



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.05 Организационное поведение
(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 Лютнева А.А. Лют
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Директор Часовкин С.В. Час
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)



Заведующий кафедрой

И. В.Куксова

Разработчики:

Доцент

Н. И. Кузьменко

Н. И.Кузьменко

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО

Целью проведения дисциплины является достижение следующих результатов обучения:

Код компетенции	Наименование компетенции
ПК-1	Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации работы по тактическому планированию деятельности, исходя из конкретных потребностей рынка
ПК-2	Способен использовать различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, а также изучения передового отечественного и зарубежного опыта в области организации, нормирования и оплаты труда и использование его в своей работе

В формировании данных компетенций также участвуют следующие дисциплины (модули), практики образовательной программы (по семестрам (курсам) их изучения):

- для очной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения							
	1 сем	2 сем	3 сем.	4 сем	5 сем	6 сем	7 сем	8 сем
Менеджмент			ПК-1	ПК-1				
Социальное управление организацией								ПК-1
Теория организации				ПК-1 ПК-2				
Документирование управленческой деятельности		ПК-1 ПК-2						
Делопроизводство		ПК-1 ПК-2						
Методы принятия управленческих решений					ПК-1			
Оценка эффективности управленческих процессов					ПК-1			
Тайм-менеджмент						ПК-1 ПК-2		
Маркетинг персонала						ПК-1 ПК-2		
Психология и педагогика			ПК-2					
Управление персоналом				ПК-2				
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)						ПК-1 ПК-2		ПК-1 ПК-2
Производственная практика (преддипломная практика)								ПК-1 ПК-2
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена								ПК-1 ПК-2
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы								ПК-1 ПК-2

- для очно-заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения									
	1 сем	2 сем	3 сем	4 сем	5 сем	6 сем	7 сем	8 сем	9 сем	10 сем
Менеджмент			ПК-1	ПК-1						
Социальное управление организацией								ПК-1 ПК-2		
Теория организации					ПК-1					

Документирование управленческой деятельности		ПК-1 ПК-2								
Делопроизводство		ПК-1 ПК-2								
Методы принятия управленческих решений						ПК-1				
Оценка эффективности управленческих процессов						ПК-1				
Тайм-менеджмент								ПК-1 ПК-2		
Маркетинг персонала								ПК-1 ПК-2		
Психология и педагогика			ПК-2							
Управление персоналом					ПК-2					
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)						ПК-1 ПК-2		ПК-1 ПК-2		
Производственная практика (преддипломная практика)										ПК-1 ПК-2
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена										ПК-1 ПК-2
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы										ПК-1 ПК-2

- для заочной формы обучения:

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

Этап дисциплины (модуля) в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 5 семестру;
- для очно-заочной формы обучения – 6 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)
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.
ПК-2	ИПК-2.1. Знает способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом	Знает типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; Умеет анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности Владеет навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления
	ИПК-2.2. Знает передовой отечественный и зарубежный опыт в области организации, нормирования и оплаты труда и использование его в своей работе	Знает тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях. Умеет выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты. Владеет навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.

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

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

		компетенции			
1	Тема 1. Сущность и направления организационного поведения	ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.1) ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя из конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>	Устный опрос Реферат Тест	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
2	Тема 2. Личность и организация.	ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.1) ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы</p>	Устный опрос Реферат Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>		
3	Тема 3. Теории поведения личности в организации.	<p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.1)</p> <p>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)</p>	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности</p>	Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>		
4	<p>Тема 4. Социализация и ролевое поведение в организации.</p>	<p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.1)</p> <p>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)</p>	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их</p>	<p>Устный опрос Реферат Кейс</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>		
5	Тема 5. Мотивация и результативность в организации	<p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.1)</p> <p>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)</p>	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет 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»

			<p>навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>		
6	<p>Тема 6. Формирование группового поведения в организации.</p>	<p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.1)</p> <p>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)</p>	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>	<p>Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>
7	<p>Тема 7.</p>	<p>ПК-1 (ИПК-1.1)</p>	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти</p>	<p>Устный опрос Реферат</p>	<p>«отлично» «хорошо»</p>

	Преодоление межгрупповых конфликтов и стресс на рабочем месте	ИПК-1.1) ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)	<p>в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>	Тест Проблемно-аналитическое задание	«удовлетворительно» «неудовлетворительно»
8	Тема 8. Коммуникативное поведение в организации	ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.1) ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых</p>	Устный опрос Реферат Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>		
9	Тема 9. Коммуникативное поведение в организации	<p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.1)</p> <p>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)</p>	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать</p>	<p>Устный опрос Реферат Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.</p>		
10	<p>Тема 10. Изменения в организации и индивидуальное поведение. Управление нововведениями в организации.</p>	<p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.1)</p> <p>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2)</p>	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.</p> <p>Владеет способами</p>	<p>Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда.		
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 исказившие 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	обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии,

			терминологии,	
Использование примеров	теоретические положения подкреплены конкретными примерами, показана способность применять их в новой ситуации;	Приводятся примеры, не раскрывающие в полной мере теоретические положения	не может применить теорию в новой ситуации	Не приводятся примеры
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	Реферат полностью	Реферат	Реферат частично	Реферат не соответствует

реферата стандартным требованиям	соответствует стандартам	соответствует стандартам, но допущены незначительные отступления	соответствует стандартам	стандартам
----------------------------------	--------------------------	--	--------------------------	------------

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	Допускает некоторые неточности при формулировке	Демонстрирует недостаточно правильные формулировки	Допускает существенные ошибки при формулировке

	содержание проблем	конкретных проблем кейса, а также раскрытия содержания проблем	проблем кейса	конкретных 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

образование, 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. Понятие, цели и факторы организационного поведения.
2. Ролеобразование и организационные роли: сущность, факторы и структура.
3. Модели организационного поведения.
4. Основные процессы групповой динамики.
5. Влияние на концепции организационного поведения классического наследия социологии и политэкономии (А. Смит, К. Маркс, М. Вебер).
6. Формирование и развитие групп: основные стадии и предпосылки.
7. Концепция типов социального поведения М. Вебера. Экономически ориентированное поведение.
8. Давление как один из внутригрупповых динамических процессов (консолидация, конформизм).
9. Психологические и социально-психологические теории и концепции в организационном поведении.
10. Содержание понятия лидерства в управлении организацией.
11. Воздействие внешнего окружения на формирование организационной структуры.
12. Основные модели поведения личности в организации: человек «экономический», «психологический», «технологический» и «этический».
13. Теория лидерских качеств.
14. Вхождение человека в организацию с позиции индивида.
15. Концепция лидерского поведения.
16. Влияние организации на процесс вхождения человека в организационную среду.
17. Система вознаграждений с точки зрения организационного поведения.
18. Человек и организация по теории Г. Форда.
19. Организационные изменения и их влияние на поведения человека в организации.
20. Организационное поведение как основа работы с персоналом.
21. Общее понятие группы: взаимодействие индивида и группы.

