



**Федеральное агентство морского и речного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреж-
дение высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

**Воронежский филиал
Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.Б.19.3 «Организационное поведение»
(Приложение к рабочей программе дисциплины)**

Уровень образования:	Высшее образование – бакалавриат
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Управление предприятием и человеческими ресурсами
Вид профессиональной деятельности:	Организационно-управленческая деятель- ность, информационно-аналитическая деятельность, предпринимательская дея- тельность
Язык обучения:	Русский
Кафедра:	Экономика и менеджмент
Форма обучения:	Очная Заочная
Курс:	1
Составитель	Овчаров А.А.

ВОРОНЕЖ 2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	3
1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины	3
1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся	4
1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания	5
2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ	6
2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля	6
2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины	27
3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	30
3.1 Теоретические вопросы для проведения зачета	30
3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачете	31

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - правовые основы организации труда, основы менеджмента персонала организации; - принципы, формы управленческих решений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять степень важности деловых решений и уровень собственной компетентности и ответственности; - формулировать организационно-управленческие решения и распределять обязанности. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способностями аргументировать принятые решения и объяснять их последствия; - современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений.
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал; - диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами стимулирования и мотивация; - методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной культуры.
ПК-12	Умение организовать и поддер-	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы сбора, классификации, обработки и ис-

	<p>живать связи с деловыми партнерами, используя систему сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p>	<p>пользования информации, основы исследовательской и аналитической деятельности в этой области.</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ориентируясь в рыночных условиях и используя отличные предметные знания, осуществить сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения управленческих задач; – делать грамотные выводы по результатам проведенного анализа и предлагать мероприятия, повышающие эффективность компании. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методами разработки и реализации маркетинговых программ; – навыками проведения переговоров с экономическими службами предприятий для сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов.
--	--	--

1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Основы теории организационного поведения	ОПК-2 ПК-1, 12	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачет.
2	Тема 2. Личность в организации	ОПК-2 ПК-1, 12	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачет.
3	Тема 3. Процесс восприятия и управление впечатлением	ОПК-2 ПК-1, 12	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачет.
4	Тема 4. Управление конфликтами и стрессами в организации	ОПК-2 ПК-1, 12	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачет.
5	Тема 5. Деловые переговоры	ОПК-2 ПК-1, 12	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачет.

6	Тема 6. Жизненный цикл организации	ОПК-2 ПК-1, 12	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачет.
7	Тема 7. Управление организационными изменениями	ОПК-2 ПК-1, 12	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачет
8	Тема 8. Организационная культура	ОПК-2 ПК-1, 12	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачет.

1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня
Пороговый (базовый) уровень (Зачтено) (обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях; – обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях
Повышенный (продвинутый) уровень (Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности; – обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать, и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности.
Высокий (превосходный) уровень (Зачтено) (превосходит пороговый (базо-	– обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них от-

<p>вый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции)</p>	<p>ветственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий;</p> <p>– обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать, и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий.</p>
--	--

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля

Тема 1. Основы теории организационного поведения.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

- 1) Предмет теории организационного поведения
- 2) основополагающие концепции организационного поведения
- 3) Основные теоретические подходы к изучению организационного поведения
- 4) Элементы системы организационного поведения
- 5) Модели организационного поведения
- 6) Особенности организационного поведения в России
- 7) Психологический портрет российского работника. Динамика его изменения

Практические задания:

Задание №1.

«Социальная система». Опишите основные черты социальной системы организации, в которой вы работаете или учитесь. Покажите, как социальная система влияет на вас и ваши трудовые качества?

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

- 1) Дайте определение организационного поведения (ОП). Какова связь ОП с менеджментом, теорией организации, управлением персоналом, психологией и другими науками?
- 2) Почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации?
- 3) Назовите основные концепции, формирующие базис ОП. Выделите наиболее значимые из них и поясните свой выбор.
- 4) Почему философия и видение включены в систему организационного поведения? Приведите пример организационного видения, о котором вы читали или слышали.
- 5) Сравните четыре модели ОП между собой. Что у них общего и чем они отличаются друг от друга?

- б) Почему поддерживающая и коллегиальная модели ОП распространяются, прежде всего, в высокоразвитых странах?
- 7) Что нового вносит изучение дисциплины ОП в подготовку менеджеров?
- 8) Какие знания и навыки из области менеджмента нужны, чтобы помочь организации стать эффективно действующей?

Задача 1

В одной финансово-кредитной организации начальником юридического отдела был назначен молодой (25 лет) человек с незаконченным на тот момент финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов высочайшей юридической квалификации с высоким стажем и большим опытом работы. Приняли его спокойно и нейтрально.

В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от очень крупного клиента. Финансово-кредитная организация очень любила своих клиентов, поэтому молодой начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки – к 16 часам этого же дня. И официальным тоном поручил работу ведущему специалисту отдела, женщине 36 лет. Назовем ее Мария Ивановна. Она кивнула головой и погрузилась в работу.

16.00, затем прошел еще час. Клиент уже оборвал все телефоны. Но на раздраженный вопрос руководителя: "Сколько же можно?" Мария Ивановна спокойно ответила: "Мне на эту работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у вас на столе". И не было в ее голосе ни тени раздражения.

