

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 07.11.2024 12:03:27
Уникальный идентификатор:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 1

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ**
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра социальных технологий

УТВЕРЖДЕН
решением методической комиссии
по направлениям подготовки
37.03.01 «Психология»
37.06.01 «Психологические науки»
38.04.03 «Управление персоналом»
СЗИУ РАНХиГС
Протокол №1 от «28» августа 2023г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Б1.В.ДВ.4.1 «Организационное поведение»

по направлению подготовки (специальности)
37.04.01 «Психология»

Социальная психология и организационное консультирование
Магистерская программа

магистр
квалификация выпускника
очная
форма обучения

Год набора -2023

Санкт-Петербург, 2023 г.

Автор(ы)–составитель(и):

кандидат исторических наук, доцент кафедры социальных технологий Войнаровская Л.И.

Заведующий кафедрой социальных технологий: д.п.н., профессор Ветренко И.А.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
2. Оценочные средства по дисциплине
 - 2.1 Текущий контроль
 - 2.2 Промежуточная аттестация
3. Описание системы оценивания, шкала оценивания
 - 3.1 Показатели и критерии оценивания для текущего контроля
 - 3.2 Показатели и критерии оценивания для промежуточного контроля

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине- перечень компетенций с указанием компонентов компетенций дисциплины, как отдельного элемента ОП

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-1	Способен осуществлять психологическую оценку или экспертизу проектов, программ, технологий, предназначенных для внедрения в социальную, образовательную, профессиональную и другие виды практик	ПКс-1.1	Способен проводить оценку эффективности педагогических технологий и используемых программ в образовательной деятельности организаций

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ОТФ: А Организация и предоставление психологических услуг лицам разных возрастов и социальных групп ТФ: А/05.7 Оказание психологической помощи работникам органов и организаций социальной сферы (клиентам) ТД: Проведение занятий с клиентами по вопросам управления, эффективной организации труда, повышения квалификации	ПКс-1.1	на уровне знаний: осведомленность о принципах и методах разработки, проведения и экспертизы различных программ организационного проектирования;- основ управления командой и управления коммуникациями проекта на уровне умений: осуществлять управление организационными процессами в производственных структурах; применять современные методы управления персоналом; формировать и развивать управленческие компетенции в области организационного проектирования; внедрять их в социальную, образовательную, профессиональную и другие виды практик на уровне навыков: организационно-проектного регулирования управлением производственных структур в современных условиях; внедрения в управленческую деятельность инновационных концепций, методов и приемов управления персоналом на основе психологии профессиональной деятельности.

2. Оценочные средства по дисциплине

2.1 Текущий контроль

В ходе реализации дисциплины Б1.Б.ДВ.04.01 «Организационное поведение» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Формы (методы) текущего контроля успеваемости	
Тема 1	Предмет и задачи организационного поведения	доклад, творческое задание
Тема 2	Теории поведения человека в организации	творческое задание
Тема 3	Личность и организация	доклад, контрольная работа
Тема 4	Коммуникативное поведение в организации	доклад, творческое задание
Тема 5	Мотивация и результативность организации	творческое задание
Тема 6	Формирование группового поведения в организации	творческое задание
Тема 7	Лидерство в организации	доклад, контрольная работа
Тема 8	Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях	творческое задание

2.1 Оценочные средства по дисциплине для текущего контроля

2.1.1 Компетентностно-ориентированные задания

Примеры типовых заданий

Тема 1 Предмет и задачи организационного поведения

1. Доклады

1. Разработка моделей организационного поведения в современных организациях.
2. Влияние восприятия индивида на организацию его поведения.
3. Анализ ошибок восприятия и методы снижения их последствий в организации.
4. Природные характеристики личности. Их влияние на организационное поведение.
5. Значение установок личности в эффективной деятельности организации. Способы изменения установок для повышения эффективности организации.
6. Роль мотивации в деятельности организации.
7. Развитие современных теорий мотивации поведения персонала в организации.

Творческое задание №1.

Ниже перечислены качества, которыми должен обладать менеджер.

1. Согласны ли вы с перечнем?
2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

- компетентность в избранной сфере бизнеса;
- способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты;
- способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных;
- высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности;
- единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиться исполнения его подчиненным;
- глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом;
- стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности;
- справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат;
- умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы;
- постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества;
- забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Тема 2 Теории поведения человека в организации

Творческое задание № 2.

Важная задача менеджера - максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого менеджер может:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с коллективом совещания, советоваться с ним по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работника.

