

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УТВЕРЖДАЮ

Директор/Декан
института механики и энергетики
Аникуев Сергей Викторович

«__» _____ 20__ г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)

Б1.О.02 Организационное поведение

35.04.06 Агроинженерия

Традиционная и возобновляемая энергетика АПК

Инженер-энергетик агробизнеса по специализации «Энергетика АПК»

очная

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-6 Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.	ОПК-6.1 Демонстрирует знание принципов функционирования профессионального коллектива, понимает роль корпоративных норм и стандартов	знает принципы функционирования профессионального коллектива
		умеет определять роль корпоративных норм и стандартов
		владеет навыками навыками построения трудового коллектива на основе принципов функционирования
ОПК-6 Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.	ОПК-6.2 Осуществляет руководством коллективом, профессионально ставит задачи перед коллективом и организует процессы производства	знает процесс руководства коллективом
		умеет планировать процесс руководства коллективом
		владеет навыками навыками руководства коллективом
ОПК-6 Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.	ОПК-6.3 Осуществляет взаимодействие с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности	знает процесса осуществления взаимодействия с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности
		умеет осуществлять взаимодействие с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности
		владеет навыками навыками взаимодействия с сотрудниками, выполняющими задачи и обязанности связанные с электрооборудованием и электротехнологиями в сельском хозяйстве
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатываю	УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества	знает принципы командной работы
		умеет использовать принципы командной работы

командную стратегию для достижения поставленной цели	а и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели.	владеет навыками навыками применения принципов командной работы
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2 Руководит командной работой, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	знает основами управления членами команды для достижения поставленной задачи
		умеет применять основы управления членами команды для достижения поставленной задачи
		владеет навыками навыками руководства членами команды для достижения поставленной задачи
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1 Идентифицирует и учитывает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними	знает особенности различных культур и наций в процессе организационного взаимодействия
		умеет понимать особенности различных культур и наций в процессе организационного взаимодействия
		владеет навыками навыками построения коллектива с учетом особенностей различных культур и наций
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.2 Владеет навыками создания толерантной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.	знает особенности социального взаимодействия, учитывая общее и особенное различных культур и религий в процессе организационного взаимодействия
		умеет понимать особенности социального взаимодействия, учитывая общее и особенное различных культур и религий в процессе организационного взаимодействия
		владеет навыками навыками учитывать особенности социального взаимодействия, учитывая общее и особенное различных культур и религий в процессе организационного взаимодействия
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы	УК-6.1 Выявляет мотивы и стимулы для саморазвития,	знает методики оценки личностных ресурсов и их пределов
		умеет использовать методики оценивания личностных ресурсов и их пределов

ее совершенствования на основе самооценки	определяя приоритеты профессионального роста, в том числе на основе самооценки	владеет навыками навыками оптимального использования ресурсов (личностные, ситуативные, временные) для успешного выполнения порученного задания
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.2 Реализует индивидуальную траекторию развития с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда	знает методик определения приоритетов личностного роста и способов совершенствования собственной деятельности на основе самооценки
		умеет использовать методики определения приоритетов личностного роста и способов совершенствования собственной деятельности на основе самооценки
		владеет навыками навыки определения приоритетов личностного роста и способов совершенствования собственной деятельности на основе самооценки

2. Перечень оценочных средств по дисциплине

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Код индикаторов достижения компетенций	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций
1.	1 раздел.			
1.1.	Сущность и содержание организационного поведения	3	УК-5.1, ОПК-6.1	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат
1.2.	Мотивация и научение в организации	3	УК-6.1, УК-6.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат
1.3.	Групповая динамика	3	УК-3.1, УК-3.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат
1.4.	Лидерство в организации	3	ОПК-6.2, УК-6.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат
1.5.	Коммуникации в организации и управление конфликтами	3	УК-5.2, ОПК-6.3, ОПК-6.2	Контрольная работа

	Промежуточная аттестация			За
--	--------------------------	--	--	----

3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде (Оценочные материалы)
Текущий контроль			
Для оценки знаний			
1	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
Для оценки умений			
2	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Комплект контрольных заданий по вариантам
Для оценки навыков			
Промежуточная аттестация			
3	Зачет	Средство контроля усвоения учебного материала практических и семинарских занятий, успешного прохождения практик и выполнения в процессе этих практик всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой с выставлением оценки в виде «зачтено», «незачтено».	Перечень вопросов к зачету

4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Организационное поведение"

Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

Сущность и содержание организационного поведения

Вопросы для обсуждения:

1. Определяющие факторы организационного поведения
2. Понятие организационного поведения
3. Взаимосвязь организационного поведения другими областями

4. научного знания.
5. Основополагающие концепции организационного поведения
6. Предмет, методологические основы и структура организационного поведения

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Индивид как субъект организационного поведения
2. Организационные отношения в системе менеджмента.
3. Предмет и задачи организационного поведения
4. Система и структура поведения человека в организации
5. Что является предметом организационного поведения?
6. Каково место организационного поведения в системе наук об управлении?
7. Каковы методологические особенности исследования организационного поведения?
8. Каковы основные элементы структуры организационного поведения?