Попытки поручить работу двум другим сотрудникам вообще успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и позволил себе гневные высказывания в адрес сотрудницы. После чего отлучился на время. На коллектив отдела его вспышка не оказала никакого воздействия, только вызвала улыбки. Вопросы:

1. Как можно охарактеризовать данную ситуацию с точки зрения отношений нового руководителя с подчиненными ему сотрудниками?
2. Можно ли назвать поведение молодого руководителя "грамотным"? Если да, то почему?
3. Как можно оценить отношение руководителей этой организации к сотрудникам описанного подразделения? В чем ошибка высшего руководства? 4. Укажите на ошибки начальника юридического отдела.

Задача 2

С помощью полярной модели основного управленческого отношения показать, где скрываются и где блокируются поведенческие ресурсы управления. Разработать полярную модель для следующей ситуации: есть 2 типа руководителей, один из которых дает понять, что каждый в коллективе способен на многое, а другой считает, что мало кто на что способен. Что приобретает первый руководитель, заинтересовывая работников? И что теряет второй, заставляя их работать?

В этой модели продемонстрируйте "обратную связь" основного управленческого отношения, т.е. как руководитель может раскрывать поведенческий ресурс организации и как может его загубить. Оцените приобретения одного руководителя и потери другого. Результаты оценки представьте в виде таблицы.

Используя полученные данные, сформулируйте такую же таблицу в зеркальном отражении: что теряет руководитель, развивающий своих людей и, что приобретает его авторитарный коллега.

Тесты:

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

- а) понять, научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им;
- б) объяснить причины поступков индивидов в определенных условиях;
- в) предсказание поведения работников в будущем;
- г) овладение навыками управления людьми;
- д) обучение и развитие кадров.

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

- а) культурологический;
- б) классический;
- в) менеджмент человеческих отношений;
- г) этап социально-групповых норм поведения;
- д) поведенческий.

3. Организационное поведение как научная дисциплина сформировалась в:

- а) 20-30 гг. XX в.;
- б) 30-40 гг. XX в.;
- в) 40-60 гг. XX в.;
- г) 60-70 гг. XX в.;
- д) 70-90 гг. XX в.

4. Суть теории равенства и справедливости:

- а) создание благоприятных условий труда для всех сотрудников;
- б) справедливая оценка усилий человека по сравнению с усилиями других сотрудников;
- в) удовлетворение потребностей работников различного уровня;
- г) учет индивидуальных возможностей работника;
- д) материальное поощрение всех сотрудников.

5. На организационном уровне поведения принятие решений рассматривается как:

- а) основной механизм управления организационным поведением, определяющий и организационный климат и результативность работы организации;
- б) условие развития сотрудников;
- в) условие доверия руководителю;
- г) возможность учета индивидуальных возможностей сотрудников;
- д) возможность творческого подхода к решению проблем.

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

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

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

- а) разрабатывает практические и прикладные подходы к анализу причин поведения людей и групп;

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

Тема 2. Личность в организации.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Взаимодействие человека и организации
2. Понятие личности, ее структура и развитие
3. Современные теории личности. Типологии личностей
4. Характеристики индивидуальности человека
5. Критериальная основа поведения
6. Установки работников организации: компоненты, функции, методы изменения
7. Удовлетворенность трудом

Практические задания:

Задание №1.

«Анкета для подбора кадров». По каждой категории различия личности (наследственность, культура, семья, социальная группа, жизненный опыт) составить не менее пяти вопросов к кандидату на работу в организации. Вопросы должны быть составлены так, чтобы ответы на них наилучшим образом раскрывали личность кандидата.

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

- 1) Дайте определение понятия «личность». Перечислите общечеловеческие свойства личности. Какое отношение имеет личность к организационному поведению?
- 2) В чем необходимость существования людей и организаций друг для друга? Перечислите основные ожидания человека и организации.
- 3) Сравните природу человека и природу организации: в чем сходство и различия?
- 4) Какие человеческие качества сугубо индивидуальны? В чем люди в основном похожи? Что доминирует: различия или сходство?
- 5) Что такое установка? Назовите основные характеристики и составляющие компоненты установок. Какие функции выполняют установки в жизни людей?
- 6) Что подразумевается под термином «удовлетворенность трудом»? Какие основные факторы оказывают влияние на удовлетворенность трудом? Каковы важнейшие следствия удовлетворенности трудом?
- 7) Назовите основные параметры теорий научения. В чем разница между классическим и оперантным обусловливанием?
- 8) В чем различие между положительным и отрицательным подкреплением? Приведите примеры.
- 9) Перечислите пять этапов МОП. Кратко охарактеризуйте важнейшие аспекты каждого этапа.
- 10) Какие факторы влияют на модификацию поведения? В каких областях успешно применялись методы управления поведением?

Задача 1

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв

взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу "Организационное поведение".

"Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся.

Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе".

"Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, — ответила Анна. — А как у тебя дела?"

"Я работаю в рекламном агентстве "Альбатрос". Я там почти уже год", — сказала Лида.

"Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слышала, что это достаточно жесткая контора".

"Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Лида, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду".

Анна сочувственно взглянула на подругу. "У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев, и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно конечно было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница.

Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая".

Лида отставила свой кофе. "Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала".

"Тебе нравится то, что ты делаешь?" — спросила Анна.

"Да, это очень интересное дело, — ответила Лида. — Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо".

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: "В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?"

"Я бы пошла, Анна, — сказала Лида, — но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?"

"Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обоих повысят". Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто. Вопросы:

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?