5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Представлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Вопросы к заданию:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?
2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Тема 3 Личность и организация

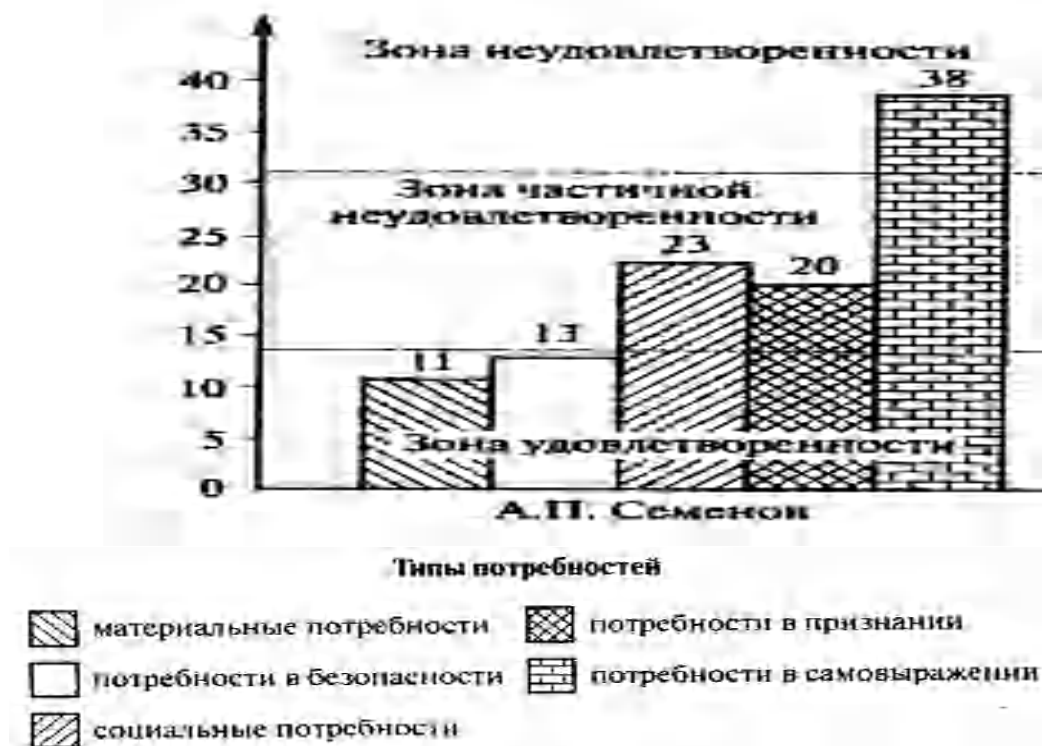
1. Доклады

1. Роль денег в системе стимулирования поведения персонала в современной организации.
2. Теория когнитивного диссонанса и ее значение для изменения установок личности в организации.
3. Теория социального научения, цель и условия ее применения в современной организации.
4. Методы управления конфликтным взаимодействием людей в организации.
5. Значение лидерства в современной организации. Формальное и неформальное лидерство.
6. Формирование самоуправляемой команды в организации: проблемы и перспективы.
7. Необходимость изменений (инноваций) для выживания организации в условиях конкуренции.

Контрольная работа «Мотивация и результативность организации»

Вариант 1. Александр Петрович Семенов окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользуясь заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, но и разумную критику воспринимал спокойно.

После перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы. Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.



Задание. Разработайте письменно систему мотивации для Семенова А.П., учитывая его потребности, которые в соответствии с пирамидой А. Маслоу можно охарактеризовать, как показано на рисунке.

Тема 4 Коммуникативное поведение в организации

1. Доклады

1. Национальные особенности организационной культуры.
2. Проблема формирования организационной культуры на совместных предприятиях.
3. Конфликты как следствие столкновения организационных культур.
4. Субкультуры в организации: причины формирования и проблемы согласования.
5. Организационная культура и имидж организации.
6. Фирменный стиль организации.
7. Формирование системы организационных ритуалов

2. Творческие задания:

Практическое задание для определения психологического климата в коллективе
МЕТОДИКА "ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ" (М. Рокич), как инструмент
определения морально-психологического единства коллектива современной организации.

Теоретические основы

Система ценностных ориентации определяет содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, основу мировоззрения и ядро мотивации жизнедеятельности, основу жизненной концепции и «философии жизни».

Наиболее распространенной в настоящее время является методика изучения ценностных ориентации М. Рокича, основанная на прямом ранжировании списка ценностей. Последнее обстоятельство заставляет многих авторов сомневаться в надежности методики, так как ее результат сильно зависит от адекватности самооценки испытуемого. Поэтому данные, полученные с помощью теста Рокича желательно подкреплять данными других методик.

М. Рокич различает два класса ценностей:

- терминальные – убеждения в том, что конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;
- инструментальные – убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства.

