповых коммуникаций
3. стремлении членов группы к сотрудничеству и сохранению группы при решении групповых задач
4. содержании совместной деятельности

#### Задание №6

Причины возникновения малой группы

1. престижность профессии
2. потребности в общении
3. чувства принадлежности, взаимопомощи, взаимной защиты
4. социальные установки
5. смысл жизни

#### Задание №7

Наиболее устойчивая малая группа

1. диада
2. группы с четным количеством человек
3. группы с нечетным количеством человек
4. группа до 15 человек

#### Задание №8

Конформизм означает ...

1. устойчивость к групповому давлению
2. отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления
3. полное отрицание группы, ее норм и мнений
4. сознательное самоопределение в группе

#### Задание №9

Формальный лидер ...

1. имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий
2. вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность
3. выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других и благодаря своим деловым и личным качествам

#### Задание №10

Основатель школы групповой динамики

1. Курт Левин
2. Чарльз Кули
3. Джекоб Морено
4. Б. Такмен

## Задание №11

Групповые цели определяются ...

1. совокупностью целей каждого члена группы
2. социальной организацией, в которую включена малая группа
3. внешней средой
4. целями лидера группы

## Задание №12

При возникновении конфликта во время группового принятия решения, руководитель должен ...

1. настоять на своем мнении
2. должен контролировать ход процесса
3. не вмешиваться в ход обсуждения

## Задание №13

Формальные группы — это группы, в которых ...

1. поведение членов группы и их положение строго регламентировано правилами организации
2. нечетко выражена цель совместной деятельности
3. ценности группы играют в жизни личности роль эталона
4. основной характеристикой является пространственная близость и малочисленный состав

## Задание №14

Большие группы:

1. толпа
2. народ
3. семья
4. рабочий коллектив

## Задание №15

Организация как социальное явление:

1. группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в различных областях
2. большая группа разных людей, собравшихся для чего-либо в определенное время
3. частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность на рынке
4. искусственное объединение людей, являющихся частью общественной структуры

## Задание № 16

Поведенческий подход ставит в центр своего исследования:

1. продукцию
2. человека
3. методы управления
4. технологический прогресс

#### Задание № 17

Какая теория делает акцент на важности правил и установленных порядков в поддержании рационального поведения внутри организации?

1. классическая теория организации
2. бюрократическая теория
3. теория организации по Файолю
4. теория административного поведения

#### Задание № 18

Что, по мнению Ф. Тейлора, стимулирует рабочих к большим усилиям:

1. комфортные условия работы
2. поощрение и дисциплина
3. сокращение рабочих мест
4. дифференцированная оплата труда

#### Задание № 19

Вклад какой науки в теорию организации проявляется через изучение и прогнозирование поведения индивидуума, определение возможностей изменения поведения людей?

1. теории управления
2. теории организации
3. психологии
4. социологии

#### Задание № 20

Система мотиваций:

1. материализованные запросы членов организации
2. побуждение членов организации к активной деятельности
3. связана с психологическим настроем человека
4. эффективный способ управления поведенческой деятельностью

#### Задание № 21

Одним из условий эффективных взаимодействий, отражающих степень склонности участников к выполнению общих задач группы, является:

1. влияние, основанное на знании
2. обладание работниками информацией
3. назначение линейных руководителей
4. система мотивации работников



## Задание № 22

Расположите следующие потребности в иерархии Маслоу в правильной последовательности от низших к высшим:

1. Потребность в признании
2. Физиологические потребности
3. Потребность в самоактуализации
4. Потребность в безопасности
5. Потребность в принадлежности и любви

## Задание № 23

Соотнесите понятие и его определение

Столбец 1		Столбец 2	
1	Лидерство	А	Способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов.
2	Власть	Б	Право и возможность оказывать определяющее воздействие на поведение людей.
3	Влияние	В	Зависимость деятельности человека от управленческого решения, принимаемого менеджером.
4	Подчинение	Г	Искусство влиять на людей таким образом, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, не являющихся их личными.

## Задание № 24

Какая из форм социального партнерства применяется в России наиболее часто?