Задание 1. Практическое упражнение

«Разработка способов воздействия на человека»

Цель.

Научиться анализировать причины поведения индивида.

Задание.

На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина.

Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения.

Ситуация.

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2014 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года.

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

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

Используя табл. 1.2, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Таблица 1 – Оценка причин поведения

Причина поведения	1	2	3	4	5	6	7
мало вероятно							
очень вероятно							
1. Низкая мотивация							
2. Недостаточная самостоятельность							
3. Проблемы со здоровьем							
4. Семейные проблемы							
5. Плохое руководство							
6. Отсутствие перспективы роста							
7. Другие причины							

Прокомментируйте каждую из своих оценок.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

6. _____
7. _____

Что можно предпринять менеджеру? Заполните табл. 2.

Таблица 2 – Способы воздействия для изменения поведения

Варианты действий Да Нет Почему?

1. Перевести Малевина не дру-гую работу
2. Уволить Малевина
3. Отстранить Малевина от ра-боты, сообщив ему о своей озабоченности
4. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы
5. Поговорить с Малевиним
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев
7. Проанализировать свое по-ведение как менеджера
8. Повысить Малевина, т.к. он работает в данной должности уже 6 лет
9. Другие варианты

Групповая динамика

Вопросы для обсуждения:

1. Роль человека в организации
2. Модель взаимодействия человека и организации
3. Групповая динамика и классификация групп в организации
4. Управление групповой динамикой
5. Понятие рабочей команды и этапы ее образования
6. Самоуправляемые команды в менеджменте

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Факторы, влияющие на поведение человека в организации
2. Причины вступления в неформальные организации
3. Преимущества и недостатки существования неформальных групп в организациях
4. Условия эффективной командной работы
5. Стадии развития группы
6. Внешние условия, определяющие эффективность работы человека и группы
7. Возможности членов группы

Задание 1. Ситуация для анализа «Новичок»

Сергей после окончания первого курса университета летом подраба-тывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привози-мых на фабрику материалов. Через пару недель Сергей заметил, что бри-гада выполняет маленький объем работ и много времени тратит на разго-воры и перекуры. Иногда Сергей один разгружал грузовик, а другие чле-ны бригады занимались своими делами и даже прятались. Сергей решил поговорить с сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уходить, а если пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был ис-ключен из жизни бригады: в перерывах он оставался один, по пятницам его не приглашали отмечать окончание рабочей недели. Сергей подошел к старшему в бригаде и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, то стал таким же».

Вопросы для обсуждения ситуации «Новичок»

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой орга-низации – рабочей бригады. Какие типы групп существуют в данном случае?
2. Охарактеризуйте сложившуюся неформальную организацию и ее роль в деятельности формальной структуры.

3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея?
4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде.
5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

Задание 2. Групповая динамика

Участники занятия разбиваются на группы по 5-7 человек. Группе ставится задача: решение практической ситуации «Новичок». В каждой группе преподаватель назначает «формального лидера», ответственного за качество и эффективность предлагаемых решений. Время на обсуждение – до 25 минут. Заслушиваются доклады.

Затем группам предлагается обсудить имеющую место внутри них групповую динамику: выделение неформального лидера, поведение каждого участника, поведение формального лидера (насколько ему удалось воспользоваться своим статусом и обеспечить максимальную эффективность каждого из участников). Обсуждаются моменты, которые оказали негативное влияние на работу группы.

Задание 3. Разбор ситуаций из личного опыта

Учащимся предлагается по очереди привести известные им примеры, в том числе и из своей жизни, когда неформальные отношения в коллективе становились причиной неудовлетворительных результатов работы подразделения. Группе предлагается обсудить и предложить оптимальное решение ситуации.

Мотивация деятельности в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и задачи мотивации трудовой деятельности.
2. Взаимосвязь и отличие понятий «мотивация», «стимулирование» и «управление заинтересованностью персонала в своем труде».
3. Мотивационный процесс.
4. Содержательные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.
5. Процессуальные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.
6. Стимулирование труда

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Иерархия потребностей по Маслоу
2. Теория ERG К. Альдерфера
3. Теория потребностей МакКлелланда
4. Двухфакторная теория Герцберга
5. Модель мотивации по Вруму
6. Теория справедливости Адамса
7. Комплексная теория Портера – Лоулера

Темы докладов

1. Эволюция системы мотивации
2. Механизм мотивации свободного и наемного труда в условиях рыночной системы хозяйствования.
3. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов.
4. Сравнительный анализ уровней потребностей в теориях А. Маслоу и К. Альдерфера
5. История разработки теории приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда
6. Исследования Ф. Герцберга процесса обретения удовлетворенности
7. Применение процессуальных теорий мотивации
8. Функции стимулирования труда
9. Принципы стимулирования труда
10. Материальное стимулирование в трудовых коллективах.