Процедура проведения

Группа студентов делится произвольно на небольшие подгруппы в 5-6 человек, в зависимости от числа присутствующих на семинарском занятии. Каждому студенту предоставляется право познакомиться со списком ценностей М.Рокича, как терминальных, так и инструментальных. Желательно объединить эти два списка и добавить в него, недостающие по мнению подгруппы ценности. После обсуждения всего списка целиком, следует приступить к выполнению следующей инструкции.

Инструкция Сейчас Вам предъявлен список, куда включены ценности, базовые принципы, которыми Вы руководствуетесь в жизни. Внимательно изучите представленный список. Ваша задача – выбрать 5 ценностей по уровню значимости лично для Вас.

.Работайте не спеша, вдумчиво. Здесь нет правильных или неправильных ответов. Конечный результат представит Вашу систему ценностей. Далее все члены подгруппы сравнивают полученные результаты и фиксируют совпадение выбранных ценностей. Естественно, что максимальное их число -5, а вот минимальное будет варьироваться, в зависимости от результатов выборки. Далее, используем следующую формулу : Морально-психологическое единство (МПЕ) можно вычислить по формуле $\frac{m-n}{m} \times 100\%$, где в числителе максимальное количество выборок минус минимально количество выборок, умноженное на 100%. Результат, т.е. МПЕ будет выражен в процентах, что будет свидетельствовать об уровне сплоченности подгруппы.

Интерпретация результатов

Доминирующая направленность ценностных ориентаций человека фиксируется как занимаемая им жизненная позиция, которая определяется по критериям уровня вовлеченности в сферу труда, в семейно-бытовую и досуговую активность. Качественный анализ результатов исследования дает возможность оценить жизненные идеалы, иерархию жизненных целей, ценностей-средств и представлений о нормах поведения, которые человек рассматривает в качестве эталона. Чем выше процент морально-психологического единства, тем в большей степени можно считать сплоченным коллектив, в данном случае студентов. Морально-психологическое единство способствует эффективной работе коллектива, решению любых по своей сложности задач, формированию благоприятного морально-психологического климата. Как правило, такой уровень сплоченности коллектива опирается на совместную практику формальных, но чаще всего неформальных отношений в коллективе, в данном случае связанных со студенческой средой и учебным процессом вуза.

Группы терминальных ценностей «Конкретные» и «абстрактные»

Конкретные ценности	Место в жизни	Абстрактные ценности	Место в жизни
Активная деятельная жизнь		Жизненная мудрость	
Здоровье		Красота природы и искусства	
Интересная работа		Любовь	
Материально обеспеченная жизнь		Познание	
Наличие хороших и верных друзей		Развитие	
Общественное признание		Свобода	
Продуктивная жизнь		Счастье других	
Счастливая семейная жизнь		Творчество	
Удовольствия		Уверенность в себе	

Ценности профессиональной самореализации и личной жизни

Профессиональная самореализация	Место в жизни	Личная жизнь	Место в жизни
---------------------------------	---------------	--------------	---------------

Активная деятельная жизнь		Любовь	
Интересная работа		Наличие хороших и верных друзей	
Общественное признание		Свобода	
Продуктивная жизнь		Счастливая семейная жизнь	
Развитие		Удовольствия	

Группы инструментальных ценностей
Этические ценности, ценности общения, ценности дела

Этические ценности	Место в жизни	Ценности общения	Место в жизни	Ценности дела	Место в жизни
Ответственность		Воспитанность		Аккуратность	
Высокие запросы		Жизнерадостность		Исполнительность	
Независимость		Непримиримость к недостаткам		Образованность	
Самоконтроль		Терпимость		Рационализм	
Широта взглядов		Чуткость		Смелость в отстаивании своего мнения	
		Честность		Твердая воля	
				Эффективность в делах	

Индивидуалистические, конформистские и альтруистические ценности

Индивидуалистические ценности	Место в жизни	Конформистские ценности	Место в жизни	Альтруистические ценности	Место в жизни
Независимость		Воспитанность		Терпимость	
Непримиримость к недостаткам		Самоконтроль		Чуткость	
Рационализм		Широта взглядов			
Смелость в отстаивании своего мнения					
Твердая воля					

Ценности самоутверждения, ценности принятия других

Ценности самоутверждения	Место в жизни	Ценности принятия других людей	Место в жизни
Высокие запросы		Самоконтроль	
Независимость		Терпимость	
Непримиримость к недостаткам		Чуткость	
Образованность		Широта взглядов	
Смелость в отстаивании своего мнения		Честность	
Твердая воля			
Эффективность в делах			

Полученные результаты по выявлению ценностных ориентаций важны для самоанализа, а так же для апробации инструмента, который они могут использовать далее в своей профессиональной деятельности, а именно:

- в профориентации сотрудников при выборе профессии или места работы;
- при консультировании по вопросам карьерного роста;
- в процессе диагностики командной сплоченности (поскольку существенными признаками командной работы выступают общие цели, ценности и подходы к реализации совместной деятельности);
- при диагностике корпоративной культуры, особенно глубинного ее уровня, который включает скрытые убеждения, неосознаваемые установки и верования сотрудников и руководства, отражающие отношение к миру в целом, к человеку и к работе. Этот уровень очень важен для изучения, так как оказывает большое влияние на реальное поведение сотрудников;
- при исследовании степени корпоративной идентичности, влияющей на лояльность сотрудников;
- при изучении мотивационной сферы сотрудников;
- при изучении и проектировании стандартов поведения в компании;
- при проведении работы по профилактике сопротивления изменениям и т. д.