2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?
3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?
4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?
5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?
6. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают разную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

Тесты:

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

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

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

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

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

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

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

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

12. Какое положение достаточно полно характеризует функцию коммуникаций в организации:

- а) коммуникации - это доведение информации от одного человека до другого или групп людей с целью взаимопонимания, позволяющего повысить качество принимаемых решений;

- б) коммуникации - это обмен информацией между членами группы;
- в) коммуникации - это мотивация членов организации;
- г) коммуникации облегчают взаимное приспособление людей в организации;
- д) коммуникации реализуют стиль управления организационным поведением.

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

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

Тема 3. Процесс восприятия и управление впечатлением.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Теории научения поведению
2. Принципы научения: подкрепление и наказание
3. Типы, формы и частота компенсации
4. Организационная система вознаграждений
5. Модификация поведения как управленческая задача

Практические задания:

Задание №1.

«Ситуационное усиление поведения». Выберите один из типов ситуационного усиления (подкрепления) поведения и опишите факты и события из своей жизни, когда к вам применялся данный тип усиления.

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

1. 1) Чем ощущение отличается от восприятия? Какие факторы влияют на восприятие человека окружающими.
- 2) Приведите примеры внешних факторов, которые влияют на избирательность восприятия.
- 3) Что означает Стереотипизация? Почему этот эффект рассматривается как проблема восприятия?
- 4) Какие стереотипы связаны с восприятием демографических характеристик личности? К каким последствиям это может привести?
- 5) Что называется эффектом «ореола»? Обобщите современные представления об этом эффекте.
- 6) Объясните факторы, определяющие восприятие одного человека другим.
- 7) Что подразумевается под управлением впечатлением? Что означает мотивация впечатления и формирование впечатления?
- 8) Какие основные приемы используют работники при управлении впечатлением?

Задача 1

Руководство магазина считает, что отдел кадров подобрал в свое время не тех людей на должности, описание которых приводится ниже.

Определить, что нужно сделать для заполнения этих должностей в будущем с большей эффективностью. Необходимо разработать модель личности для кандидата на каждую из должностей. Эта модель должна описывать наиболее важные черты личности, которые приве-

дут к успеху в работе. Затем следует подготовить список вопросов к кандидату на должность, ответы на которые помогут совместить требования к работе с личностной характеристикой.

Заведующий секцией мужской и женской одежды. Менеджер в данной должности несет полную ответственность за поддержание соответствующего ассортимента товаров в секции; должен управлять продажей, координировать работу и обеспечивать развитие подчиненных ему продавцов. Он обязан играть активную роль в выявлении слабых сторон в работе каждого продавца и помогать ему (ей) в преодолении недостатков. Приблизительно половину своего рабочего времени менеджер проводит в зале секции, работая с покупателями.

Заведующий складом. Менеджер несет полную ответственность за получение прибывающих товаров, их правильное складирование в помещениях склада, а также за своевременную доставку в торговые залы по требованию заведующих секциями. Менеджер должен работать с персоналом, доставляющим товары, так, чтобы обеспечить в этом деле порядок и систематичность. Кроме того, менеджер должен работать с продавцами, чтобы избегать затоваривания на складе.

Тесты:

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

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

15. Определите цель восходящей информации в организации:

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

16. Определите основную функцию неформальной коммуникации в организации:

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

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

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

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

а) устойчивую систему представлений о самом себе, через воздействие на образ-Я, которые влияют на межличностное поведение в группе;

- б) управление коммуникативными потоками;
- в) реализацию программ повышения квалификации сотрудников;
- г) оценку деятельности сотрудников;
- д) реализацию миссии организации.

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

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

20. Важным механизмом управления индивидуальным уровнем организационного поведения является:

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

Тема 4. Управление конфликтами и стрессами в организации.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Роль восприятия в процессе человеческого поведения и общения
2. Внешние факторы внимания
3. Внутренние факторы восприятия
4. Организация восприятия
5. Феномены и закономерности восприятия
6. Социальное восприятие
7. Управление впечатлением

Практические задания:

Задание №1.

«Конфликты в нашей жизни». Проанализируйте ситуации и определите тип конфликта, наличие конфликтной ситуации и инцидента. Что следует делать в подобных ситуациях для предотвращения или разрешения конфликта?

1) Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя тем, что эта работа требует более высокого разряда. Добавляет при этом, что ему уже 5 лет не повышали разряд.

2) На аттестации заместитель начальника отдела выступил с рядом замечаний в адрес одной из аттестуемых, указав на серьезные просчеты в ее работе. Замечания были вескими и обоснованными. В ответ работница разразилась слезами и заявила, что зам. начальника сводит с ней личные счеты: ее собака якобы не дает ему спать по ночам.

3) Частное такси подвезло пассажира к нужному месту. Водитель называет цену, с которой пассажир не согласен. Счетчика нет, о цене заранее не договаривались.

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

- 1) Что такое фрустрация? В чем заключаются некоторые из ее проявлений? Каким образом модель фрустрации может быть использована для анализа организационного поведения?
- 2) Дайте определение конфликта, конфликтной ситуации, инцидента. Опишите процесс развития конфликта. Каковы возможные последствия конфликта?
- 3) Каковы основные источники межличностного конфликта? Какие из них, по вашему мнению, наиболее соответствуют современным организациям?
- 4) Какие методы разрешения конфликтов вы знаете?
- 5) Как ведут себя группы в конфликтной ситуации? Какие четыре стратегии могут быть использованы для эффективного управления межгрупповым конфликтом?
- 6) Назовите основные типы конфликтов. Какова степень неизбежности конфликта каждого типа. Как следует разрешать конфликт каждого типа?
- 7) Дайте определение стрессу. Всегда ли он вреден человеку?
- 8) Что такое общий синдром адаптации? Назовите три его этапа.
- 9) На какие основные категории можно подразделить факторы стресса, воздействующие на человека в организации? Приведите примеры для каждой категории.
- 10) Какие основные черты характера определяют реакцию человека на стресс? Приведите примеры.
- 11) Стресс может привести к эффектам физиологического, психологического и поведенческого характера. Дайте примеры каждого из них. Какова взаимосвязь этих эффектов со стрессом на рабочем месте?
- 12) Опишите индивидуальные и организационные способы борьбы со стрессом.