22. Обеспечение целесообразного регламентированного организационного поведения работников в деятельности менеджера. Основные виды регламентов.

23. Деловой этикет и организационное поведение.

24. Психотипы руководителей в условиях функционирования организации.

25. Понятие «социализация» в организационном поведении.

26. Алгоритм принятия решения по совершению поступка.

27. Профессиональное использование менеджером личностных свойств и способностей сотрудников; психотипы и сфера занятости.

28. Теории процесса мотивации: теория ожидания.

29. Ролевое проявление личности в конфликтной ситуации.

30. Дисциплина и ответственность личности перед организацией.

31. Национальное и интернациональное в поведении личности.

32. Процесс включения нового человека в организацию.

33. Организационная культура и организационное поведение.

34. Усвоение новым сотрудником организации ее норм и ценностей.

35. Зависимость «успешности» организации от уровня организационной культуры.

36. Разновидности конформизма.

37. «Теория поля» и групповая динамика К. Левина.

38. Содержательные и процессуальные теории мотивации и их роль в изучении организационного поведения.

39. «Технократическая» концепция Ф. Тейлора и теория администрации А. Файоля.

40. Понятие и структура организационной коммуникации.

41. Теория Х и У Дугласа Мак-Грегора.

42. Функции организационной коммуникации.

43. Лидерство и лидер: понятие, основы и источники. Типы лидерства.

44. Власть и влияние: сходство и различие.

45. Основные типы власти.

46. Понятие организационного конфликта. Причины организационных конфликтов.

47. Характеристика и виды формальных групп.

48. Структура организационного конфликта, внутренняя и внешняя позиция участников.

49. Неформальные группы. Поведенческие факторы, влияющие на формирование неформальных групп.

50. Коллектив и команда. Сходство и различия.

3.2. Примерный перечень тем рефератов:

1. Организационная и личная репутация работника

2. Особенности личности, определяющие ее поведение.

3. Компоненты и способы изменения установок.

4. Модель самоопределения личности.

5. Страх как один из регуляторов поведения индивида.
6. Типология поведения личности.
7. Деформация поведения личности.
8. Восприятие реальности и развитие личности.
9. Экономическое стимулирование работника.
10. Регламенты организационного поведения в рабочих группах.
11. Рабочие группы и эффективность работы.
12. Групповой фактор стресса.
13. Индивидуальный, организационный, «событийный» стрессы.
14. Соучастие как модификация власти в организации
15. Партнерство как модификация власти в организации
16. Коллективное предпринимательство как модификация власти в организации
17. Дисциплинарные отношения и организационное поведение.
18. Баланс власти в организации
19. Общение и уединение как фундаментальные потребности человека и их удовлетворение в условиях различных организационных культур.
20. Качество трудовой жизни и проектирование.
21. Влияние основных структурных решений на поведение индивидуума.
22. Конструирование новых организационных отношений и коммуникативных связей.
23. Консервация организационного поведения отдельных работников, рабочих групп.
24. Позитивное и негативное подкрепление в научении
25. Управление поведением

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	ПК-2	ИПК-2.1	11	ПК-2	ИПК-2.1
2	ПК-2	ИПК-2.1	12	ПК-1	ИПК-1.1
3	ПК-1	ИПК-1.2	13	ПК-1	ИПК-1.2
4	ПК-1	ИПК-1.1	14	ПК-1	ИПК-1.2

5	ПК-1	ИПК-1.2	15	ПК-2	ИПК-2.1
6	ПК-2	ИПК-2.1	16	ПК-2	ИПК-2.1
7	ПК-1	ИПК-1.1	17	ПК-2	ИПК-2.2
8	ПК-1	ИПК-1.1	18	ПК-2	ИПК-2.2
9	ПК-2	ИПК-2.2	19	ПК-1	ИПК-1.1
10	ПК-2	ИПК-2.1	20	ПК-1	ИПК-1.1

Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	а, б	6	1-в, 2 –а, 3 –б.	11	г	16	в
2	а, г	7	г	12	б	17	г
3	а, в, г	8	а	13	г	18	в
4	а, б	9	в	14	в	19	б
5	1 –а, 2 –б, 3 –в	10	а	15	б	20	а

Задание № 1

Отметьте два выхода из эмоционального конфликта:

- а) разъединение оппонентов;
- б) перестройка оппонентов, изменяющая их мотивы;
- в) достижение своего интереса;
- г) стремление к взаимному дополнению интересов.

Задание № 2

"Замораживание" конфликта:

его приостановка:

- а) не изменяет объективной ситуации;
- б) ведет к разрешению конфликта;
- в) устраняет конфликт;
- г) не ведет к разрешению конфликта.

Задание № 3

Содержательные теории мотивации не фокусируются на:

- а) личностных чертах;
- б) потребностях;
- в) выводах;
- г) результатах.

Задание №4

Философия организационного поведения менеджера базируется на двух источниках:

- а) фактических предпосылках;

- б) ценностных предпосылках;
- в) сложных предпосылках;
- г) простых предпосылках.

Задание №5

Сопоставьте теории мотивации с их содержанием:

1. Теории подкрепления.
 2. Содержательные теории.
 3. Процессуальные теории.
- а) делают акцент на средствах, которые контролируют поведение индивида, манипулируя его последствиями.
 - б) фокусируются в основном на потребностях индивида – физиологическом или психологическом дефиците, который мы стремимся уменьшить или от которого хотим вообще избавиться.
 - в) фокусируются на мышлении или когнитивных процессах, происходящих в сознании человека и влияющих на его поведение.

Задание №6

Сделайте сопоставление:

1. Личностно-ролевой конфликт
 2. Внутриролевой конфликт
 3. Межролевой конфликт
- а) порождается противоречивой неоднозначностью той роли, которую играет личность: с одной стороны – реально, с другой стороны – в восприятии самой личности.
 - б) происходит в том случае, когда личности приходится выполнять роль, соответствующую представлениям одних членов группы, но при этом не оправдывающую ожидания других. Возникающая ситуация «между двух жерновов» характерна для членов недостаточно сплоченных групп.
 - в) связан с противоречием между личностью и ролью, его возникновение обусловлено требованием выполнения роли, нарушающей базовые нормы, ценности и потребности.

Задание №7

Мотивация и стимулирование соотносятся следующим образом:

- а) являются синонимами;
- б) независимы друг от друга;
- в) кооперируются;
- г) взаимодействуют.

Задание №8

Природа мотивации обуславливается:

- а) смешанно, в процессе функционирования и развития личности;
- б) случайно, во взаимодействии с окружающей средой;
- в) объективно, на основе необходимых

- потребностей человека;
г) эволюционно, закрепляя положительные факторы.

Задание № 9

Конфликт возникает, когда ролевое поведение:

- а) соответствует ролевому ожиданию;
- б) неопределенно;
- в) явно противоречит ролевому ожиданию;
- г) недостаточно соответствует ролевому ожиданию.

Задание № 10

Предмет конфликта –это:

- а) объективно существующая или воображаемая проблема, являющаяся причиной раздора между сторонами;
- б) то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон;
- в) препятствие в достижении целей;
- г) несовпадение интересов.