Для практиков важно прояснить структуру ценностных ориентаций человека, определить ведущие ценности, диагностировать противоречивость или непротиворечивость профессиональных ценностей. По результатам теста можно составить представление о закономерностях индивидуальной системы ценностных ориентаций личности. Если закономерности выявить не удастся, то можно предположить наличие у испытуемого противоречивой системы ценностей (или неискренности). В таком случае лучше повторить исследование и дополнить его данными, полученными с помощью других методик.

Стимульный материал

Перечень А

Терминальные ценности	Место в жизни
Активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни)	
Жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые благодаря жизненному опыту)	
Здоровье (физическое и психическое)	
Интересная работа	
Красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве)	
Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком)	
Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных проблем)	
Наличие хороших и верных друзей	
Общественное признание (уважение окружающих, коллектива, коллег)	
Познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие)	
Продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей)	
Развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование)	
Свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках)	
Счастливая семейная жизнь	

Терминальные ценности	Место в жизни
Счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом)	
Творчество (возможность заниматься творчеством)	
Уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений)	
Удовольствия (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей, развлечения)	

Перечень Б

Инструментальные ценности	Место в жизни
Аккуратность (чистоплотность, умение содержать в порядке вещи, четкость в ведении дел)	
Воспитанность (хорошие манеры, умение вести себя в соответствии с нормами культуры поведения)	
Высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания)	
Жизнерадостность (оптимизм, чувство юмора)	
Исполнительность (дисциплинированность)	
Независимость (способность действовать самостоятельно, решительно)	
Непримиримость к недостаткам в себе и других	
Образованность (широта знаний, высокий культурный уровень)	
Ответственность (чувство долга, умение держать свое слово)	
Рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения)	
Самоконтроль (сдержанность, самодисциплина)	
Смелость в отстаивании своего мнения	
Чуткость (заботливость)	
Терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения)	
Широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки)	
Твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями)	
Честность (правдивость, искренность)	
Эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе)	

Литература

Психологические тесты. / Под ред. А.А. Карелина. – Т.1. – М., 2000. – С. 25-29.

Тема 5 Мотивация и результативность организации

1. Творческое задание

Кейс 1 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ В СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Кейс содержит описание кризисной ситуации, возникшей на малом предприятии, работающем в сфере делового туризма. Кризис был вызван как внешними факторами (активизацией конкурентной борьбы), так и проблемами разногласий по поводу перспектив

развития между учредителями и внутренней конкуренцией среди ведущих сотрудников. Руководство приняло решение о проведении исследования с целью оценки человеческого потенциала развития компании.

Материалы кейса могут быть использованы для развития навыков диагностики проблем развития человеческих ресурсов компании в ситуации организационных изменений и анализа особенностей трудовой мотивации как основы построения системы нематериального (нефинансового) стимулирования.

Описание проблемы

Компания «Макс» была создана в 1991 г. первоначально как оператор въездного туризма. С течением времени Россия становилась все более открытой для зарубежных гостей, и стало очевидно, что Санкт-Петербург привлекает не только обычных туристов, но и большое количество деловых людей со всего мира. Этот факт значительно повлиял на концепцию бизнеса. В 1997 г. началось становление компании в качестве профессионального организатора конгрессов и конференций.

К 2003 г. компания «Макс» зарекомендовала себя высококвалифицированными надежным организатором мероприятий любого масштаба и уровня сложности, как в Санкт-Петербурге, так и на Северо-Западе России. Она являлась активным членом российских и международных профессиональных ассоциаций. Уникальный опыт сотрудников компании, участвовавших в обслуживании более чем 500 мероприятий — от небольших семинаров до международных конгрессов и крупных фестивалей, их творческая инициатива и неизменное внимание к любому пожеланию заказчика определяли успех компании «Макс».

Компания выступала под лозунгом: «Наши преимущества — Ваши выгоды!».