Задание 1. Ситуация для анализа «Оплата временной работы»

Описание ситуации. Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность

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

Постановка задачи. Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Методические указания. При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, согласно законодательству в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

Предложить решение ситуации.

Задание 1. Практическая задача «Оценка факторов, влияющих на групповую мотивацию»

Эффективность работы трудового коллектива во многом зависит от того какой психологический климат складывается в данной организации, поэтому его оценка является важной задачей в управлении организации. Заполнение таблицы поможет решить данную проблему.

Данный метод может быть применен как для индивидуальной работы, так и для коллективного оценивания особенностей факторов, имеющих прямое отношение к формированию общегрупповой мотивации.

Для каждого пункта опросника выбирается шкальная оценка (от 1 до 7). Для получения общих результатов подсчитывается общее количество баллов. Минимально возможное количество баллов при заполнении теста равняется 25, максимальное – 175.

Оценка результатов

25–48 баллов группа отрицательно мотивирована

49–74 баллов группа почти не имеет положительной мотивации

75–125 баллов группа недостаточно мотивирована на положительные результаты в деятельности

126–151 баллов группа в достаточной степени ориентирована на успех в выполнении поставленных задач

152–175 баллов группа положительно мотивирована

Таблица – Факторы, влияющие на формирование положительной групповой мотивации

ПРЕОБЛАДАЮЩИЕ ФАКТОРЫ		ПРЕОБЛАДАЮЩИЕ ФАКТОРЫ	
1. Высокий уровень сплоченности группы	7654321	1. Низкий уровень групповой сплоченности	
2. Высокая активность членов группы	7654321	2. Низкая активность членов группы	
3. Нормальные межличностные отношения в группе	7654321	3. Плохие межличностные отношения в группе	
4. Отсутствие конфликтных отношений в группе	7654321	4. Наличие конфликтов в группе	
5. Высокий уровень групповой совместимости	7654321	5. Низкий уровень групповой совместимости	

6.Принятиеорганизацион-ныхцелейкакличностнозна-чимых принятие организационных целей	7654321	6.Принудительное
7. Признание авторитета ру-ководителя	7654321	7. Члены группы не прини-мают авторитета руководе-ля
8.Уважениеккомпетентностируководителя	7654321	8.Членыгруппынеотдаютдолжного внимания компе-тентности руководителя
9. Признание лидерских ка-честв руководителя	7654321	9. Члены группы не считаются е лидерскими качествами ру-ководителя
10. Наличие доверительных от ношений членов группы с руководителем	7654321	10. Отсутствие доверитель-ных отношений членов груп-пы с руководителе
11. Участие в принятии кол-лективных решений членами группы	7654321	11. Отсутствие участия членов группы в принятии решений
12. Имеются условия для вы-ражения творческого потен-циала работников	7654321	12. Отсутствие возможности выразить творческий потен-циал членам группы
13. Стремление принять от-ветственность членами груп-пы за выполняемую работу	7654321	13. Отсутствие стремления у членов группы принимать от-ветственность за выполняе-мую работу
14. Хороший психологиче-ский климат в группе	7654321	14. Плохой психологический климат в группе
15.Высокийуровенькон-тролязаповедениемкаждымчленомгруппы	7654321	15.Низкий уровень контроля за своим поведением каждым членом группы
16. Наличие активной жиз-ненной позиции у членов группы	7654321	16. Наличие пассивной жиз-ненной позиции у членов группы
17 Стремление к творчеству у членов группы	7654321	17. Отсутствие стремления к творчеству у членов группы
18.Высокая степень согласо-ванности действий у членов группы	7654321	18. Малая степень согласо-ванности действий у членов группы
19. Наличие общегрупповых ценностей	7654321	19. Отсутствие общегруппо-вых ценностей
20.Стремлениегруппыкколлективнойдеятельности	7654321	20.Стремлениечленовгруп-пы работать самостоятельно
21.Отсутствиестрессовучленовгруппывпроцессесовместнойдеятельности	7654321	21. Наличие стрессов у чле-нов группы в процессе сов-местной деятельности
22.Положительноеотноше-ниеруководителякчленамгруппы	7654321	22.Отрицательное отношение членов группы к своему ру-ководителю
23. Положительное отноше-ние членов группы к своему руководителю	7654321	23. Отрицательное отношение членов труппы к своему ру-ководителю
24.Наличиенравственныхмоментоввотношенияхмеж-дучленамигруппы	7654321	24. Отсутствие нравственных моментов в отношениях меж-ду членами группы
25.Умение проявлять само-стоятельность в решении по-ставленных задач членами группы	7654321	25.Отсутствиесамостоятель-ностиврешениипоставлен-ныхзадачучленов группы