1. Лоббизм
2. Трипартизм
3. Фордизм
4. Тейлоризм

## Задание № 25

Важнейшая характеристика административно-управленческой среды:

1. ориентация на создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе
2. зависимость от экономических факторов
3. наделение аппарата управления властными полномочиями

## Задание № 26

Социальная защищенность гос. служащих относится к ...

1. организационно-технологическим принципам управления
2. общим принципам управления
3. функциям управления
4. частным принципам управления

## Задание № 27

Влиятельности административно-управленческой среды способствуют:

1. высокий образовательный уровень
2. высокий уровень организованности и информированности
3. максимизация властных полномочий
4. использование служебного положения
5. зависимость от экономических факторов

## Задание № 28

Социальные методы управления:

1. методы социального нормирования
2. методы морального стимулирования
3. методы социального регулирования
4. методы PR

## Задание № 29

Прием мотивирования работы:

1. усовершенствование рабочих мест и расширение сферы деятельности работников
2. постановка перед работником четких и достижимых целей
3. переподготовка персонала

## Задание № 30

Субординация проявляется в:

1. объектно-объектных отношениях
2. субъектно-субъектных отношениях
3. субъектно-объектных отношениях
4. любых видах отношений

### Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1	11	ПК-1	ИПК-1.1
2	УК-3	ИУК-3.2	12	ПК-1	ИПК-1.1
3	УК-3	ИУК-3.1	13	ПК-1	ИПК-1.2
4	УК-3	ИУК-3.1	14	ПК-1	ИПК-1.2
5	УК-3	ИУК-3.1	15	ПК-1	ИПК-1.1
6	УК-3	ИУК-3.1	16	ПК-1	ИПК-1.1
7	УК-3	ИУК-3.2	17	ПК-1	ИПК-1.1
8	УК-3	ИУК-3.1	18	ПК-1	ИПК-1.2
9	УК-3	ИУК-3.2	19	ПК-1	ИПК-1.1