В рекламном буклете подчеркивались следующие качества:

***«Надежность»** — многолетний опыт успешной работы компании — надежные, проверенные временем связи с нашими партнерами по бизнесу — профессионализм сотрудников компании, заинтересованных в общем успехе мероприятия.*

***Высокое качество** — доскональное знание местного рынка, что позволяет нам выступать Вашим квалифицированным консультантом по любым вопросам организации — оптимальное сочетание цены и качества наших услуг — применение современных компьютерных технологий и собственных программных разработок.*

***Индивидуальный подход** — каждое мероприятие уникально — мы создаем его только для Вас и Ваших гостей — творческий подход сотрудников компании, их энергия — все для успеха Вашего мероприятия — над всеми Вашими мероприятиями работает Ваш личный менеджер „Макс“».*

Компания с момента создания принадлежала двум владельцам, которые выступали в роли директоров. Один из директоров — А. Иванов — выполнял функции генерального директора и специалиста в области маркетинга. Второй — Б. Петров — финансового директора. Структура компании состояла из 5 отделов, руководители которых напрямую подчинялись директорам. Три отдела занимались поиском заказчиков и организацией мероприятий в различных сферах делового туризма: медицине и биологии, культуре (фестивали, конкурсы), политике (конгрессы и семинары), спорте (проведение соревнований). Один отдел занимался практической организацией всех мероприятий: заказом помещений, гостиниц, питания, транспорта. Успех компании в поиске заказов во многом держался на личных связях руководителей в доверенных им областях.

К 2003 г. штат компании состоял из 25 квалифицированных менеджеров, текучка практически отсутствовала.

С 2002 г. в компании начали проявляться признаки кризисной ситуации.

В Санкт-Петербурге появились активные конкуренты в сфере делового туризма, усилилась борьба за получение заказов. Старели начальники отделов. В 2003 г. директорами было принято решение ввести должность директора по развитию, на которую был принят наемный менеджер — В. Сидоров. Его прежняя работа создала ему устойчивые связи в администрации города. Предполагалось, что эти связи помогут в поиске информации о мероприятиях, проводимых в Санкт-Петербурге.

В реальности же новому директору приходилось решать внутренние конфликты в коллективе.

В 2003 г. был открыт новый отдел, цель которого заключалась в организации выставок, была принята на работу новая руководительница отдела. Погоня за заказами приводила к тому, что отделы искали и организовывали заказы не только в своей сфере, но и в других, поскольку их вознаграждение было связано с количеством проведенных заказов. В компании развивалась внутренняя конкуренция. Руководители бегали то к одному, то к другому директору с жалобами друг на друга, игнорируя нового директора по развитию.

Владельцы решили рассмотреть новые направления развития, однако их точки зрения разошлись. Генеральный директор считал, что необходимо уходить от работы в одном регионе, последовательно открывая филиалы в Москве, Новгороде, Пскове, Петрозаводске, Мурманске. Он полагал, что необходимо совершенствоваться в сфере делового туризма, активнее выходить на международные рынки. Им был приглашен специалист-консультант, задача которого заключалась в разработке новой маркетинговой стратегии развития.

Финансовый директор относился к новой идее скептически. Он считал, что нужно увеличить количество отделов, не привязывая их к определенной сфере деятельности, ориентируя их на основной результат — количество полученных заказов. В случае неудачи он предпочитал вообще отказаться от основного профиля деятельности — делового туризма и заняться другим видом бизнеса, например, ресторанным.

Новый директор по развитию поддерживал генерального директора, однако считал, что нужно изменить существующую организационную структуру и предпринять ряд действий в управлении персоналом, которые помогли бы сгладить конфликтную ситуацию. По его инициативе и при поддержке генерального директора было принято решение о проведении исследования в виде опроса и собеседования с менеджерами компании, чтобы прояснить их отношение к ситуации, их видение перспектив развития.

Кроме того, директора хотели выяснить, какие нефинансовые факторы можно использовать в качестве стимулов развития. Проведение исследования было поручено группе консультантов.

Методы и процедура исследования

Целью исследования являлась оценка человеческого потенциала развития ООО «Макс», получение информации о возможных методах вовлечения персонала в процесс организационного развития.

Были поставлены следующие задачи:

- диагностика ресурсов развития с точки зрения персонала;
- определение особенностей трудовой мотивации как основы построения системы нематериального (нефинансового) стимулирования.

Использовались следующие методы:

- определение целевых приоритетов организации с помощью методики В. Герчикова.
- Определение особенностей трудовой мотивации с помощью методики В. Герчикова;
- определение удовлетворенности условиями работы с помощью методики свободного выбора из перечня предложенных утверждений и методики «Незаконченные предложения» (дополнение начатого предложения);
- собеседование с руководителями подразделений с целью выявления их отношения к сложившейся ситуации.

Использовались следующие понятия: Нематериальное (нефинансовое) стимулирование: поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Они направлены на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудовых затрат и делятся на три группы:

- не требующие прямых инвестиций со стороны организации;
- требующие инвестиций и распределяемые безадресно;
- требующие инвестиций и распределяемые адресно.