После заполнения анкеты студенты анализируют полученные данные и предлагают пути решения выявленных проблем в мотивации персонала

Задание 3. Ролевая игра «Мотивация в работе»

Участником предлагается провести имитацию совещания, в процес-се которого каждый преследует противоположные цели, однако сам факт беседы свидетельствует о возможности нахождения компромисса.

Инструкция продавцу:

Вы – продавец. Вы давно и успешно работаете в книжном магазине. Вас все устраивало, до тех пор, пока у вас не появилась невеста. Вы реши-ли играть свадьбу и поняли, что при нынешних зарплатах в «Читалке» накопить 90 тыс. руб. на свадебное путешествие в ближайшие 3 месяца ма-ловероятно. Сейчас вы уже накопили 40 тыс. и продолжаете откладывать по 9 тыс. в месяц со своей

зарплаты в 20 тыс.руб. (остальное уходит на еду, одежду, транспорт, оплату обучения и аренду комнаты). При нынешних процентах вы получаете в среднем по 30 руб. с проданной книги. Работаете по 15 смен в месяц. Вы хотите уволиться, чтобы найти более высокооплачиваемую работу.

Инструкция директору розничной сети:

Вы – директор книжного магазина. Узнав, что один ценный продавец собирается увольняться, вы решили побеседовать с ним. Вы хотите уговорить продавца остаться, заинтересовав его возможностями работы в сети магазинов. Выясните причину увольнения. Предложите способ достижения целей продавца, не увольняясь из магазина. Обсудите с продавцом, какие риски его ожидают при смене работы, какова их вероятность. Совместно придумайте образ продаваемой книги, связанный с мечтой продавца (например: продавая книгу, зажигаешь еще одну звездочку на ночном небе, в которое вы будете смотреть наедине с невестой»).

Лидерство

Вопросы для обсуждения:

1. Роли менеджеров в организациях
2. Понятие и характеристики лидерства
3. Основные подходы к определению эффективности лидерства
4. Сущность стиля работы и руководства
5. Типология стилей руководства
6. Индивидуальный стиль и почерк работы руководителя
7. Качества современного менеджера
8. Влияние и власть
9. Формы власти и влияния
10. Характеристика партнерства

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Соотношение влияния и власти
2. Межличностные роли, исполняемые менеджером
3. Информационные роли присущие менеджеру
4. Роли менеджера по принятию решений
5. Личностные качества руководителя
6. Соотношение понятий «руководитель» и «лидер»
7. Требования к человеку, стремящемуся стать лидером

Задание 1. Анализ поведения руководителей «Правила и запреты»

В колонке ПРАВИЛА запишите, как должен вести себя успешный руководитель. В колонке ЗАПРЕТЫ запишите, как руководитель себя вести не должен.

ПРАВИЛА	ЗАПРЕТЫ
---------	---------

Задание 2. Сравнение стилей управления

Определите, руководствуясь данными таблицы 1, для какой организационной структуры, в какой момент ее развития наиболее эффективен тот или иной стиль руководства и тип влияния. Как они связаны с типом работника и его должностными обязанностями. Приведите практические примеры.

Таблица 1 – Сравнение стилей руководства и типов влияния

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили управления в организации
--	--------------------------------

Авторитарный	Демократиче-ский	Либеральный
Приемы приня-тия решений	Руководитель единолично ре-шает все вопро-сы	Перед приняти-ем решения со-ветуется с кол-лективом, или принимает кол-лективное реше-ние
Принятие реше-ние	часто возла-гается на подчи-ненных	
Способ доведе-ния решений до исполнителей	Показывает, распоряжается, командует	
Предлагает, утверждает предложенное подчиненным, поручает	Просит, часто даже упрасива-ет	
Распределение ответственности	Берет на себя или переклады-вает на конкрет-ного исполните-ля	Распределяет от-ветственность вместе с полно-мочиями и зада-ниями
	Снимает с себя всякую ответ-ственность	
Отношение к инициативе	Полностью по-давляет	Поощряет и ис-пользуется в ин-тересах дела
	Отдает инициа-тиву в руки подчиненных	
Отношение к подбору кадров	Бойтсся доста-точно квалифи-цированных и думающих ра-ботников, стара-ется от них изба-виться	Подбирает дело-вых, грамотных работников с широким круго-зором
	Подбором кад-ров не занимае-ся	
Отношение к не-достаткам соб-ственных знаний	Гипертрофиро-ванное самомне-ние	Постоянно обу-чается, учитыва-ет критику, по-ощряет подчи-ненных к обуче-нию
	Пополняет свои знания, поощря-ет эту черту у подчиненных	
Стиль общения	Жестко фор-мальный	Настроен друже-ски, общается охотно
	Бойтсся общения, общается с под-чиненными только по их инициативе, до-пускает фамил-ярное обра-щение	
Характер отно-шений с подчи-ненными	Диктуется настроением	Ровная, друже-любная манера поведения с вы-сокой степенью самоконтроля
	Мягко, покла-дист, иногда легковерен	
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной, жесткой дисци-плины	
Разумная дисци-плина, диффе-ренцированный подход к людям	Требуется фор-мальной дисци-плины, не умея ее обеспечить	
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Наказание – ос-новной метод воздействия, по-ощрения –для избранных	Постоянно ис-пользует раз-личные виды стимулов
	Использует по-ощрение чаще, чем наказание	