Задача 1

"Орион" — это крупная многонациональная компания по производству товаров бытовой химии. Она осуществляет операции в десяти странах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном уральском городке.

Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы данного завода. Как только продукция сходит с производственной и

упаковочной линии в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены складские помещения. Эти операции осуществляются в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петр Груздев работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и уже семь лет работает на этом заводе. В его обязанности входит погрузка готовой продукции на конвейер и складирование ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика.

Дома Петр живет с матерью и отцом; домой приходит в основном спать. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с людьми у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, что после этого он бывает "разбитым". Петр тратит очень много денег на свои развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец, находясь на пенсии, все еще работает и получает неплохую заработную плату. Сам Петр умудряется немного подработать на стороне, выступая время от времени в качестве судьи на соревнованиях местных мужских и женских команд по волейболу. Он также активно занимается спортом для своего удовольствия: зимой — это популярный в этом городе хоккей, а летом — русская лапта. Ему очень нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от самих занятий спортом.

На работе Петр уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом.

Позапрошлый год 12 дней (5 случаев)

Прошлый год 9 дней (7 случаев)

Текущий год 10 дней (8 случаев)

Кроме того, Петр часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода.

Его новый начальник участка Галина Николаевна не считает, что активная жизнь Петра вне работы — причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день.

Однажды, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петру не возбранялось работать после случившегося.

Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях. Они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось.

В принципе Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверх усилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно "жестким" начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого "жесткого" начальника и меньше у тех двух "либералов", дававших людям самим решать, где, как и когда работать.

В восемь часов утра в понедельник 6 октября 1997 г. Петр Груздев не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петр вышел на работу, и в будущем подобные случаи исключались.

Вопросы:

Как Петр воспринимал организационное и неорганизационное окружение? Какие личностные различия Петра определяли его поведение на рабочем месте и вне работы?

Чему приписывал Петр причины своего поведения и почему он так считал? Чему предписывала Галина Николаевна причины поведения Петра, и что ее привело к такому восприятию событий?

Какие виды ситуационного усиления поведения Петра использовали его предыдущие начальники? Насколько эффективными были их действия? Объясните свою точку зрения.

Что было особенного в том порядке, с которым к Петру применялось ситуационное усиление его поведения? Было ли это эффективным?

Что бы вы посоветовали предпринять Галине Николаевне в создавшейся ситуации?

Тесты:

21. SMART-технология - это технология:

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

22. Повышению эффективности принимаемых управленческих решений способствует метод:

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

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

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

24. Сколько уровней анализа организационной структуры предложил Э.Шейн:

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

25. Выделите определение контркультуры:

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

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

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

Тема 5. Деловые переговоры

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Подготовка к переговорам.
2. Этапы переговорного процесса.
3. Типичные модели поведения на переговорах.
4. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления.
5. Наиболее распространенные виды переговоров
6. Влияние национальных различий на процесс деловых переговоров.

Практические задания:

Задание №1.

Подготовить доклад на одну из предложенных тем:

- 1) Деловой разговор
- 2) Беседа
- 3) Обсуждение и собеседование
- 4) Спор, полемика, дискуссия, дебаты, прения, диспут
- 5) Торги
- 6) Многосторонние переговоры
- 7) Особенности проведения переговоров с партнерами из других стран

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

- 1) Какие виды переговоров вам известны? Опишите основные этапы процесса переговоров.
- 2) На основе каких критериев производится оценка эффективности переговоров?
- 3) Какие модели поведения на переговорах вы знаете?
- 4) Назовите базовые элементы метода принципиальных переговоров.
- 5) Какова наиболее эффективная тактика поведения на переговорах с более сильным партнером?
- 6) Как влияют национальные различия на процесс переговоров? Какие рекомендации вы можете дать представителям других стран, готовящимся к переговорам с российской стороной.

Задача 1

Данный конфликт произошел на фирме А, занимающейся снабжением сети ресторанов продуктами питания.

Основным продуктом, которым эта фирма снабжает рестораны "Fast Food", является картофель "French Fries". Этот продукт поставляется из Германии фирмой В, с которой подписан долгосрочный контракт на поставку с условием отсрочки платежа. Фирма В является не только поставщиком, но и производителем данного вида картофеля. Заказывает продукцию у фирмы В и занимается платежами директор по закупкам фирмы А, которого зовут Андреем. За неделю до майских праздников Андрей заболел, и часть своих обязанностей поручил своему заместителю Елене.

В конце рабочей недели, в пятницу, выяснилось, что по вине транспортной компании и таможенной группы фирмы А поставка из Германии срывается, т.е. в понедельник на складе может образоваться дефицит картофеля, потребление которого ресторанами во время праздников должно увеличиться.