Задание №11

К проявлению межгруппового конфликта относится:

- а) неопределенность позиций сторон;
- б) усиление взаимодействия;
- в) усиление сплоченности между группами;
- г) столкновение между различными группами.

Задание №12

Полномочия руководителя определяются как:

- а) возможность выполнять задания;
- б) право принимать решения на своей должности без их одобрения вышестоящим руководителем;
- в) право принимать решения по всем вопросам сам;
- г) права руководителя.

Задание №13

Основой власти в организации является:

- а) добровольное подчинение;
- б) авторитет руководителя;
- в) приказы и распоряжения руководства;
- г) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение.

Задание №14

Необходимость власти в организации определяется тем, что:

- а) власть приводит к дезорганизации;
- б) власть существует для подавления личности;

- в) власть является организующим началом;
- г) власть служит для обособления организации.

Задание №15

Разновидность организационного конфликта, проявляющегося на уровне личности работника и обусловленного различными ролевыми позициями:

- а) международный;
- б) ролевой;
- в) вневедомственный;
- г) политический.

Задание №16

Конфликт, который происходит между двумя и более индивидами, находящимися в оппозиции друг к другу:

- а) ролевой;
- б) групповой;
- в) межличностный;
- г) межорганизационный.

Задание №17

Конфликт, порождаемый противоречивой неоднозначностью той роли, которую играет личность: с одной стороны – реально, с другой стороны – в восприятии самой личности, является:

- а) межролевым;
- б) личностно-ролевым;
- в) межгрупповым;
- г) внутреннеролевым.

Задание №18

Конфликты, которые безразличны к объектам конфликта и держатся, в основном, на мотивах – это:

- а) социальные конфликты;
- б) психологические конфликты;
- в) эмоциональные конфликты;
- г) организационные конфликты.

Задание №19

Различия в отношении пола, расовой и этнической принадлежности, возраста и физических способностей в организации можно определить как:

- а) демографические различия;
- б) разнообразие рабочей силы;

- в) социальное разнообразие;
- г) этнографические различия

Задание №20

Теории, описывающие различные потребности, которые могут мотивировать индивидуальное поведение:

- а) содержательные;
- б) процессуальные;
- в) мотиваций;
- г) атрибуции.

Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	ПК-2	ИПК-2.1	11	ПК-1	ИПК-1.2
2	ПК-2	ИПК-2.2	12	ПК-1	ИПК-1.1
3	ПК-2	ИПК-2.1	13	ПК-2	ИПК-2.1
4	ПК-2	ИПК-2.1	14	ПК-2	ИПК-2.2
5	ПК-2	ИПК-2.2	15	ПК-2	ИПК-2.1
6	ПК-2	ИПК-2.1	16	ПК-2	ИПК-2.1
7	ПК-1	ИПК-1.2	17	ПК-2	ИПК-2.2
8	ПК-1	ИПК-1.1	18	ПК-2	ИПК-2.2
9	ПК-1	ИПК-1.1	19	ПК-2	ИПК-2.1
10	ПК-1	ИПК-1.2	20	ПК-2	ИПК-2.1

Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1	Конфликт был организован старшей сотрудницей, которая подвергла действие молодой коллеги необоснованной критике, поскольку первая сотрудница действовала по инструкции, к тому же перерыв был незначительный по времени. Вторая сотрудница была также неправа в том, что высказывала критику при клиентах.
2	в интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.
3	привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия
4	постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела
5	1. В данной ситуации описывается внутриличностный конфликт и конфликт между руководителем и подчиненным, межличностный

	<p>конфликт. Объект конфликтов – сотрудник Веткин. А участниками является руководитель подразделения, Веткин, вышестоящий руководитель.</p> <p>2. -жалоба на Веткина вышестоящему руководителю. -разговор с Веткиным по поводу его положения в группе. Руководитель должен был сам разобраться с ситуацией, в которой Веткин является объектом. Тем более, что Веткина приняло на работу вышестоящее начальство, не обратив внимание на так называемую «липовую» справку о хроническом заболевании.</p> <p>3. Так как он руководитель подразделения, то он должен был знать всю информацию, касающуюся Веткина до того, как распределять задание. Не надо было «копать» на наличие подлинности справки. Нужно было распределить соответствующую работу между всеми участниками группы, чтобы каждый мог отвечать за свою выполняемую работу по мере возможности. Если у кого-то (как у Веткина) есть ограничения по работе, то наделить их другой соответствующей работой.</p>
6	<p>1. Проблема на данной площадке – это увольнение прежнего руководителя, ну и соответственно замена его новым руководителем, который не был работником данной организации. Проблема, конечно же, сформулирована неверно.</p> <p>2. Главной ошибкой руководства данной площадкой было то, что уволили руководителя, так как сам руководитель в принципе ни в чем не виноват. Никто не застрахован от недобросовестных сотрудников. Следующая ошибка это найм жесткого руководителя со стороны, хоть и имеющего опыт работы. Причем найм жесткого руководителя, который мог бы устранить панибратство, повысить дисциплину в коллективе. Ну и еще ошибкой было то, что эту должность предложили Бекетову, который специализируется на продажах. Меры – провести совещание с сотрудниками и руководителем по поводу кражи новым сотрудником. Уволить нового сотрудника.</p> <p>3. А). Строго наказывать (например, выговором, лишением премии и т. д.) за нарушение дисциплины, за нарушение графика работы, за неофициальное общение в присутствии клиента. Б). Поощрять сотрудников (например, объявлением благодарности, признанием заслуг в присутствии коллектива, выплатой премии и т. д.) за выполнение или перевыполнения плана продаж, за перспективные и грамотные предложения, как в сфере улучшения общей работы, так и в сфере улучшения климата в коллективе.</p> <p>4. Последствием принятия предлагаемых мер была бы слаженная работа коллектива, высокий уровень продаж, соблюдением коллективом необходимых формальных правил, хорошая дисциплина и как следствие хороший и стабильный психологический климат в коллективе.</p>
7	<p>1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, И, 12. 2. Нормы, регламентирующие дресс-код: 2, 5, 9, 13. 3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8.</p>
8	<p>Лидерство – это положение (статус) определенной личности в организации (на предприятии, фирме), ее подразделении, группе, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей организации.</p>
9	<p>Всего предлагается шесть типов лидерства: авторитарный, образцовый, авторитетный, товарищеский, обучающий и демократичный. Психологами отмечено, что самый здоровый моральный климат и самые высокие</p>