Задание 3. Ситуация для анализа «Наши кадры»

Приведены типологические характеристики людей, которые работают в одном коллективе.

Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить».

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заме-нен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец.

Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич – инженер, 37 лет. Он очень впечатлительный. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невнимательность.

Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден.

Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду.

Мечтатель. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, ни-когда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.

Татьяна Алексеевна очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы для анализа ситуации

1. Определите тип личности каждого персонажа и опишите их психологический портрет.
2. Какие базовые стили руководства по Р. Лайкерту подходят определенному сотруднику?
3. Согласно управленческой решетке Блэика и Мутона, какое место занимает каждый из представленных сотрудников?
4. Применяя ситуационную теорию лидерства Хернси и Бланшара какие стили руководства соответствуют конкретному уровню зрелости каждого из исполнителей?
5. Опишите наиболее оптимальный метод управления каждым из них.

Задание 4. Ролевая игра «Завяжи узел»

Время: 10-15 минут.

Материалы: веревка, длиной 5-7 м.

Участники делятся на две команды. Одна команда – «подчиненные», они «немые». Другая команда – «руководители» – они «безрукие».

Команда подчиненных выстраивается в линию вдоль веревки, примерно на расстоянии 40-50 см друг от друга. За веревку держатся двумя руками, веревка перед подчиненными.

Инструкция для участников: Команда подчиненных, вы не имеете право разговаривать, и не имеете права отрывать рук от веревки.

Команда руководителей – вы должны только словами (дотрагиваться до участников или веревки вы не имеете права) сделать так, чтобы ровно посередине веревки был завязан узел.

Ваше время 5 минут.

Больше тренер никаких комментариев к заданию не дает. Некоторые участники «исполнители» могут понять так, что они не должны слушаться команд, но тренер не вмешивается.

Вопросы для обсуждения: что и как получилось, верно ли была поставлена задача, как ее трактовали исполнители, и т.д.

Коммуникации в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Значение коммуникации для эффективного функционирования организации.
2. Возможности влияния на процесс коммуникации.
3. Виды и формы организационного общения.
4. Основные методы и средства оптимизации коммуникативного поведения в организации.
5. Пути и условия развития коммуникативных качеств и умений у современного менеджера.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Охарактеризуйте роль коммуникаций в поведении организации.
2. Как влияет характер коммуникаций на организационные отношения?
3. Опишите основные виды коммуникационных сетей в организации.
4. Охарактеризуйте социальную роль лидера в современной организации.

Задание 1. Анализ ситуации «Сокращение штатов компании»

Алексей Петрович Светлов в очередной раз прочитал лежавший перед ним документ, взял авторучку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным обращением начальника отдела кадров к сотрудникам, созданной 7 лет назад и бесценно возглавляемой им компании, и не мог поставить свою подпись. Генерального директора можно было понять: по истечении 6 лет сказочного успеха, сделавших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных работодателей, детище Светлова столкнулось с серьезными проблемами. В результате мирового финансового кризиса почти на 30% сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято решение сократить 20% сотрудников. Для компании, выросшей из возглавляемой Светловым в течение 25 лет лаборатории, подобный шаг значил очень многое. Генеральный директор лично знал практически всех из более чем тысячи сотрудников, со многими его связывала личная дружба. И вот теперь сокращение. Светлов решил провести его гуманно – обратиться к сотрудникам с письмом, объясняющим необходимость сокращения, и предложить увольняющимся по собственному желанию компенсацию в размере пяти окладов. Текст письма лежал перед генеральным директором, но подписать его не было сил.

Уважаемые коллеги, друзья!