10	ПК-1	ИПК-1.1	20	ПК-1	ИПК-1.1
----	------	---------	----	------	---------

### Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ		
1	Направления командообразования	Сущность	Характеристика
	Навыки командной работы	Фундамент командного менеджмента.	Развитие у сотрудников таких профессиональных навыков, как ответственность за общий труд, согласование личных и групповых целей, лидерство, самоорганизация, конструктивное взаимодействие с коллегами, принятие важных решений, как на индивидуальном, так и командном уровне.
	Развитие командного духа	Это совокупность психологических факторов, которые проявляются у каждого сотрудника во время взаимодействия с коллегами	Если у персонала развит командный дух, то это значит, что они ощущают чувство сплоченности с коллегами, больше доверяют и понимают друг друга, чувствуют себя мотивированными на осуществление командных действий, становятся более лояльными
	Формирование коллектива	Все действия, которые направлены на подбор наиболее подходящих команде сотрудников, а также распределение между ними должностей.	Среди таких действий можно выделить следующие: грамотный подход к использованию навыков сотрудника и распределение между ролей таким образом, чтобы работники могли качественно выполняться свои задачи; оперативное формирование новой структуры в экстренных случаях
2	1 коллективность 2 общего 3 конфликтов 4 иерархии 5 духа.		
3	Эффективный организационный комплекс состоит из большого количества людей, включает в себя подкоманды, имеющие разное назначение или выполняющие различные стадии работы. Он нацелен на потребности организации в целом. Этот уровень имеет признаки как сплоченной группы, так и эффективной рабочей команды и, кроме того: - каждая команда связана с другими командами организации или с функциями для выполнения различных проектов;		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- командные ресурсы (человеческие и материальные) разделяются с другими командами организации или их функциями;</li> <li>- команда влияет на стратегию и политику организации;</li> <li>- люди могут входить и выходить из команды в соответствии с потребностями, ходом работ, временным фактором.</li> </ul>									
4	Новый руководитель отдела должен назначить отчетное собрание, а после него устроить игровую стрессовую ситуацию для работников, из которой они могут выйти только совместными усилиями. После игры организовать поощрение в виде чаепития									
5	Возможные варианты урегулирования конфликта: 1. Четко разработать инструкции для каждой вакантной должности 2. Провести беседу с подчиненными по правилам приема на работу. 3. Выслушать Управляющего магазином и пересмотреть процедуру набора кандидатов									
6	Враждующие команды нужно посадить в одном помещении. Им волей-неволей придётся общаться и обсуждать работу друг при друге. Сотрудники двух отделов первых уст услышали о проблемах друг друга и проговорили претензии друг к другу. Одновременно нужно завести объединяющую традицию: чаепитие без обсуждения работы, благодаря чему все быстро перезнакомятся.									
7	Нет. Но можно создать условия для естественного появления и того, и другого. Нужно сделать так, чтобы люди увидели друг в друге вместо абстрактных «коллег» приятных живых людей, для этого есть инструменты формирования команды. Одним из них является совместный досуг.									
8	В каждом взрослом человеке, сколько бы лет ему ни было и какую бы высокую должность он ни занимал, живет «внутренний ребенок». Участие в игре пробуждает приятные ассоциации с детством. В игровом формате люди проще вступают во взаимодействие друг с другом, в том числе если они не знакомы или малознакомы. Увлекаясь игрой, мы забываем о барьерах, установках («я на работе, надо держать лицо»), субординации и непринужденно раскрываем свои человеческие качества. Если в игре каждому участнику достается какая-то роль, то взаимодействие строится еще проще благодаря установке «Это не я, это персонаж, которого я играю».									
9	Причины конфликта – невнимательность самого работника. Он имеет должностную инструкцию согласно которой должен выполнять требование к выполнению своих трудовых функции. Решение конфликта: провести беседу с сотрудником.									
10	Вариант ответа: Список льгот и привилегий по баллам: медицинская страховка – 50 баллов, оплаченные обеды - 50 баллов, абонемент в спортзал или бассейн – 40 баллов, ужин в ресторане на 2 персоны – 30 баллов, консультационные услуги – 20 баллов, проездной на все виды транспорта – 10 баллов.									
11	Производственные рабочие									
12	Увеличение объема выпускаемой продукции (услуг)									
13	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Фактор сравнения</th> <th>Мотивы</th> <th>Стимулы</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Природа возникновения</td> <td>внутренние</td> <td>внешние</td> </tr> <tr> <td>Порядок</td> <td>первичные</td> <td>производные</td> </tr> </tbody> </table>	Фактор сравнения	Мотивы	Стимулы	Природа возникновения	внутренние	внешние	Порядок	первичные	производные
Фактор сравнения	Мотивы	Стимулы								
Природа возникновения	внутренние	внешние								
Порядок	первичные	производные								

	становления		
	Основы формирования	индивидуальные	социальные
	Структура построения	субъективные	объективные
	Методы применения	частные	общие
	Форма действия	опосредованные	непосредственные
	Сущность действия	побуждение	принуждение
14	Изменения в системе стимулирования заключаются в том, что к традиционному премированию деньгами за достижение количественных показателей, добавилось премирование за достижение «качественных» показателей, которые стимулируют их профессиональную самореализацию.		
15	<p>Вариант ответа.</p> <p>Причины изменения поведения Ю. Малевина:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая мотивация;</li> <li>- недостаточная самостоятельность;</li> <li>- проблемы со здоровьем;</li> <li>- семейные проблемы;</li> <li>- плохое руководство;</li> <li>- отсутствие перспективы роста.</li> </ul>		
16	Основной потребностью для большинства респондентов является потребность в самореализации, поэтому основной мотив для них - интересная и полезная работа.		
17	Ответ руководителя не эффективный. Руководитель в своем заявлении не привел ни одного аргумента, объясняющего, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы. Таким образом, мотивация на положительное принятие данного решения у подчиненных не сформирована. Руководитель искажил вводные данные и сообщил подчиненным информацию, которой не обладал: «эта мера временная», а значит, дезинформировал подчиненных.		
18	Сотрудник избалован, он осознает свою ценность, поэтому не реагирует на мотивацию. Руководителю стоило бы взять на работу сотрудника не столь высокой квалификации, но с большим желанием работать именно в их компании		
19	При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. В соответствии с законодательством в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.		
20	Наполеон использовал личный пример		

## Задание № 1

Заполните столбец характеристики направлений командообразования в организации

Направления командообразования	Сущность	Характеристика
Навыки командной работы	Фундамент командного менеджмента.	
Развитие командного духа	Это совокупность психологических факторов, которые проявляются у каждого сотрудника во время взаимодействия с коллегами	
Формирование коллектива	Все действия, которые направлены на подбор наиболее подходящих команде сотрудников, а также распределение между ними должностей.	