	результаты соответствуют Компаниям, где лидеры применяют не меньше четырех стилей лидерства (особенно если это авторитетный, демократичный, товарищеский и обучающий типы лидерства).
10	Источники власти в организации имеют определенные различия, обусловленные организационно-правовым статусом организации. В государственных организациях власть опирается на право руководить организацией, проистекающее из официального акта назначения на должность руководителя (директора, президента и т.п.). В частных коммерческих организациях источником власти является единоличное или совместное право собственности или владения имуществом (активами) организации, а также назначение на должность управляющего и другие нижестоящие должности. Основные формы власти в организации 1. Власть, основанная на принуждении (влияние через страх) 2. Власть, основанная на вознаграждении. 3. Законная власть (влияние через традиции) 4. Власть примера (влияние с помощью харизмы) 5. Власть эксперта (влияние через разумную веру).
11	Потребность в безопасности
12	Потребность в самореализации
13	Вид конфликта - между личностью и группой, причина конфликта несоответствие поведения личности ожиданиям группы (инициативность, самостоятельность в работе, карьеризм одной переводчицы)
14	Одна из функций руководителя – разрешение разнообразных конфликтов. В интервью же руководитель не исполняет эту функцию, что говорит о его неэффективности. Руководство должно не избегать конфликтов, а управлять ими. К тому же конфликты могут нести новые возможности.
15	Роли и интересы участников конфликта: 1. Сотрудник отдела кадров — отыскать или сделать новый лист приёма, т. к. его отсутствие является серьёзным нарушением. Не может никого трудоустроить задним числом. 2. Второй сотрудник отдела кадров — не брать на себя вину по поводу пропажи бумаги, ведь он и так оказал коллеге услугу, выполнив его работу по приёму документов. 3. Заведующий кафедрой — не хочет тратить время и силы на создание повторного документа, т. к. он подписывается ректором ВУЗа и придется объяснять всю ситуацию. Хочет, чтобы отдел кадров сам решил эту проблему. 4. Молодой специалист — не хочет начинать свою работу на новом месте с конфликтов. Хочет получить недостающую заработную плату
16	Механизм развития конфликта основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. Она отвечает на это своим конфликтогеном, более сильным и т. д. Конфликт в этом случае развития по закону эскалации, то есть нарастания.
17	Поздороваться, поинтересоваться, кого она ждет в аэропорту. Сказать, что немедленно жду ее на работе, что она ценный сотрудник и если она завтра выйдет на работу и будет старательно работать, то ее поведение закончится этим выговором. Если же нет, то придется искать другого сотрудника. Объяснение: в обычной ситуации следовало бы применить более жесткие меры, вплоть до увольнения, но поскольку срываются сроки работ, сотрудница нужна коллективу.
18	Причина конфликта – одна сотрудница делает слишком много ошибок из-за которых страдает вторая сотрудница, которой приходится их исправлять. Личностно-функциональная конфликтная ситуация.
19	Взвесить, ценен ли принятый сотрудник, если ценен, поговорить с заместителем, что его не устраивает в его подчиненном. Постараться

	урегулировать отношения заместителя с новым работником, сказать лучше присмотреться к нему еще некоторое время. Послать работника на курсы повышения специализации, если нужно. Если работник не очень ценен позвать его себе, указать на недостатки и не профессиональность, указанные в записке заместителя. Дать срок влиться в коллектив и исправить свои ошибки. Если не справится – уволить.
20	Причина конфликта в неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов. Ситуативно-управленческие конфликтная ситуация.

Задание №1

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка.

Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир. Женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Как оценить правильность действий каждого из работников?

Задание №2

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Ваше решение?

Задание №3.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия?

Задание №4.

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

Задание №5

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

На сей раз, он решил поручить выполнение этого задания Веткину — сотруднику, который недавно появился в группе и ни разу в таких разгрузках не участвовал. Но на его предложение Веткин ответил категорическим отказом. Руководитель потребовал объяснений, но и их Веткин давать отказался в столь же резкой форме. Трудность состояла в том, что разговор проходил в присутствии всего коллектива, и подобный тон мог привести к тому, что и другие сотрудники не стали бы выполнять такие поручения в дальнейшем. Столь грубым отказом он подрывал авторитет руководителя.

Руководитель предложил Веткину пройти в отдельный кабинет, где попытался разъяснить ему необходимость выполнения данной работы, предупредил о последствиях отказа и попросил написать объяснительную записку. Но он отказался это делать. Тогда руководитель объявил ему, что отстраняю его от выполнения обязанностей до окончательного решения вопроса. В тот момент перед руководителем стояли две задачи: сохранить свой авторитет и обеспечить разгрузку.

Вторая задача решалась просто. Руководитель поручил эту работу другому сотруднику, в чьей безотказности у него не было сомнений. О поведении же Веткина он сообщил вышестоящему руководителю с изложением всех подробностей. Руководитель надеялся получить поддержку, но вместо этого ему сделали замечание за плохую работу с подчиненными. Тогда руководитель постарался собрать побольше информации о Веткине и выяснил следующее. У него есть медицинское заключение о хроническом заболевании, которое дает право на освобождение от тяжелых работ. Однако справка эта носит «липовый» характер, и он пользуется ею, когда ему заблагорассудится. Кроме того, руководитель выяснил, что в выполняемой им работе заинтересовано начальство более высокого уровня, так что его продукция по своему значению превышает результаты работы всей группы.

На очередной беседе руководитель высказал Веткину свои соображения о полученной информации и перспективах совместной работы. Руководитель предупредил, что не станет включать в график подобных работ его фамилию, но объяснит другим сотрудникам, почему этого не делает, и предложил ему подумать над ситуацией. На следующий день руководителя самого вызвали на ковер. Ему было сделано нареkanie за то, что он плохо руководит людьми и не понимает важности для всей фирмы задач, которые решает Веткин. Руководитель возразил, что каждому подразделению надлежит решать, прежде всего, свои задачи и в группе не должно быть сотрудников на особом положении. А если Веткин такой больной и такой

умный, то найдите ему другое место. На это ему было сказано: «Это не тебе решать. Иди работай». Теперь руководитель дает поручения Веткину с большой осторожностью. Хуже того, чувство неуверенности перед ним распространяется и на других сотрудников. Этим руководителем, конечно, очень не доволен, а как поступить — не знает.

Вопросы:

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

Задание №6

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

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

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

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам - женщинам.

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

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

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что его стиль — продажи, а не возня с бумажками. Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя с тем, чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину.

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

придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты. Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением. Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые торжества, утверждая, что ему не нравятся шумные сборища. Коллектив начинает лихорадить; социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась. Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Вопросы:

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

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

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

4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

Задание №7

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам: нормы деятельности, нормы, регламентирующие дресс-код, нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы.

Виды норм:

1. Качество – главный принцип нашей работы!

2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.

3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!

4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.

5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.

6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.

7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.

8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».

9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!

10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.

11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.

12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.

13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

Задание №8

Что такое лидерство в организации?

Задание №9

Назовите виды лидерства в организации

Задание №10

Назовите источники и формы власти в организации

Задание №11

Рассмотрев ситуацию, дайте ответы на вопросы: Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?

В крупном салоне красоты дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось клиентов даже от постоянных клиентов, появились нарекания, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: произвести увольнение. Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с работниками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из сотрудников проговорился: «Понимаете - мы знаем, что нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся потянуть время».

Задание №12

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?