Андрей из дома пытался уладить ситуацию с поставками фирмы В, но ему это не удалось, и к концу рабочего дня в пятницу он поручил Елене организовать срочную закупку у любого московского поставщика, который смог бы доставить картофель определенного образца в количестве 3 т. не позднее окончания рабочего дня в понедельник.

Елена стала искать подходящего поставщика, но вечером в конце недели это было практически невозможно. Андрей также занимался поиском и, найдя фирму С, сообщил это Елене и дальнейшее решение по поставке поручил принимать ей.

В данной экстренной ситуации Елене пришлось пойти на условия, поставленные фирмой С, которые фирме А были абсолютно невыгодны: подписание договора со сроком действия до конца 1997 г. и 100 % предоплата данной поставки. Условием Елены была скорейшая поставка.

В понедельник утром Елена произвела предоплату фирме С и выслала ей платежное поручение с подтверждением факта оплаты, что является необходимым и достаточным условием для фирмы - поставщика, чтобы отгрузить товар на склад фирмы А. Елена сообщает Андрею, что эта проблема решена и поставка должна произойти до окончания рабочего дня.

Во вторник Андрей вышел на работу и узнал, что картофель еще не привезли, и попросил разобраться в этом Елену. Она позвонила в фирму С, и ей сообщили, что платежного поручения недостаточно и отгрузка будет произведена только тогда, когда на их счет поступят деньги, т.е. не раньше среды, так как деньги в Москве из банка в банк идут не менее одного дня. Елена сообщила это Андрею, который был очень возмущен тем, что она сразу не выяснила этого обстоятельства. Елена же ему ответила, что это он нашел фирму С, она думала, что Андрей достаточно хорошо знал будущего поставщика, а поэтому она занималась только технической стороной организации поставки. Андрей же узнал только цену картофеля, которая была для него приемлема.

Андрей стал обвинять Елену в неудачной сделке. Он говорил, что Елена должна была выяснить все условия поставки до конца и при неприемлемых условиях искать другого поставщика. Елена же ему сказала, что он не давал ей таких указаний, а догадаться она не могла, потому что закупка картофеля не в ее компетенции. На обвинения Андрея в непрофессионализме она ответила, что он возложил на нее слишком большую ответственность и что лучше ему самому попытаться договориться с фирмой С о скорейшей поставке. Андрей позвонил на фирму С, но ему отказали в поставке до поступления денег на их счет, так как это условие было неприемлемым для руководства фирмы С, тем более что уже был подписан договор в котором кроме форс-мажорных, не оговаривалось никакие другие обстоятельства, которые могли бы изменить характер поставок.

В среду днем пришла машина с картофелем из Германии, а машина от фирмы С так и не было. Сотрудники отдела, которым руководил Андрей, были в курсе ситуации и стали критиковать его за то, что он оплатил фирме С поставку со 100% предоплатой, в то время как они не смогли оплатить поставки своим постоянным партнерам, с которыми они работают с отсрочкой платежа в 15 банковских дней, так как необходимые деньги Елена зарезервировала для фирмы С в пятницу вечером.

В итоге фирма А понесла убытки в размере предоплаты за уже ненужный картофель. Кроме того, подписав договор, она возложила на себя обязанность закупить до конца 1997 г.

такой же картофель, как и у фирмы В, но с товарной наценкой у фирмы С. Вопросы:

1. Нужно ли было Андрею принимать участие в поисках фирмы или он должен был дать задание Елене провести это дело от начала до конца?
2. Можно ли сказать, что Андрей недостаточно хорошо контролировал ситуацию? Должен ли он был это делать, когда был не совсем здоров?
3. Справедливы ли слова Елены о том, что Андрей возложил на нее слишком большую ответственность, после того, когда уже нельзя было изменить ситуацию с фирмой С?
4. Имеются ли у Андрея основания в будущем не доверять профессионализму Елены?
5. На ком лежит ответственность за убытки?
6. Была ли эта ситуация следствием недомолвок и недоразумений между Еленой и Андреем? Как бы вы посоветовали им вести себя в дальнейшем?

Тесты:

1. Цели учебной дисциплины «Организационное поведение»:

- а) систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в организации ситуациях;
- б) манипулирование людьми;
- в) объяснение причин поступков индивидов в определенных ситуациях;
- г) предсказание поведения работника в будущем;
- д) овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

2. Основные компоненты дисциплины «Организационное поведение»:

- а) индивид;
- б) группа;
- в) организация;
- г) команда;
- д) субъекты организации.

3. Отличительные черты науки об организационном поведении:

- а) междисциплинарный характер;
- б) теоретический характер дисциплины;
- в) комплексный прикладной характер дисциплины;
- г) инструментальный характер дисциплины;
- д) системность, опирающаяся на результаты исследований и концептуальные разработки.

4. Методы исследования организационного поведения:

- а) опросы, интервью, анкетирование, тестирование;
- б) наблюдение;
- в) эксперимент (лабораторный и естественный);
- г) сбор фиксированной информации (изучение документов);
- д) социометрический эксперимент.

5. Изучение закономерностей организационного поведения помогает руководителю в решении следующих задач:

- а) в мотивировании труда;
- б) в обеспечении стабильности деятельности;
- в) в эффективном управлении группами людей;
- г) в принятии и реализации управленческих решений;
- д) в развитии организации.

6. Регуляторами поведения личностей и групп являются:

- а) политические регуляторы (правовые нормы и декреты государства и т.п.);
- б) организационные регуляторы (уставы, инструкции, распоряжки и т.п.);
- в) общественные регуляторы (традиции, обычаи, общественное мнение и т.п.);
- г) ситуация на рынке, на котором действует организация;
- д) мораль как система нравственных норм.