### Задание № 2

Вставьте пропущенные слова:

Постановка целей в тимбилдинге. Постановка целей является фундаментом командообразования в любой организации, в т. ч. таможне. Это связано с тем, что одна из главных его характеристик – это \_\_\_\_1\_\_\_\_. Даже если задачи поставлены для каждого конкретного сотрудника, в конечном итоге они приводят к достижению \_\_\_\_2\_\_\_\_ результата. Эксперты считают, что цели для сотрудников должны быть конкретными. Это означает, что в дальнейшем никаких разъяснений от руководства не потребуется. Конкретные цели являются гарантией их наилучшего выполнения. Такие цели не провоцируют \_\_\_\_3\_\_\_\_ и в значительной степени облегчают взаимодействие между работниками. Преимущество формирования конкретных целей заключается в том, что они также позволяют сотрудникам ощутить свою ценность при их выполнении: каждый из них понимает, что его вклад в процесс является важным. Все это приводит к стиранию значения \_\_\_\_4\_\_\_\_ в компании. Такое явление положительно влияет на развитие командного \_\_\_\_5\_\_\_\_.

### Задание № 3

В трудовых коллективах, как правило, формируется эффективный организационный комплекс среди прочих уровней командообразования. Поясните, что это за уровень и почему он имеет преимущества по сравнению с другими уровнями командообразования.

### Задание № 4

### Выполните кейс:

Из слаженной, очень дружной команды отдела ушел костяк сотрудников вслед за руководителем, и он увел с собой несколько ключевых коллег. На вакантные места нашли хороших специалистов, но им трудно: старожилы скучают по ушедшим коллегам и не настроены принимать новичков, новички чувствуют себя неловко. Открытой вражды пока нет, но зарождается почва для нее: отдел раскололся на две группы — «старая гвардия» и «новобранцы».

Какие действия предпринять новому руководителю в данной ситуации?

### Задание № 5

Кейс. В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Задание: каковы возможные варианты урегулирования конфликта.

### Задание № 6

Кейс. У двух отделов копится недовольство друг другом. Функции двух отделов тесно связаны, но вживую коллеги почти не общаются — всё взаимодействие происходит по электронной почте и в мессенджерах. У каждого отдела есть причины для недовольства другим отделом. Зреет вражда.

Как, на ваш взгляд, разрешить ситуацию?

### Задание № 7

Кейс. Можно ли сформировать дружелюбность и симпатию между коллегами искусственно?

### Задание № 8

Кейс. Выявите причины эффективной работы сюжетно-ролевого тимбилдинга.

### Задание № 9

Кейс. Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился. Задание: выявите причины конфликта и пути преодоления.

### Задание № 10

Профессор Мюнхенского университета Райнер Марр предложил стимулирование в стиле «кафетерий».

В компании «У» действует следующая схема поощрения для технических специалистов: помимо заработной платы, сотрудник имеет 100 баллов, которые он может самостоятельно распределить между возможными льготами. Предложите список льгот и привилегий по баллам для системы стимулирования компании.

#### Задание № 11

Определите группу персонала организации по способу вознаграждения:

- групповая сдельная система платы труда;
- премии за долгосрочное завершение работы, за сверхурочную работу, освоение новой техники, технологии;
- общая схема долевого участия в прибыли;
- отсроченные платежи;
- участие в акционерном капитале;
- субсидии, кредиты, страхование.

#### Задание № 12

Определите объект премирования по показателям премирования:

- выполнение (перевыполнение) плана по объему выпуска;
- выполнение плана по роту производительности труда;
- выполнение (перевыполнение) промежуточных показателей работ, связанных с конечными показателями;
- рост товарооборота.

#### Задание № 13

Проведите сравнительный анализ мотивов и стимулов поведения индивида, результаты внесите в таблицу:

Фактор сравнения	Мотивы	Стимулы
Природа возникновения		
Порядок становления		
Основы формирования		
Структура построения		
Методы применения		
Форма действия		
Сущность действия		

#### Задание № 14

Проанализируйте ситуацию.