Задание №13

В конструкторском бюро в отделе информации была группа переводчиц (5 человек). Она работала хорошо, перевыполняла норму. Руководитель определял общий объем работы, а переводчицы распределяли

его между собой, помогая друг другу. В конце каждой недели руководитель проводил совещание группы, оценивал работу каждого и сообщал о работе на предстоящую неделю. Совещания проходили живо. Сами переводчицы предлагали к обсуждению дополнительный материал. Но в группе была одна переводчица, которая не имела достаточно опыта и квалификации, а потому все ей помогали, когда в этом возникала необходимость. Это ее немного раздражало, но она была благодарна всем за помощь.

И вот однажды на традиционном совещании она предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал, который был крайне необходим конструкторскому бюро. Руководитель предложил ей немедленно приняться за переводы этих статей, отложив то, что она переводила. Она, не жалея сил и времени, сидела все дни и вечера работая, даже в выходные дни.

Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в разработках. Ее переводы оказались высокого качества, объем работы значительно превысил тот, который был в группе. Руководство конструкторского бюро и руководитель отдела были очень довольны ее работой и высоко оценили инициативу. Она стала работать самостоятельно.

Через 2 месяца отношение к переводчице со стороны сотрудников резко изменилось. Руководитель отдела не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, но, когда заходил в комнату к переводчицам, видел, что она сидит с заплаканными глазами, а в комнате висит тягостная тишина. Расспросы ничего не давали: она ссылалась на личные обстоятельства, а остальные пожимали плечами. Истинную причину от руководителя скрывали, и он это чувствовал. Тогда он решил поговорить с ней. Выяснилось, что переводчицы сначала не одобряли ее инициатив, а затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу внешности. Потом ей несколько раз подсунули неверные переводы, а потом стали открыто обвинять ее в карьеризме. Но она работала по-прежнему качественно и много, а руководитель успокаивал ее, что все изменится к лучшему.

Однако ситуация развивалась в худшую сторону. К тому же общий объем переводов в группе стал уменьшаться. Группа начала вести себя демонстративно: на традиционных еженедельных совещаниях все сидели молча и ждали указаний от руководителя. Он стал предъявлять им претензии, потребовал прекратить обструкцию инициатив, но наткнулся на глухое недоброжелательное молчание. Тогда он пересадил инициативную переводчицу в другую комнату. Ее оставили в покое, но объем переводов по-прежнему сокращался, а затем стабилизировался на более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель критиковал группу и ставил в пример инициативу той работницы, которую они отвергли. Переводчицы отвечали решительным и дружным отпором, апеллируя к существующим нормам перевода. – «Есть нормативы, мы по ним и работаем». Группа стала неуправляемой.

Тогда руководитель добился пересмотра премий за перевыполнение норм и за качество переводов. Результат оказался неожиданным, четыре

переводчицы подали заявление об уходе. Через некоторое время руководитель остался с одной инициативной переводчицей.

Определить вид конфликта по ситуации, выявить причину конфликта.

Задание №14

Проанализируйте интервью с генеральным директором.

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Задание №15

Молодой специалист устроился на работу в университет учебным мастером на 0,5 ставки и ассистентом на 1 ставку. С заведующим кафедрой они заполнили листы приема на мастера и ассистента, а также остальные сопутствующие документы. В отделе кадров было несколько специалистов, и каждый отвечал за своё подразделение ВУЗа. Когда Специалист принес документы для трудоустройства – нужного Сотрудника отдела кадров, отвечающего за факультет, не было и Второй сотрудник отдела кадров, проверив документы заверил, что все бумаги заполнены верно, а также пообещал всё передать ответственному сотруднику, убедив Специалиста что 5 возвращаться в отдел кадров не нужно (отдел кадров находится в другом районе города).

В день получения заработной платы заведующему кафедрой принесли расчетные листы на персонал, и он был удивлён, что начисления новому работнику значительно меньше, чем он пообещал Специалисту при трудоустройстве. Позвонив в отдел кадров, он выяснил, что на ассистента нет листа приёма на работу, хотя остальные сопутствующие документы на эту должность присутствуют.

Опишите роли и интересы участников конфликта.

Задание №16

Определите природу конфликта в следующей ситуации. На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полусутоливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

Задание №17

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая

уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Как вы поступите в этом случае?

Задание №18

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание №19

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Как бы вы поступили на месте руководителя?

Задание №20

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

2 ЭТАП – Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

Вопросы к экзамену

1. Использование знаний организационного поведения в практическом управлении организацией.
2. Организационные процессы и организационные отношения в системе менеджмента. Человек в системе современного менеджмента.
3. Эффективность деятельности личности.
4. Индивидуальное поведение как основа коллективного поведения.
5. Формирование привлекательного ОП.
6. Личность как центр и основа организационного поведения.
7. Понимание внутреннего мира человека как основа для понимания мотивации индивидуального поведения.
8. Ценностные ориентации личности

9. Социальная адаптация и активность человека в организации.
10. Ролевое поведение. Ролевое поведение и ролевое ожидание индивида в организации. Статусы и роли.
11. Ролевые конфликты: конфликт «личность – роль», конфликт внутри роли, конфликт между ролями.
12. Регламентация социальных ролей личности в организации.
13. Мотивация личности работника – основа формирования организационного поведения.
14. Содержательные и процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ.
15. Корпоративная культура в системе мотивации личности работника.
16. Мотивация и эффективность управления.
17. Создание эффективной системы вознаграждений в организации.
18. Понятие и характеристики группы.
19. Задачи и принципы формирования групп.
20. Факторы, определяющие групповое поведение в организации, групповую работоспособность.
21. Групповые нормы поведения как регулятор поведения личности.
22. Конфликты и стрессы в организации
23. Влияние коммуникационного поведения на эффективность управления.
24. Межличностные коммуникации в организации.
25. Барьеры эффективного общения.
26. Виды и формы общения.
27. Организационные ценности и нормы поведения
28. Анализ индивидуальной деятельности и планирование личной работы.

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	ПК-2	ИПК-2.1	11	ПК-2	ИПК-2.1
2	ПК-2	ИПК-2.1	12	ПК-1	ИПК-1.1
3	ПК-1	ИПК-1.2	13	ПК-1	ИПК-1.2
4	ПК-1	ИПК-1.1	14	ПК-1	ИПК-1.2
5	ПК-1	ИПК-1.2	15	ПК-2	ИПК-2.1

6	ПК-2	ИПК-2.1	16	ПК-2	ИПК-2.1
7	ПК-1	ИПК-1.1	17	ПК-2	ИПК-2.2
8	ПК-1	ИПК-1.1	18	ПК-2	ИПК-2.2
9	ПК-2	ИПК-2.2	19	ПК-1	ИПК-1.1
10	ПК-2	ИПК-2.1	20	ПК-1	ИПК-1.1

Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	а,б	6	1-в, 2 –а, 3 –б.	11	г	16	в
2	а, г	7	г	12	б	17	г
3	а, в, г	8	а	13	г	18	в
4	а,б	9	в	14	в	19	б
5	1 –а, 2 –б, 3 –в	10	а	15	б	20	а

Задание № 1

Отметьте два выхода из эмоционального конфликта:

- а) разъединение оппонентов;
- б) перестройка оппонентов, изменяющая их мотивы;
- в) достижение своего интереса;
- г) стремление к взаимному дополнению интересов.