Вместе с вами мы создали компанию, которая стала явлением в российской экономике. Ваши знания, опыт и самоотверженный труд превратили маленький кооператив в современное предприятие. Вместе с вами мы прожили 7 замечательных лет небывалого роста. Мы можем и должны гордиться своими достижениями. К сожалению, разразившийся в 2008 году кризис не миновал и нашу компанию, хотя титанические усилия руководства помогли смягчить его влияние. В то время как многие предприятия обанкротились или попали в состояние, близкое к банкротству, мы сохранили операции практически в неизменном масштабе. Однако платежеспособность наших клиентов уменьшилась, что негативно сказалось на доходах компании. Проведенная работа по сокращению издержек позволила сэкономить десятки миллионов рублей, однако этой экономии недостаточно, чтобы обеспечить рентабельность. Мы вынуждены начать сокращение издержек на персонал. Многие компании пошли по пути уменьшения заработной платы. Я решительно отвергаю этот путь, поскольку убежден, что получающий нищенскую зарплату сотрудник не может быть производительным. Мы платили и будем платить своим работникам достойное вознаграждение. Чтобы продолжать делать это и обеспечить прибыль акционерам, мы вынуждены провести сокращение штатов.

Коллеги, друзья! Я обращаюсь к вам с уверенностью, что найду понимание и поддержку, которые я находил всегда. Компания вынуждена сократить 211 сотрудников. Это огромная потеря для нас, однако другого пути нет. Мы сделаем все возможное для того, чтобы провести это сокращение достойно. Тем, кто решит покинуть компанию добровольно, будет выплачено единовременное пособие в размере пяти месячных окладов и оказана помощь в трудоустройстве. Это предложение действует в течение двух недель. Через две недели в компании начнется сокращение, которое

пройдет в полном соответствии с требованиями трудового законодательства. Однако я надеюсь на вашу сознательность и готовность поддержать компанию в трудную минуту, которая даст нам возможность избежать процедуры сокращения.

С уважением, Алексей Светлов

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Насколько удачным является выбор метода коммуникации в данной ситуации управления организационными изменениями?

2. Какие положительные и отрицательные моменты вы видите в решении генерального директора обратиться к сотрудникам с письмом?

3. В какой форме следует довести информацию о предстоящих организационных изменениях до организации: направить каждому сотруднику; развесить в наиболее посещаемых местах; зачитать на собраниях отделов и групп?

4. Прокомментируйте содержание письма. В чем его достоинства и недостатки? Что следует добавить?

5. Прокомментируйте стиль письма. Подходит ли он для данной ситуации? В каком стиле составили бы подобное обращение вы? Стоит ли Светлову подписывать письмо, в котором сообщаются грядущие организационные изменения?

Задание 2. Ролевая игра «Есть идея!»

Цели:

- развитие умений разрабатывать новые идеи и отказываться от стереотипных путей решения проблемы;

- развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций;

- развитие умений аргументировано вести дискуссию;

- развитие и закрепление умений работать в режиме заданных норм и регламента;

- развитие навыков группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

Игровые группы:

«НОВАТОРЫ». Основная задача группы – представить на защиту и обосновать новые прогрессивные идеи.

«ОПТИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументировано и обоснованно защитить выдвинутую «новаторами» идею; вскрыть конструктивные стороны этой идеи.

«ПЕССИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументировано и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на защиту идеи, отметить возможные негативные последствия ее внедрения, обозначить проблемы, порождаемые этой идеей.

«РЕАЛИСТЫ». Основная задача группы – аргументировано доказать возможность реального внедрения выдвинутой «новаторами» на защиту идеи на основе заданных критериев:

- новизна предлагаемой идеи;
- конструктивность и снятие проблем;
- ресурсная и организационная обоснованность;
- практическая реализуемость в ближайшей перспективе.

Типовые задания для контрольных точек

Вопрос 1. Раскройте понятие «организационное поведение». Охарактеризуйте его предмет, основные уровни анализа (индивид, группа, организация) и взаимосвязь с другими науками об управлении (психологией, социологией, менеджментом).

Вопрос 2. Дайте сравнительную характеристику содержательных и процессуальных теорий мотивации. Раскройте суть двух из них (например, теории иерархии потребностей А. Маслоу и теории справедливости С. Адамса) и приведите примеры их практического применения в управлении персоналом.

Ситуация для анализа: «Наряд на высоте»

В электромонтажной бригаде ООО «ЭлектроСервис» работают три человека.

Николай (58 лет) – бригадир, электрик 6-го разряда, опытный, ответственный, работал еще на старых промышленных объектах. Требуется неукоснительное соблюдение правил техники

безопасности (ТБ), но к новым технологиям относится настороженно, предпочитает делать «по старинке».