Тема 6. Жизненный цикл организации.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

- 1. Природа организационных изменений.
- 2. Соппротивление изменениям

3. Управление организационными изменениями.
4. Процесс организационного развития.
5. Методы организационного развития
6. Будущее организационного поведения

Практические задания:

Задание №1.

«Наблюдаемые изменения в организации». Из своего жизненного опыта приведите примеры организационных изменений, которые вам лично приходилось наблюдать или в которых вы непосредственно участвовали. Используйте форму, представленную в таблице 2.

Таблица 2 - Организационные изменения

Организационные изменения в области...	Факты и события из личной жизни
...целей	
...стратегий	
...технологии	
...ролей и задач	
...структуры	
...персонала	
...культуры	

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

- 1) Что такое «жизненный цикл организации»? Опишите циклы развития организации в бизнесе?
- 2) Назовите каждую стадию жизненного цикла организации. Какие условия изменяют характеристики стадий?
- 3) От каких факторов зависит длительность стадий ЖЦО?
- 4) Укажите основные причины кризисов каждого цикла развития организации.
- 5) Каковы особенности организационного поведения на различных стадиях жизненного цикла?
- 6) Чем определяется возможность длительного существования организации на этапе «Инновационной организации»?
- 7) Проанализируйте зависимость организационных структур от этапов ЖЦО.
- 8) Как связаны методы управления персоналом с жизненным циклом организации?

Задача 1

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.

Вопросы:

Кто разжег конфликт?

Насколько обоснованы действия молодого кассира?
Насколько объективна критика ее старшего коллеги?
Как оценить правильность действий каждого из работников?
Что можно посоветовать в данной ситуации?

Тесты:

7. Теория поведения человека в организации:

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) поведенческие науки;
- д) исследование операций.

8. Критерии индивидуальной эффективности:

- а) способности;
- б) мотивация;
- в) знания, умения, навыки;
- г) стратегия организации;
- д) опыт.

9. Критерии групповой эффективности:

- а) лидерство;
- б) статус;
- в) роли;
- г) мотивация;
- д) опыт.

10. Внутренние особенности личности, влияющие на поведение человека:

- а) система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций и т.п.;
- б) знания, навыки, умения;
- в) тип темперамента;
- г) психические свойства: эмоции, ощущения, чувства, воля, память, характер;
- д) принадлежность к различным социальным группам.

11. Факторы, определяющие групповое поведение:

- а) профессиональная сработанность группы;
- б) морально-психологическая сплоченность;
- в) продуктивность и удовлетворенность продуктами труда;
- г) межличностная совместимость;
- д) работоспособность трудового коллектива.

12. Условия эффективной организаторской деятельности руководителя:

- а) знание руководителем правовых норм;
- б) наличие у каждого работника должностных инструкций;
- в) интересы потребителей;
- г) система контроля исполнения решений;
- д) наличие организационно-функциональной структуры.

Тема 7. Управление организационными изменениями.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Природа организационных изменений.

2. Сопротивление изменениям
3. Управление организационными изменениями.
4. Процесс организационного развития.
5. Методы организационного развития
6. Будущее организационного поведения

Практические задания:

Задание №1.

«Национальное в управлении бизнесом». Используя изученные модели национальных организационных культур, сформулировать 10 вопросов, в ответах на которые будет раскрываться влияние национальной культуры на управление бизнесом. При этом важно, чтобы эти вопросы максимально охватывали все аспекты управления деловой организацией.

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

- 1) Что понимают под организационными изменениями?
- 2) Почему возникают силы сопротивления организационным изменениям? Какова природа этих сил?
- 3) Перечислите основные виды сопротивления изменениям. Назовите причины, по которым люди сопротивляются изменениям.
- 4) Опишите три стадии процесса изменений.
- 5) Какие ситуационные факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений?
- 6) В чем суть концепции организационного развития? В чем достоинства и ограничения концепции ОР?
- 7) Что такое казуальные переменные?
- 8) Опишите типовую программу ОР.
- 9) Каковы достоинства и ограничения ОР?
- 10) В чем может заключаться роль руководителя при реализации изменений? Приведите примеры.

Задача 1

На основании изученного материала, определить 3 – 5 ситуаций и факторов, вызывающих стресс и разработать программу борьбы со стрессом в организации для предложенных профессий. Полученные результаты оформить в виде таблицы.

Профессия	Стрессовая ситуация (факторы стресса)	Стрессоры (факторы стресса)	Программа борьбы со стрессом
Водитель общественного транспорта			
Врач – терапевт			
Врач - хирург			
Управляющий отделом инвестиций			
банка			
Руководитель отдела маркетинга			
крупного торгового предприятия			
Преподаватель вуза			

Тесты:

13. Выделите социально-психологические методы руководства:

- а) приказ;
- б) мотивирование;
- в) распоряжение;
- г) внушение;
- д) убеждение.

14. Функциональные задачи общения руководителя с подчиненными:

- а) выдача распорядительной информации (приказы, распоряжения, указания, рекомендации, советы);
- б) самопрезентация;
- в) установление и поддержание контакта;
- г) получение обратной информации об итогах реализации задач;
- д) представление оценочной информации об итогах реализации задач.

15. Способы устранения деструктивного лидерства:

- а) административное устранение негативного лидерства;
- б) изменение характера, направленности и авторитета с пользой для организации;
- в) перехват основополагающих функций формальным руководителем;
- г) подрыв репутации лидера, его компрометация в глазах коллектива;
- д) лишение премии, другие санкции.