Задание № 2

"Замораживание" конфликта:

его приостановка:

- а) не изменяет объективной ситуации;
- б) ведет к разрешению конфликта;
- в) устраняет конфликт;
- г) не ведет к разрешению конфликта.

Задание № 3

Содержательные теории мотивации не фокусируются на:

- а) личностных чертах;
- б) потребностях;
- в) выводах;
- г) результатах.

Задание №4

Философия организационного поведения менеджера базируется на двух источниках:

- а) фактических предпосылок;
- б) ценностных предпосылок;

- в) сложных предпосылках;
- г) простых предпосылках.

Задание №5

Сопоставьте теории мотивации с их содержанием:

1. Теории подкрепления.
2. Содержательные теории.
3. Процессуальные теории.
 - а) делают акцент на средствах, которые контролируют поведение индивида, манипулируя его последствиями.
 - б) фокусируются в основном на потребностях индивида – физиологическом или психологическом дефиците, который мы стремимся уменьшить или от которого хотим вообще избавиться.
 - в) фокусируются на мышлении или когнитивных процессах, происходящих в сознании человека и влияющих на его поведение.

Задание №6

Сделайте сопоставление:

1. Личностно-ролевой конфликт
2. Внутриволевой конфликт
3. Межролевой конфликт
 - а) порождается противоречивой неоднозначностью той роли, которую играет личность: с одной стороны – реально, с другой стороны – в восприятии самой личности.
 - б) происходит в том случае, когда личности приходится выполнять роль, соответствующую представлениям одних членов группы, но при этом не оправдывающую ожидания других. Возникающая ситуация «между двух жерновов» характерна для членов недостаточно сплоченных групп.
 - в) связан с противоречием между личностью и ролью, его возникновение обусловлено требованием выполнения роли, нарушающей базовые нормы, ценности и потребности.

Задание №7

Мотивация и стимулирование соотносятся следующим образом:

- а) являются синонимами;
- б) независимы друг от друга;
- в) кооперируются;
- г) взаимодействуют.

Задание №8

Природа мотивации обуславливается:

- а) смешанно, в процессе функционирования и развития личности;
- б) случайно, во взаимодействии с окружающей средой;
- в) объективно, на основе необходимых потребностей человека;

г) эволюционно, закрепляя положительные факторы.

Задание № 9

Конфликт возникает, когда ролевое поведение:

- а) соответствует ролевому ожиданию;
- б) неопределенно;
- в) явно противоречит ролевому ожиданию;
- г) недостаточно соответствует ролевому ожиданию.

Задание № 10

Предмет конфликта –это:

- а) объективно существующая или воображаемая проблема, являющаяся причиной раздора между сторонами;
- б) то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон;
- в) препятствие в достижении целей;
- г) несовпадение интересов.

Задание №11

К проявлению межгруппового конфликта относится:

- а) неопределенность позиций сторон;
- б) усиление взаимодействия;
- в) усиление сплоченности между группами;
- г) столкновение между различными группами.

Задание №12

Полномочия руководителя определяются как:

- а) возможность выполнять задания;
- б) право принимать решения на своей должности без их одобрения вышестоящим руководителем;
- в) право принимать решения по всем вопросам сам;
- г) права руководителя.

Задание №13

Основой власти в организации является:

- а) добровольное подчинение;
- б) авторитет руководителя;
- в) приказы и распоряжения руководства;
- г) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение.

Задание №14

Необходимость власти в организации определяется тем, что:

- а) власть приводит к дезорганизации;
- б) власть существует для подавления личности;
- в) власть является организующим началом;

г) власть служит для обособления организации.

Задание №15

Разновидность организационного конфликта, проявляющегося на уровне личности работника и обусловленного различными ролевыми позициями:

- а) международный;
- б) ролевой;
- в) вневедомственный;
- г) политический.

Задание №16

Конфликт, который происходит между двумя и более индивидами, находящимися в оппозиции друг

к другу:

- а) ролевой;
- б) групповой;
- в) межличностный;
- г) межорганизационный.

Задание №17

Конфликт, порождаемый противоречивой неоднозначностью той роли, которую играет личность: с одной стороны – реально, с другой стороны – в восприятии самой личности, является:

- а) межролевым;
- б) личностно-ролевым;
- в) межгрупповым;
- г) внутреннеролевым.

Задание №18

Конфликты, которые безразличны к объектам конфликта и держатся, в основном, на мотивах – это:

- а) социальные конфликты;
- б) психологические конфликты;
- в) эмоциональные конфликты;
- г) организационные конфликты.

Задание №19

Различия в отношении пола, расовой и этнической принадлежности, возраста и физических способностей в организации можно определить как:

- а) демографические различия;
- б) разнообразие рабочей силы;
- в) социальное разнообразие;

г) этнографические различия

Задание №20

Теории, описывающие различные потребности, которые могут мотивировать индивидуальное поведение:

- а) содержательные;
- б) процессуальные;
- в) мотиваций;
- г) атрибуции.

Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	ПК-2	ИПК-2.1	11	ПК-1	ИПК-1.2
2	ПК-2	ИПК-2.2	12	ПК-1	ИПК-1.1
3	ПК-2	ИПК-2.1	13	ПК-2	ИПК-2.1
4	ПК-2	ИПК-2.1	14	ПК-2	ИПК-2.2
5	ПК-2	ИПК-2.2	15	ПК-2	ИПК-2.1
6	ПК-2	ИПК-2.1	16	ПК-2	ИПК-2.1
7	ПК-1	ИПК-1.2	17	ПК-2	ИПК-2.2
8	ПК-1	ИПК-1.1	18	ПК-2	ИПК-2.2
9	ПК-1	ИПК-1.1	19	ПК-2	ИПК-2.1
10	ПК-1	ИПК-1.2	20	ПК-2	ИПК-2.1

Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1	Конфликт был организован старшей сотрудницей, которая подвергла действие молодой коллеги необоснованной критике, поскольку первая сотрудница действовала по инструкции, к тому же перерыв был незначительный по времени. Вторая сотрудница была также неправа в том, что высказывала критику при клиентах.
2	в интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.
3	привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия
4	постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела
5	1. В данной ситуации описывается внутриличностный конфликт и конфликт между руководителем и подчиненным, межличностный конфликт. Объект конфликтов – сотрудник Веткин. А участниками