Денис (32 года) – электрик 4-го разряда. Работает в бригаде 5 лет. К работе относится добросовестно, но часто спорит с Николаичем по поводу методов работы, считает, что тот слишком осторожничают и тормозит процесс. Денис предлагает использовать современные инструменты и методы, чтобы работать быстрее.

Илья (22 года) – новый сотрудник, электрик 3-го разряда, после колледжа работает второй месяц. Старательный, но из-за неопытности иногда суетится и забывает о мелочах.

Ситуация. Бригада получила срочный наряд: заменить высоковольтный кабель на опоре ЛЭП (работа на высоте). Николаич, как бригадир, начал инструктировать всех и проверять снаряжение. Он потребовал, чтобы Илья еще раз проверил страховочную систему и когти, так как заметил, что тот в прошлый раз не застегнул ремешок. Илья промолчал, но покраснел.

Денис, увидев это, сказал: «Николаич, вечно ты придираешься к мелочам. Нормально все с Ильей. Давай уже быстрее начинать, начальство торопит, объект сдать надо». Николаич резко ответил: «Торопыги тут не нужны. Я за безопасность отвечаю. Пока не проверю, на линию не пушу». После этого Денис демонстративно отошел в сторону и закурил, хотя курить на территории объекта запрещено. Николаич сделал ему замечание по поводу курения. Илья стоял в стороне, не зная, что делать.

Конфликт затягивал начало работ. Мастер участка, увидев, что бригада стоит, начал кричать: «Что встали? Работа стоит!».

Задания:

Диагностика ситуации:

Определите тип конфликта, возникшего между Николаичем и Денисом. Обоснуйте свой ответ.

Каковы основные причины данного конфликта? (Укажите не менее двух причин, связанных с профессиональной деятельностью и особенностями поведения).

Охарактеризуйте стили поведения в конфликте Николаича и Дениса (по классификации Томаса-Киллменна), основываясь на их действиях.

Анализ управления:

Оцените действия Николаича как бригадира с точки зрения лидерства и соблюдения производственной дисциплины. Прав ли он в своем подходе к безопасности? В чем его ошибка как руководителя в общении с подчиненными?

Разработка решения:

Предложите план действий для мастера участка (или самого Николаича) по урегулированию конфликта, обеспечению безопасности и выполнения наряда. Ваш план должен включать:

Первоначальные действия для снятия напряжения (кому и что сказать?).

Меры по мотивации Ильи (новичка) и Дениса (опытного работника) для эффективной и слаженной работы.

Как использовать знания Дениса о новых методах, не нарушая требований ТБ и не подрывая авторитет Николаича?

***Примерные оценочные материалы
для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен)
по итогам освоения дисциплины (модуля)***

Вопросы к зачету по дисциплине «Организационное поведение»

1. Понятие организационного поведения
2. Характерные особенности организационного поведения
3. Основополагающие концепции организационного поведения
4. Базисные концепции о природе человека
5. Базисные концепции о природе организаций
6. Основные подходы к изучению поведения человека в организации
7. Психоаналитическая теория личности
8. Поведенческое направление в теории личности
9. Гуманистическое направление в теории личности
10. Основные положения теории З. Фрейда
11. Особенности неопрейдизма как психоаналитической теории личности

12. Классическая теория научения Берреса Фредерика Скиннера
13. Теория социального научения А. Бандуро
14. Феноменологическая теория Карла Роджерса
15. Понятие и содержание организационной культуры
16. Поддержание организационной культуры
17. Изменение организационной культуры
18. Понятие и значение коммуникаций в организации
19. классификация коммуникаций в организации
20. Восходящие коммуникации
21. Нисходящие коммуникации
22. Горизонтальные коммуникаций
23. Электронные коммуникации
24. Неформальные коммуникации
25. Формы деловой коммуникации в организациях.
26. Деловой разговор
27. Деловая беседа
28. Деловое совещание
29. Деловые переговоры
30. Мотивация и результативность организации
31. Понятие мотивации и основные этапы развития системы мотивации
32. Основные теории мотивации
33. Теория иерархии потребностей А. Маслоу
34. Теория потребностей К.Альдерфера
35. Теории потребностей Д. Мак-Клелланда
36. Двухфакторная модель Ф. Герцберга
37. Теория ожиданий
38. Теория справедливости
39. Модель Портера - Лоулера
40. Стимулирование и результативность труда
41. Основные принципы стимулирования труда
42. Виды стимулов
43. Понятие и характеристики лидерства
44. Основные подходы к определению эффективности лидерства
45. Понятие и формы власти
46. Стили руководства
47. Характеристики и особенности авторитарного стиля руководства
48. Характеристики и особенности демократического стиля руководства
49. Характеристики и особенности либерального стиля руководства
50. Природа руководства
51. Поведенческие подходы к стилям руководства
52. Ситуационные подходы к руководству
53. Модель ситуационного руководства П. Герси и К. Бланчарда
54. Модель руководства «путь-цель»
55. Групповая динамика и классификация групп в организации
56. Характеристики неформальных организаций
57. Управление неформальной организацией
58. Управление групповой динамикой
59. Потенциальные недостатки работы в группах
60. Понятие рабочей команды и этапы ее образования
61. Условия эффективной работы команды
62. Командное строительство
63. Самоуправляемые команды
64. Особенности организационного поведения в современных условиях
65. Приростный стиль организационного поведения
66. Предпринимательский стиль организационного поведения
67. Конфликты как результаты организационных изменений