В компании «Катрис-Комплект» изменили систему стимулирования. Менеджеры по продажам традиционно получали премии за перевыполнение плана. Теперь же ввели такие показатели, как инициативность и активность в работе, деловой риск, инновации, творческий подход к работе, привлечение



новых клиентов и самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется определенный процент. В результате сотрудники стали работать лучше

#### Задание № 15

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» уже 10 лет в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество труда и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения?

#### Задание № 16

Проанализируйте представленные материалы исследования мотивации трудовой деятельности, представленные в таблице:

Рейтинг мотивационных факторов, в %

Факторы	Выбор респондентов	Факторы	Выбор респондентов
1. Уровень доходов (заработная плата)	57	10. Возможность самореализации	85
2. Близость офиса к дому	46	11. Интересная работа	70
3. Быстрое продвижение по карьерной лестнице	32	12. Красивый офис и комфортные условия труда	34
4. Возможность профессионального роста	48	13. Нормированный рабочий день	22
5. Возможность получения кредитов (на жилье, машину и др.)	23	14. Обучение за счет компании (тренинги, МВА и др.)	70
6. Возможность управлять людьми	70	15. Отношения с непосредственным руководителем	50
7. Высокий социальный статус, который дает работа	32	16. Признание, ощущение значимости в компании	62

8. Высокий уровень ответственности, большие полномочия	62	17. Работы по специальности, в соответствии с образованием	31
9. Гибкий график работы	32	18. Работа ради общения, возможность занять свое свободное время	12

#### Задание № 17

Проанализируйте ситуацию.

Руководством компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Руководитель донес эту информацию до подчиненных на оперативном совещании следующим образом:

«Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы. Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то, что мы наделали за день, придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!»

#### Задание № 18

Руководитель компании нанял на работу очень ценного специалиста с большими знаниями и опытом, которые превышали требования к конкретной должности. Руководитель посчитал, что заполучил хорошего сотрудника, который будет активно работать и приносить пользу компании. Однако, вскоре руководитель заметил, что новый сотрудник работает не в полную силу, ему всего мало, а привычные методы мотивации на него не действуют. Какую ошибку совершил руководитель?

#### Задание № 19

Проанализируйте ситуацию.

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо

### Задание № 20

Рассказывают, что однажды ночью Наполеон наткнулся на уснувшего часового. По законам военного времени это каралось расстрелом перед строем. Но Наполеон задумался: армия измучена, люди еле держатся на ногах от усталости, настроение плохое, а назавтра серьёзное сражение. Наказание не поднимет дух солдат – скорее, наоборот.

Он посмотрел на часы. До смены караула остались считанные минуты. Поднял ружьё и встал на место часового. Подъехавший разводящий потерял дар речи, увидев императора, стоявшего на посту. «Видишь, не выдержал солдатик, – показал Наполеон на спящего. – А мне всё равно не спится, думаю о завтрашнем бое. Нам нужна эта победа».

На следующий день вся армия говорила о человеческом поступке командующего, о его доброте к солдатам и понимании трудностей их службы. Настроение поднялось. С криком «Виват, император!» они кинулись в бой и сломили сопротивление превосходящих сил неприятеля».

Какой приём использования власти применил Наполеон?

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций обучающегося при изучении дисциплины и имеет целью проверку и оценку знаний обучающегося по теории и применению полученных знаний, умений и навыков при решении практических задач.

Экзамен проводится по расписанию, сформированному учебно-методическим управлением, в сроки, предусмотренные календарным учебным графиком.

Экзамен принимается преподавателем, ведущим лекционные занятия.

Экзамен проводится только при предъявлении обучающимся зачетной книжки и при условии выполнения всех контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Обучающимся на экзамене представляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени обучающийся должен ответить на вопросы экзаменационного билета.

Результаты экзамена оцениваются по четырёхбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») и заносятся в зачётно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный

преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат.

В случае неявки обучающегося на экзамен в зачетно-экзаменационную ведомость делается отметка «не явка».

Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по дисциплине, должны ликвидировать академическую задолженность в установленном локальными нормативными актами Института порядке.