Результаты исследования

Оценка персоналом основных целей предприятия и направлений развития

Результаты расстановки основных приоритетов деятельности высшим руководством организации приведены на рисунке (чем выше столбик диаграммы, тем менее значим приоритет).

Перспективы развития оценены следующим образом: 18 человек дали позитивную оценку, 3 — негативную и 2 — нейтральную.

Оценка персоналом деятельности руководителей:

- негативных оценок — 12;
- нейтральных — 7;
- позитивных — 4.

Примеры высказываний:

- «лебедь, рак и щука»;
- «управляет по-советски»;
- «все знает, но не хочет сделать, как следует»;
- «три собственные части успеха»;
- «симпатичные мужики».

Оценка главных проблем, тормозящих развитие:

- отсутствие у руководителей общего языка;
- недостаток внимания;

Мнения сотрудников изложены дословно.

всем мало платят;

- непонимание руководством нужд сотрудников;
- поиск клиентов;
- отсутствие единой цели;
- низкий уровень оснащенности и организации труда.

Самую низкую оценку получили следующие факторы:

- перспектива повышения заработной платы;
- удовлетворенность материальным положением;
- перспективы повышения по службе;
- система начисления заработной платы;
- справедливость распределения премий;
- реакция администрации на критику (излишне болезненная);
- качество обмена информацией между подразделениями.

Высокую оценку получили следующие утверждения:

- я дорожу своим коллективом;
- мое рабочее место хорошо оснащено;
- я хорошо представляю рабочие проблемы моего начальства;
- на рабочем месте я чувствую себя хозяином;
- я знаю критерии эффективности моей работы;
- я собираюсь повысить уровень образования;
- начальник доступен и открыт в общении.

Основные проблемы, отмеченные руководителями подразделений в процессе собеседования:

1. Неэффективность системы бухгалтерского учета и отсутствие финансового анализа как текущей деятельности, так и стратегического развития предприятия.

2. Неэффективность организационной структуры управления, предмета деятельности подразделений; дублирование функций, «сталкивание лбами» отделов, занимающихся организацией конгрессов.

3. Несовершенство системы стимулирования: несвоевременность и необоснованность премирования, недостаточность форм морального стимулирования, преобладание форм наказания, а не поощрения.

4. Недостаточность информационного обеспечения, трудности в получении информации (финансового и управленческого плана), необходимой для работы.

5. Сложности в повышении квалификации (отсутствие финансирования).

6. Старение основного персонала, сложности в подборе и продвижении молодых кадров.

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте результаты исследования и выделите наиболее значимые, по мнению сотрудников, проблемы компании, препятствующие ее дальнейшему развитию.
2. Предложите действия, способствующие разрешению выделенных проблем. Особое внимание уделите предложениям по разработке системы нематериального стимулирования сотрудников. Она может включать стимулы, не требующие прямых инвестиций со стороны организации; требующие инвестиций и распределяемые безадресно; требующие инвестиций и распределяемые адресно.

Тема 6 Формирование группового поведения в организации

1. Творческое задание

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Подойти к курящим, представится, узнать их имена и должности, сказать, что в мои должности входит слежение за соблюдением порядка в рабочее время за работниками, оценивать их ценность для фирмы, что они произвели не самое хорошее впечатление на меня и во избежание дальнейших конфликтов лучше будет, чтобы они были на своих рабочих местах, а не в курилке. И если они еще будут замечены в нарушениях дисциплины мне придется действовать уже другими методами, а не разговорами. Сказать, что надеюсь, что мы поняли друг друга и в будущем будем разговаривать только на приятные темы.

Тема 7 Лидерство в организации

1. Доклады

1. Особенности восприятия организационной культуры в современном российском и международном бизнесе.
2. Организационные ценности: проблема формирования и восприятия.
3. Этический кодекс организации и его роль в развитии организационной культуры.
4. «Мифология» как элемент организационной культуры.
5. Обоснование программы совершенствования организационной культуры.
6. Проявление культуры руководителя в моделях его трудового поведения.
7. Коммуникативная компетентность руководителя как основа культуры управления

2. Контрольные работы:

Вариант 2. Ирина Матвеевна Кравцова – старший мастер завода «Станколит». На завод пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает людям о своих достижениях, но не скрывает и огорчений.

Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять. Она гордится тем, что относится к известной на заводе династии: ее отец, сын, муж и дочь работают на «Станколите».

В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия, и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности карьерного роста.



Задание. Разработайте письменно систему мотивации для Кравцовой И.М., учитывая ее потребности, которые в соответствии с пирамидой А. Маслоу можно охарактеризовать, как показано на рисунке.

Тема 8 Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях

1. Творческое задание

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Поздороваться, поинтересоваться, кого она ждет в аэропорту. Сказать, что немедленно жду ее на работе, что она ценный сотрудник и если она завтра выйдет на работу и будет старательно работать, то ее поведение закончится этим выговором. Если же нет, то придется искать другого сотрудника.