68. Виды конфликтов в организации
69. Причины возникновения конфликтов в организации
70. Стратегии разрешения конфликта в организации
71. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов
72. Ассертивное поведение и условия его эффективного применения
73. Понятие стресса
74. Основные причины возникновения стресса в процессе трудовой деятельности.
75. Методы управления стрессом.

Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Темы рефератов

Эволюция трактовки понятия «организационное поведение» в трудах отечественных и зарубежных ученых.

Основные подходы к определению организационного поведения как научной дисциплины.

История и ключевые этапы развития организационного поведения (школа научного управления, школа человеческих отношений, системный подход).

Взаимосвязь организационного поведения с психологией, социологией и менеджментом.

Профессиональная карьера специалиста по организационному поведению: требования и перспективы.

Психоаналитическая теория Зигмунда Фрейда и ее значение для понимания мотивов поведения сотрудников.

Поведенческий подход (бихевиоризм): теория условных рефлексов и классическая теория научения Б.Ф. Скиннера.

Теория социального научения Альберта Бандуры: роль наблюдения и саморегуляции в организации.

Гуманистическое направление: феноменологическая теория Карла Роджерса и концепция самоактуализации.

Развитие идей психоанализа в организационном контексте: вклад Альфреда Адлера, Карла Юнга и Эриха Фромма.

Хоторнские исследования: предпосылки, проведение и значение для доктрины человеческих отношений.

Личность как объект и субъект управления: соотношение понятий «человек», «индивид», «личность» и «индивидуальность».

Модели включения человека в организационное окружение: ролевой и личностный аспекты.

Адаптация персонала в организации: этапы, проблемы и методы управления.

Типологии личности и их практическое применение в управлении персоналом.

Персональное развитие в организации: факторы влияния и модели карьерного роста.

Формальные и неформальные группы в организации: механизмы образования, взаимодействие и влияние на эффективность.

Групповая динамика: стадии развития группы, структура и характеристики компонентов.

Причины вступления сотрудников в неформальные организации и управление этим процессом.

Самоуправляемые команды: зарубежный и отечественный опыт формирования и управления.

Специфика взаимодействия в диаде «человек – организация»: ролевые ожидания и конфликты.

Эволюция систем мотивации труда: от кнута и пряника до современных концепций.

Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга).

Применение процессуальных теорий мотивации (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера) в практике управления.

Материальное и нематериальное стимулирование труда: принципы, формы и эффективность.

Исследование Ф. Герцберга: факторы, влияющие на удовлетворенность и неудовлетворенность трудом.

Лидерство и менеджмент: сравнительный анализ понятий, ролей и функций.

Основные подходы к определению эффективного лидерства (теория лидерских качеств, поведенческий и ситуационный подходы).

Типология стилей руководства и их влияние на организационное поведение.

Власть и влияние в организации: формы власти, баланс власти и партнерство.

Имидж современного руководителя: составляющие и пути формирования.

Организаторские способности руководителя как фактор успешной деятельности.

Организационная культура как регулятор поведения персонала: понятие, структура и функции.

Типологии организационных культур и их влияние на стратегию компании.

Формирование, поддержание и изменение организационной культуры: механизмы и инструменты.

Корпоративная этика и социальная ответственность бизнеса.

Поведенческие аспекты формирования позитивного имиджа организации.

Роль коммуникаций в обеспечении эффективного организационного поведения.

Классификация коммуникаций и виды коммуникационных сетей в организации.

Проектирование коммуникационных систем как фактор оптимизации управления.

Культура делового общения: правила ведения переговоров, совещаний и публичных выступлений.

Коммуникативная компетентность современного менеджера: пути и условия развития.

Типология организационных конфликтов и причины их возникновения.

Управление конфликтом как ключевая функция руководителя.

Стратегии и тактики поведения личности в конфликтной ситуации.

Организационные и личностные факторы стресса (дистресса) у персонала и методы управления ими.

Структурные методы управления конфликтами в организации.

Организационное поведение в системе наук об управлении: предмет, методологические основы и структура.

Зарубежный и российский опыт управления организационным поведением: сравнительный анализ.