16. Характеристики эффективного лидерства:

- а) оптимизм;
- б) стремление к развитию, саморазвитию;
- в) чувство ответственности;
- г) высокий уровень саморегуляции и контроля;
- д) владение управленческими психотехнологиями.

17. Свойства организационной культуры:

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

18. Специфические функции организационной культуры:

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

Тема 8. Организационная культура.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Понятие, структура и содержание организационной культуры.
2. Развитие организационной культуры: формирование, поддержание, изменение.

3. Влияние культуры на организационную эффективность.
4. Системный подход к изучению национальных аспектов в организационной культуре
5. Влияние национальной культуры на организационное поведение
6. Культурный шок и культурная адаптация
7. Мотивация в разных культурах

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

- 1) Дайте определение понятия «организационная культура».
- 2) Что такое «субкультура», и какие субкультуры бывают в организации. Что такое «контркультура»?
- 3) Назовите методы формирования, поддержания и изменения ОК.
- 4) Возможно ли провести изменения в организационной культуре без изменения поведения работников? Поясните.
- 5) Какие модели используются для определения влияния культуры на организационную эффективность?
- 6) Что предпринимают организации для сохранения своей культуры? Опишите основные шаги.
- 7) С помощью каких моделей можно определить влияние национальной культуры на культуру организации?
- 8) Что такое «культура» и чем она отличается от понятия «организационная культура»?
- 9) Как такие понятия, как индивидуализм/коллективизм, диапазон власти, избегание неопределенности, мужское и женское начала, помогают объяснить различия культур? Приведите примеры различий в этих параметрах.
- 10) Охарактеризуйте современное состояние корпоративной культуры в России..

Задача 1

Из предлагаемых ниже выберите стрессоры, которые явно довлеют над вами:
напряженность учебы;
нехватка времени;

неблагоприятные гигиенические факторы;
монотонность учебного процесса;
неудовлетворенность результатами учебы;
неблагоприятные ситуации в учебной группе;
трудности во взаимоотношениях со студентами в группе;
конфликты с преподавателями;
неблагоприятная атмосфера в семье;
неприятности с родственниками;
раздвоенность между работой и учебой;
тревога о будущем трудоустройстве;
волнение в связи с предстоящей сессией;
неудовлетворенность выбранной специальностью;
отсутствие увлеченностью учебой;
отсутствие романтического увлечения;
любовные переживания;
финансовая зависимость от родителей;
тревога по поводу принятого решения;
бесхарактерность;
плохое самочувствие.

Разделите выбранные стрессоры на три группы: а) те, что можете устранить сами;

- б) те, что вы можете ослабить;
- в) те, что находятся вне вашей воли.

Подумайте, как можно устранить стрессоры первой группы, ослабить стрессоры второй группы. Как следует поступить со стрессорами третьей группы? Отрывайтесь от стрессогенной обстановки.

Задача 2

Используя национальные особенности в организационной культуре, сформулировать 10 вопросов, в ответах на которые будет раскрываться влияние национальной культуры на управление бизнесом. При этом важно, чтобы эти 10 вопросов максимально охватывали все аспекты управления деловой организацией. Например, в случае с "мотивацией" вопрос может выглядеть следующим образом: ориентируетесь ли вы в работе больше на процесс или на результат? Известно, что европейская и азиатская культуры имеют в этом случае различные подходы.

Тесты:

14. Функциональные задачи общения руководителя с подчиненными:

- а) выдача распорядительной информации (приказы, распоряжения, указания, рекомендации, советы);
- б) самопрезентация;
- в) установление и поддержание контакта;
- г) получение обратной информации об итогах реализации задач;
- д) представление оценочной информации об итогах реализации задач.

15. Способы устранения деструктивного лидерства:

- а) административное устранение негативного лидерства;
- б) изменение характера, направленности и авторитета с пользой для организации;
- в) перехват основополагающих функций формальным руководителем;
- г) подрыв репутации лидера, его компрометация в глазах коллектива;
- д) лишение премии, другие санкции.

16. Характеристики эффективного лидерства:

- а) оптимизм;
- б) стремление к развитию, саморазвитию;
- в) чувство ответственности;
- г) высокий уровень саморегуляции и контроля;
- д) владение управленческими психотехнологиями.

17. Свойства организационной культуры:

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

18. Специфические функции организационной культуры:

- а) охранная;
- б) интегрирующая;
- в) регулирующая;
- г) образовательная и развивающая;

д) легитимация организационной деятельности.

19. На возможность организационной культуры влияют:

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

20. Причины сопротивления организационным изменениям:

- а) угроза потребностям сотрудников в безопасности;
- б) ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения;
- в) методы проведения организационных изменений;
- г) непонимание цели перемен;
- д) убеждение, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными.

2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины

Качество освоения дисциплины оценивается по степени успешности ответов на семинарских занятиях, качества выполнения практических заданий, результатов прохождения тестирования, заданий для самостоятельной работы, и дискуссия. Прохождение всех средств текущего контроля позволяет обеспечить качественное освоение всех общекультурных и профессиональных компетенций, предусмотренных для данной дисциплины.

Алгоритм оценивания ответов на семинарских занятиях таков. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему.