Объяснение: в обычной ситуации следовало бы применить более жесткие меры, вплоть до увольнения, но поскольку срываются сроки работ сотрудница нужна коллективу.

Тестовые задания для проверки знаний

1. К профессионально-важным качествам руководителя НЕ относится:

а) способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных

б) стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности

в) желание создать хорошие отношения с подчиненными, влиять на психологический климат в коллективе +

2. Какие бывают основные подходы поведения человека в организации:

а) психологические, социологические +

б) политические, психологические

в) социологические, психоаналитические

3. Автор теории социального научения:

- а) Гордон Олпорт
- б) Альберт Бандура +
- в) Маргарет Мид

4. Что из следующих действий можно отнести к материальной мотивации сотрудников организации:

- а) организация комфортной зоны отдыха для персонала
- б) возможность сотруднику выбрать критерии оценки результатов собственного труда
- в) установка оптимального соотношения постоянной и премиальных частей заработной платы +

5. К внутренним факторам роста социальной напряженности в коллективе можно отнести:

- а) невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел
- б) ущемление социальных льгот в новых законодательных актах
- в) низкий уровень заработной платы в стране

6. Какие ценности измеряет методика Рокича:

- а) терминальные – убеждения в том, что конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;
- б) инструментальные – убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.
- в) оба варианта верны +

7. Какое из утверждений верное:

- а) Лидер и руководитель – это синонимы, обозначающие управляющего в организации.
- б) Руководитель – это нормативная функция, руководитель назначен по приказу и исполняет свои обязанности, даже если коллектив к нему плохо относится. +
- в) Лидер – это главный человек, который вдохновляет и ведет за собой, в случае разногласий в коллективе необходимо прислушаться к мнению лидера.

8. Какие из следующих функций организационной культуры отвечают за создание необходимых для работы стимулов:

- а) Мотивационная функция +
- б) Функция формирования имиджа
- в) Регулирующая функция

9. Конформизм – это:

- а) изменение в поведении или мнении человека под влиянием реального или воображаемого давления со стороны другого человека или группы людей +
- б) выбор наиболее удобного способа поведения для сотрудника
- в) решение конфликта в организации в пользу руководителя

10. «Теория когнитивного диссонанса» предложил:

- а) Фестингер +
- б) Айзенк
- в) Кетелл

2.2 Оценочные средства по дисциплине для промежуточной аттестации

2.2.1 Перечень вопросов для подготовки к экзамену

Экзамен - проводится в форме собеседования по вопросам с использованием практических заданий.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Разработка моделей организационного поведения в современных организациях.
2. Влияние восприятия индивида на организацию его поведения.
3. Анализ ошибок восприятия и методы снижения их последствий в организации.
4. Природные характеристики личности. Их влияние на организационное поведение.
5. Значение установок личности в эффективной деятельности организации. Способы изменения установок для повышения эффективности организации.
6. Роль мотивации в деятельности организации.
7. Развитие современных теорий мотивации поведения персонала в организации.
8. Роль денег в системе стимулирования поведения персонала в современной организации.
9. Теория когнитивного диссонанса и ее значение для изменения установок личности в организации.
10. Теория социального научения, цель и условия ее применения в современной организации.
11. Методы управления конфликтным взаимодействием людей в организации.
12. Значение лидерства в современной организации. Формальное и неформальное лидерство.
13. Формирование самоуправляемой команды в организации: проблемы и перспективы.
14. Необходимость изменений (инноваций) для выживания организации в условиях конкуренции.
15. Формирование модели самоопределения личности в организации.
16. Системы управления поведением для формирования привлекательного клиентурного поведения сотрудников.
17. Разрешение конфликтных ситуаций в организации методом переговоров.
18. Стимулирование в системе управления поведением в организации.
19. Сущность организационного поведения; факторы, влияющие на формирование и развитие организационного поведения.
20. Сущность социального поведения в теории социального научения Д. Роттера.
21. Методы исследования организационного поведения.
22. Психологические особенности личности, определяющие ее поведение.
23. Типология поведения личности в организации.
24. Теория социальных ролей, ее сущность и значение в организационном поведении.
25. Организационное регламентирование поведения личности.
26. Потребности, мотивы, интересы личности и их роль в организационном поведении.
27. «Я» - концепция личности, ее практический смысл и влияние на организационное поведение.
28. Психологические защитные механизмы личности и их использование в организации.
29. Содержание социализации личности в организации, ее этапы.
30. Основные характеристики групп. Факторы, характеризующие организационное поведение в группе.
31. Групповые нормы поведения и сущность конформизма.
32. Управленческие команды: проблемы и перспективы.
33. Статус личности в организации или группе: его факторы и детерминанты.
34. Понятие и особенности коммуникативного процесса в организации.
35. Пути повышения эффективности коммуникативного процесса.