	<p>является руководителем подразделения, Веткин, вышестоящий руководитель.</p> <p>2. -жалоба на Веткина вышестоящему руководителю.</p> <p>-разговор с Веткиным по поводу его положения в группе.</p> <p>Руководитель должен был сам разобраться с ситуацией, в которой Веткин является объектом. Тем более, что Веткина приняло на работу вышестоящее начальство, не обратив внимание на так называемую «липовую» справку о хроническом заболевании.</p> <p>3. Так как он руководитель подразделения, то он должен был знать всю информацию, касающуюся Веткина до того, как распределять задание. Не надо было «копать» на наличие подлинности справки. Нужно было распределить соответствующую работу между всеми участниками группы, чтобы каждый мог отвечать за свою выполняемую работу по мере возможности. Если у кого-то (как у Веткина) есть ограничения по работе, то наделить их другой соответствующей работой.</p>
6	<p>1. Проблема на данной площадке – это увольнение прежнего руководителя, ну и соответственно замена его новым руководителем, который не был работником данной организации. Проблема, конечно же, сформулирована неверно.</p> <p>2. Главной ошибкой руководства данной площадкой было то, что уволили руководителя, так как сам руководитель в принципе ни в чем не виноват. Никто не застрахован от недобросовестных сотрудников. Следующая ошибка это найм жесткого руководителя со стороны, хоть и имеющего опыт работы. Причем найм жесткого руководителя, который мог бы устранить панибратство, повысить дисциплину в коллективе. Ну и еще ошибкой было то, что эту должность предложили Бекетову, который специализируется на продажах. Меры – провести совещание с сотрудниками и руководителем по поводу кражи новым сотрудником. Уволить нового сотрудника.</p> <p>3. А). Строго наказывать (например, выговором, лишением премии и т. д.) за нарушение дисциплины, за нарушение графика работы, за неофициальное общение в присутствии клиента.</p> <p>Б). Поощрять сотрудников (например, объявлением благодарности, признанием заслуг в присутствии коллектива, выплатой премии и т. д.) за выполнение или перевыполнения плана продаж, за перспективные и грамотные предложения, как в сфере улучшения общей работы, так и в сфере улучшения климата в коллективе.</p> <p>4. Последствием принятия предлагаемых мер была бы слаженная работа коллектива, высокий уровень продаж, соблюдением коллективом необходимых формальных правил, хорошая дисциплина и как следствие хороший и стабильный психологический климат в коллективе.</p>
7	<p>1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, И, 12.</p> <p>2. Нормы, регламентирующие дресс-код: 2, 5, 9, 13.</p> <p>3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8.</p>
8	<p>Лидерство – это положение (статус) определенной личности в организации (на предприятии, фирме), ее подразделении, группе, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей организации.</p>
9	<p>Всего предлагается шесть типов лидерства: авторитарный, образцовый, авторитетный, товарищеский, обучающий и демократичный. Психологами отмечено, что самый здоровый моральный климат и самые высокие результаты соответствуют Компаниям, где лидеры применяют не меньше</p>

	четырёх стилей лидерства (особенно если это авторитетный, демократичный, товарищеский и обучающий типы лидерства).
10	Источники власти в организации имеют определенные различия, обусловленные организационно-правовым статусом организации. В государственных организациях власть опирается на право руководить организацией, проистекающее из официального акта назначения на должность руководителя (директора, президента и т.п.). В частных коммерческих организациях источником власти является единоличное или совместное право собственности или владения имуществом (активами) организации, а также назначение на должность управляющего и другие нижестоящие должности. Основные формы власти в организации 1. Власть, основанная на принуждении (влияние через страх) 2. Власть, основанная на вознаграждении. 3. Законная власть (влияние через традиции) 4. Власть примера (влияние с помощью харизмы) 5. Власть эксперта (влияние через разумную веру).
11	Потребность в безопасности
12	Потребность в самореализации
13	Вид конфликта - между личностью и группой, причина конфликта несоответствие поведения личности ожиданиям группы (инициативность, самостоятельность в работе, карьеризм одной переводчицы)
14	Одна из функций руководителя – разрешение разнообразных конфликтов. В интервью же руководитель не исполняет эту функцию, что говорит о его неэффективности. Руководство должно не избегать конфликтов, а управлять ими. К тому же конфликты могут нести новые возможности.
15	Роли и интересы участников конфликта: 1. Сотрудник отдела кадров — отыскать или сделать новый лист приёма, т. к. его отсутствие является серьёзным нарушением. Не может никого трудоустроить задним числом. 2. Второй сотрудник отдела кадров — не брать на себя вину по поводу пропажи бумаги, ведь он и так оказал коллеге услугу, выполнив его работу по приёму документов. 3. Заведующий кафедрой — не хочет тратить время и силы на создание повторного документа, т. к. он подписывается ректором ВУЗа и придется объяснять всю ситуацию. Хочет, чтобы отдел кадров сам решил эту проблему. 4. Молодой специалист — не хочет начинать свою работу на новом месте с конфликтов. Хочет получить недостающую заработную плату
16	Механизм развития конфликта основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. Она отвечает на это своим конфликтогеном, более сильным и т. д. Конфликт в этом случае развития по закону эскалации, то есть нарастания.
17	Поздороваться, поинтересоваться, кого она ждет в аэропорту. Сказать, что немедленно жду ее на работе, что она ценный сотрудник и если она завтра выйдет на работу и будет старательно работать, то ее поведение закончится этим выговором. Если же нет, то придется искать другого сотрудника. Объяснение: в обычной ситуации следовало бы применить более жесткие меры, вплоть до увольнения, но поскольку срываются сроки работ, сотрудница нужна коллективу.
18	Причина конфликта – одна сотрудница делает слишком много ошибок из-за которых страдает вторая сотрудница, которой приходится их исправлять. Личностно-функциональная конфликтная ситуация.
19	Взвесить, ценен ли принятый сотрудник, если ценен, поговорить с заместителем, что его не устраивает в его подчиненном. Постараться урегулировать отношения заместителя с новым работником, сказать

	получше присмотреться к нему еще некоторое время. Послать работника на курсы повышения специализации, если нужно. Если работник не очень ценен позвать его себе, указать на недостатки и не профессиональность, указанные в записке заместителя. Дать срок влиться в коллектив и исправить свои ошибки. Если не справится – уволить.
20	Причина конфликта в неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов. Ситуативно-управленческие конфликтная ситуация.

Задание №1

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка.

Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир. Женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Как оценить правильность действий каждого из работников?

Задание №2

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Ваше решение?

Задание №3.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия?

Задание №4.

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

Задание №5

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

На сей раз, он решил поручить выполнение этого задания Веткину — сотруднику, который недавно появился в группе и ни разу в таких разгрузках не участвовал. Но на его предложение Веткин ответил категорическим отказом. Руководитель потребовал объяснений, но и их Веткин давать отказался в столь же резкой форме. Трудность состояла в том, что разговор проходил в присутствии всего коллектива, и подобный тон мог привести к тому, что и другие сотрудники не стали бы выполнять такие поручения в дальнейшем. Столь грубым отказом он подрывал авторитет руководителя.

Руководитель предложил Веткину пройти в отдельный кабинет, где попытался разъяснить ему необходимость выполнения данной работы, предупредил о последствиях отказа и попросил написать объяснительную записку. Но он отказался это делать. Тогда руководитель объявил ему, что отстраняю его от выполнения обязанностей до окончательного решения вопроса. В тот момент перед руководителем стояли две задачи: сохранить свой авторитет и обеспечить разгрузку.