Критерии оценивания:

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

Оценка **«Отлично»** ставится, если:

1) студент полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

«Хорошо» – студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

«Удовлетворительно» – студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка **«Неудовлетворительно»** ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений

и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка **«Неудовлетворительно»** отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующими знаниями и умениями.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых студентами:

«Отлично»	Выполнение более 90% тестовых заданий
«Хорошо»	Выполнение от 65% до 90% тестовых заданий
«Удовлетворительно»	Выполнение более 50% тестовых заданий
«Неудовлетворительно»	Выполнение менее 50% тестовых заданий

Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении практических заданий:

Оценка «отлично» – ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания. А также, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий, используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания. А также, если студент показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя. А также, если студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» – ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий. А также, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

Критерии оценки участия в дискуссии:

Количество баллов	Критерии оценивания			
	Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.	Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью	Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде	Степень проявления ораторского искусства, риторики

«Неудовлетворительно»	Студент не принял участия в дискуссии ИЛИ участие принял, но не по теме дискуссии			
«Удовлетворительно»	Студент принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации.	Студент принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни.	Студент принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено.	Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников.
«Хорошо»	Студент принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ недостаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.	Студент принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.	Студент принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.	Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Студент не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии

«Отлично»	Студент принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.	Студент принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности, информация обработана и систематизирована.	Студент принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, отлично владеет навыком критического мышления, на высоком уровне проявлено умение работать в команде.	Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников, проявлено умение действовать в новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения.
-----------	--	--	--	---

3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Теоретические вопросы для проведения зачёта

1. Что является предметом организационного поведения?
2. Каково место организационного поведения в системе наук об управлении?
3. Каковы методологические особенности исследования организационного поведения?
4. Каковы основные элементы структуры организационного поведения?
5. Охарактеризуйте теорию личности З.Фрейда.
6. Что представляет собой теория бихевиоризма и чьи исследования послужили основой для этого направления?
7. В чем суть хоторнских исследований и какая концепция появилась в результате их проведения?
8. Какую практическую пользу менеджерам может принести знание различных теорий поведения человека в организации?
9. Каким образом наука об организационном поведении способствует как эффективному функционированию организации, так и благополучию индивидуумов? Являются ли эти цели совместимыми?
10. Что представляет собой ситуационный подход и почему он так популярен в современном ОП?
11. Что такое социальное восприятие и как оно соотносится с предметом ОП?
12. Опишите суть атрибутивного процесса.
13. Какие факторы влияют на формирование поведения личности в организации?
14. Какова структура социальной роли личности?
15. Что влияет на восприятие человеком ситуации?
16. В чем заключается персональное развитие человека в организации?
17. Какие типы карьеры встречаются?

18. В чем сущность карьерного плато?
19. От чего зависит удовлетворенность работой?
20. Что такое практический интеллект? Чем он отличается от эмоционального интеллекта?
21. Почему люди объединяются в группы?
22. Что понимается под структурой группы? Проанализируйте ее основные компоненты.
23. Как можно влиять на сплоченность группы?
24. Каким образом феномен общественной фасилитации и коллективной безответственности влияет на индивидуальную производительность в условиях группового окружения?
25. Охарактеризуйте роль коммуникаций в поведении организации.
26. Как влияет характер коммуникаций на организационные отношения?
27. Опишите основные виды коммуникационных сетей в организации.
28. Охарактеризуйте социальную роль лидера в современной организации.
29. Как влияет конфликт на производственные отношения?
30. В чем на практике проявляется негативное и позитивное воздействие стресса на производительность труда?
31. Охарактеризуйте факторы стресса, зависящие от организации?
32. Какое влияние оказывают цели организации на ее поведение?
33. Проанализируйте существующие модели построения организаций?
34. Какое влияние оказывает организационная структура на поведение организации?
35. Раскройте понятие организационной культуры как основы организационного поведения.
36. Раскройте сущность политики материального вознаграждения в организации?
37. Назовите основные содержательные и процессуальные теории мотивации.
38. Что такое социальная мотивация? Назовите ее основные направления.
39. Что такое организационные изменения.
40. Какие силы могут препятствовать изменениям в организации?
41. Охарактеризуйте эволюционные типы преобразований в организации, их достоинства и недостатки.
42. Перечислите модели для осуществления революционных в организации.
43. Каковы основные типы межорганизационного дизайна?
44. Почему необходимы организационные нововведения?
45. В какой последовательности протекает процесс реорганизации?
46. Почему работники часто сопротивляются реорганизации?
47. Какие способы позволяют устранить или уменьшить сопротивление организационным переменам?
48. Какие существуют стимулы для глобализации деятельности организаций.
49. Охарактеризуйте организационное поведение в международном бизнесе.

3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачёте

Критерии / Зачет-незачет	Зачтено	Незачтено
Полнота и правильность ответа	Обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий Обучающийся достаточно полно излагает материал, однако допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. Обучающийся демонстрирует знание и понима-	Обучающийся демонстрирует незнание большей части соответствующего

	ние основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил	вопроса
Степень осознанности, понимания изученного	Обучающийся демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные Обучающийся присутствуют 1-2 недочета в обосновании своих суждений, количество приводимых примеров ограничено Обучающийся не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры	Обучающийся допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл
Языковое оформление ответа	Обучающийся излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка Обучающийся излагает материал последовательно, с 2-3 ошибками в языковом оформлении Обучающийся излагает материал непоследовательно и допускает много ошибок в языковом оформлении излагаемого материала	Обучающийся беспорядочно и неуверенно излагает материал