36. Лидерство и власть в организации, их взаимосвязь. Использование власти и влияния в рамках эффективного лидерства.
37. Виды стратегии организации и их влияние на организационное поведение.
38. Особенности организационного поведения в различных сегментах бизнеса.
39. Влияние организационной структуры управления на организационное поведение.
40. Жизненный цикл организации и его этапы.
41. Механизмы участия сотрудников в управлении.
42. Влияние корпоративной культуры на систему мотивации организации.
43. Управление карьерным ростом индивида.
44. Необходимость изменений в организации и преодоление психологического сопротивления им.
45. Влияние международных факторов на организационное поведение и организационную культуру.
46. Адаптация персонала организации в межкультурной среде.
47. Особенности российской модели организационной культуры.
48. Модели межкультурных различий и их роль в культурной адаптации сотрудников в организации.
49. Девиантное поведение личности в организации.
50. Роль информационных технологий в организационном поведении.

2.2.2 Практические задания на экзамене

Задание 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 починенными ему сотрудниками? 2. Можно ли назвать поведение молодого руководителя "грамотным"? Если да, то почему?

Задание 2 По каждой категории составить не менее пяти вопросов к кандидату на работу в организации. Эти вопросы должны быть составлены так, чтобы ответы на них наилучшим образом раскрывали личность кандидата. **Задание 3** "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 1. Как Петр воспринимал организационное и неорганизационное окружение? Какие личностные различия Петра определяли его поведение на рабочем месте и вне работы?

2. 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? 3. Какие виды ситуационного усиления поведения Петра использовали

его предыдущие начальники? Насколько эффективными были их действия? Объясните свою точку зрения.

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

5. Что бы вы посоветовали предпринять Галине Николаевне в создавшейся ситуации?

Задание 3 Жанна Христордар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христордар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христордара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христордара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен "держать руку на пульсе" всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам. Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: "Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти "психологи" знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь, что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?"

Вопросы 1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?

2. Какой стиль управления преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной коммуникации в компании?

3. Какую коммуникацию с подчиненными преимущественно использовал Христордар - отец?

4. Где у Христордара - отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?

6. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христордар - отец в общении с подчиненными?

7. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христордар - отец и были ли они эффективными?

8. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

9. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Задание 4 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 1. Кто разжег конфликт?

2. Насколько обоснованы действия молодого кассира?

3. Насколько объективна критика ее старшего коллеги?

4. Как оценить правильность действий каждого из работников?

5. Что можно посоветовать в данной ситуации?

3. Описание системы оценивания, шкала оценивания

3.1 Показатели и критерии оценивания для текущего контроля

Перечень оценочных средств для текущего контроля	Показатели и критерии оценивания
Доклад	<ul style="list-style-type: none"> – степень усвоения понятий и категорий по теме доклада; – полноту изложения заданной или самостоятельно выбранной темы; – умение работать с документальными и литературными источниками; – грамотность и последовательность изложения материала; – наличие собственной обоснованной позиции; – самостоятельность, оригинальность и завершенность доклада; – качество презентации доклада.
Контрольная работа	<p>Наивысший балл выставляется в том случае, если вы:</p> <ul style="list-style-type: none"> сдали работу в обозначенные сроки; оформили контрольную согласно требованиям вашей кафедры; использовали при выполнении заданий рекомендованную и дополнительную литературу; при выполнении теоретических и практических заданий продемонстрировали высокий уровень владения материалом, умение анализировать и делать выводы, проявили творческий подход; выполнили работу без ошибок.
Творческие задания	<ul style="list-style-type: none"> – соблюдение требований к выполнению творческих заданий; – логичность, последовательность, полнота содержания творческого задания; – степень самостоятельности, оригинальности выводов; – умение работать с разнообразными источниками; – умение грамотно, аргументированно обосновать и объяснить свои идеи и

	<p>выводы;</p> <ul style="list-style-type: none"> – оформление результатов творческого задания; – качество презентации результатов выполнения творческого задания, умение использовать инфографику для повышения аргументированности выступления.
--	---

3.2 Показатели и критерии оценивания для промежуточного контроля

Экзамен - проводится в форме собеседования по вопросам с использованием практических заданий.

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-1.1	Проводит оценку эффективности педагогических технологий и используемых программ образовательной деятельности организаций	<p>ОТЛИЧНО Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения. Нестандартное (многоплановое) решение ситуационной задачи (кейса)</p> <p>ХОРОШО Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p>Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)</p> <p>УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания. Ситуационная задача</p>

		<p>(кейс) решена с некоторыми неточностями</p> <p>НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО</p> <p>Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом. Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.</p>
--	--	---