Вторая задача решалась просто. Руководитель поручил эту работу другому сотруднику, в чьей безотказности у него не было сомнений. О поведении же Веткина он сообщил вышестоящему руководителю с изложением всех подробностей. Руководитель надеялся получить поддержку, но вместо этого ему сделали замечание за плохую работу с подчиненными. Тогда руководитель постарался собрать побольше информации о Веткине и выяснил следующее. У него есть медицинское заключение о хроническом заболевании, которое дает право на освобождение от тяжелых работ. Однако справка эта носит «липовый» характер, и он пользуется ею, когда ему заблагорассудится. Кроме того, руководитель выяснил, что в выполняемой им работе заинтересовано начальство более высокого уровня, так что его продукция по своему значению превышает результаты работы всей группы.

На очередной беседе руководитель высказал Веткину свои соображения о полученной информации и перспективах совместной работы. Руководитель предупредил, что не станет включать в график подобных работ его фамилию, но объяснит другим сотрудникам, почему этого не делает, и предложил ему подумать над ситуацией. На следующий день руководителя самого вызвали на ковер. Ему было сделано нарекание за то, что он плохо руководит людьми и не понимает важности для всей фирмы задач, которые решает Веткин. Руководитель возразил, что каждому подразделению надлежит решать, прежде всего, свои задачи и в группе не должно быть сотрудников на особом положении. А если Веткин такой большой и такой умный, то найдите ему другое место. На это ему было сказано: «Это не тебе

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

Вопросы:

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

Задание №6

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

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

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

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам - женщинам.

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

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

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что его стиль — продажи, а не возня с бумажками. Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя с тем, чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину.

Руководителем был назначен Завадский. Завадский — хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны». В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной,

рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты. Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением. Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые торжества, утверждая, что ему не нравятся шумные сборища. Коллектив начинает лихорадить; социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась. Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Вопросы:

1. Как сформулировало руководство фирмой проблему на данной площадке? Правильно ли сформулирована проблема?
2. Какие ошибки допустило руководство фирмой? Какие меры нужно было предпринять?
3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.
4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

Задание №7

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам: нормы деятельности, нормы, регламентирующие дресс-код, нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы.

Виды норм:

1. Качество – главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».
9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!

10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.

11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.

12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.

13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

Задание №8

Что такое лидерство в организации?

Задание №9

Назовите виды лидерства в организации

Задание №10

Назовите источники и формы власти в организации

Задание №11

Рассмотрев ситуацию, дайте ответы на вопросы: Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?

В крупном салоне красоты дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось клиентов даже от постоянных клиентов, появились нарекания, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: произвести увольнение. Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с работниками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из сотрудников проговорился: «Понимаете - мы знаем, что нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся потянуть время».

Задание №12

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?

Задание №13

В конструкторском бюро в отделе информации была группа переводчиц (5 человек). Она работала хорошо, перевыполняла норму. Руководитель определял общий объем работы, а переводчицы распределяли его между собой, помогая друг другу. В конце каждой недели руководитель

проводил совещание группы, оценивал работу каждого и сообщал о работе на предстоящую неделю. Совещания проходили живо. Сами переводчицы предлагали к обсуждению дополнительный материал. Но в группе была одна переводчица, которая не имела достаточно опыта и квалификации, а потому все ей помогали, когда в этом возникала необходимость. Это ее немного раздражало, но она была благодарна всем за помощь.

И вот однажды на традиционном совещании она предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал, который был крайне необходим конструкторскому бюро. Руководитель предложил ей немедленно приняться за переводы этих статей, отложив то, что она переводила. Она, не жалея сил и времени, сидела все дни и вечера работая, даже в выходные дни.

Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в разработках. Ее переводы оказались высокого качества, объем работы значительно превысил тот, который был в группе. Руководство конструкторского бюро и руководитель отдела были очень довольны ее работой и высоко оценили инициативу. Она стала работать самостоятельно.

Через 2 месяца отношение к переводчице со стороны сотрудников резко изменилось. Руководитель отдела не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, но, когда заходил в комнату к переводчицам, видел, что она сидит с заплаканными глазами, а в комнате висит тягостная тишина. Расспросы ничего не давали: она ссылалась на личные обстоятельства, а остальные пожимали плечами. Истинную причину от руководителя скрывали, и он это чувствовал. Тогда он решил поговорить с ней. Выяснилось, что переводчицы сначала не одобряли ее инициатив, а затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу внешности. Потом ей несколько раз подсунули неверные переводы, а потом стали открыто обвинять ее в карьеризме. Но она работала по-прежнему качественно и много, а руководитель успокаивал ее, что все изменится к лучшему.

Однако ситуация развивалась в худшую сторону. К тому же общий объем переводов в группе стал уменьшаться. Группа начала вести себя демонстративно: на традиционных еженедельных совещаниях все сидели молча и ждали указаний от руководителя. Он стал предъявлять им претензии, потребовал прекратить обструкцию инициатив, но наткнулся на глухое недоброжелательное молчание. Тогда он пересадил инициативную переводчицу в другую комнату. Ее оставили в покое, но объем переводов по-прежнему сокращался, а затем стабилизировался на более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель критиковал группу и ставил в пример инициативу той работницы, которую они отвергли. Переводчицы отвечали решительным и дружным отпором, апеллируя к существующим нормам перевода. – «Есть нормативы, мы по ним и работаем». Группа стала управляемой.

Тогда руководитель добился пересмотра премий за перевыполнение норм и за качество переводов. Результат оказался неожиданным, четыре

переводчицы подали заявление об уходе. Через некоторое время руководитель остался с одной инициативной переводчицей.

Определить вид конфликта по ситуации, выявить причину конфликта.

Задание №14

Проанализируйте интервью с генеральным директором.

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Задание №15

Молодой специалист устроился на работу в университет учебным мастером на 0,5 ставки и ассистентом на 1 ставку. С заведующим кафедрой они заполнили листы приема на мастера и ассистента, а также остальные сопутствующие документы. В отделе кадров было несколько специалистов, и каждый отвечал за своё подразделение ВУЗа. Когда Специалист принес документы для трудоустройства – нужного Сотрудника отдела кадров, отвечающего за факультет, не было и Второй сотрудник отдела кадров, проверив документы заверил, что все бумаги заполнены верно, а также пообещал всё передать ответственному сотруднику, убедив Специалиста что 5 возвращаться в отдел кадров не нужно (отдел кадров находится в другом районе города).

В день получения заработной платы заведующему кафедрой принесли расчетные листы на персонал, и он был удивлён, что начисления новому работнику значительно меньше, чем он пообещал Специалисту при трудоустройстве. Позвонив в отдел кадров, он выяснил, что на ассистента нет листа приёма на работу, хотя остальные сопутствующие документы на эту должность присутствуют.

Опишите роли и интересы участников конфликта.

Задание №16

Определите природу конфликта в следующей ситуации. На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полусутоливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

Задание №17

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая

уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Как вы поступите в этом случае?

Задание №18

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание №19

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Как бы вы поступили на месте руководителя?

Задание №20

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

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.