Фонд
оценочных средств

по дисциплине «Организационное поведение»

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

по направлению подготовки 38.03.02 - РФ, 580200 - КР Менеджмент

Квалификация

бакалавр

Год набора 2026

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 - РФ, 580200 - КР Менеджмент Профили «Управление маркетингом», «Менеджмент качества», «Управление бизнес-процессами производства»

Фонд оценочных средств рассмотрен и утвержден на заседании Международной бизнес-школы Социо-гуманитарного института Кыргызско-Российского Славянского университета им. Б.Н. Ельцина

протокол № _1_ от "_03_" _сентября_ 2026 г.

Руководитель подразделения: д.э.н., профессор Кочербаева А.А.

Исполнители:

Доцент кафедры менеджмента Рахманалиева А.А.

Раздел 1. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины/практики

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Виды оценочных средств/ шифр раздела в данном документе
ПК-1: Способен применять современные технологии и методы общего и функционального менеджмента для решения организационно-управленческих задач	**Знать:** – современные технологии и методы общего и функционального менеджмента (управления персоналом, качеством, финансами, маркетингом); – основы аналитического и креативного мышления как средства решения организационно-управленческих задач	**Блок А –** задания репродуктивного уровня – Опрос – Конспект – Тест – Контрольная работа
	Уметь: – использовать принципы и инструментарий аналитического и креативного мышления для построения эффективных технологий функционального менеджмента организации	**Блок В** – задания реконструктивного уровня – Решение ситуационных задач – Доклад с handout
	Владеть: – методами и инструментами функционального менеджмента для решения организационно-управленческих задач в сфере управления персоналом, качеством, финансами, маркетинговой деятельностью организации	**Блок С** – задания практико-ориентированного и/или исследовательского уровня – Участие в тренинге по тимбилдингу – Презентация в формате Microsoft PowerPoint по результатам исследовательского задания

Раздел 2. Технологическая карта дисциплины/практики

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ

Организационное поведение

Курс _3__, семестр _5_, Количество ЗЕ - __4__, Отчетность - _экзамен_

Название модулей дисциплины согласно РПД	Контроль	Форма контроля	зачетный минимум	зачетный максимум	график контроля
Модуль 1					
Человек и Организация.	Текущий	Проверка конспекта Опрос	1	2	4
	Рубежный	Доклад с handout	6	10	
Модуль 2					
Динамика группового поведения в организации	Текущий	Участие в тренинге по тимбилдингу	3	5	11
	Рубежный	Контрольная работа	6	10	
Модуль 3					
Процессы в организации	Текущий	Опрос Решение ситуационных задач	2	4	14
	Рубежный	Презентация с участием в «круглом столе»: «Поведенческие аспекты управления в организации»	9	15	
Модуль 4					
Управление поведением организации	Текущий	Работа и участие в дискуссиях на лекциях и практических занятиях Опрос	2	4	17
	Рубежный	Тест	11	20	
ВСЕГО за семестр			40	70	
Промежуточный контроль (Зачет/Экзамен)			20	30	
Семестровый рейтинг по дисциплине			60	100	

Модуль логически завершенная часть дисциплины

Текущий контроль самостоятельная работа обучающегося, посещаемость и активность на занятиях

Рубежный контроль проверка полноты знаний и умений по материалу модуля в целом

Промежуточный контроль завершенная задокументированная часть учебной дисциплины – совокупность тесно связанных между собой модулей дисциплины.

Раздел 3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине / практике (оценочные средства).

Блок А

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине.

1. Кто первым использовал термин «Организационное поведение»?
а) Ф.Ротлисберг
б) Г.Эмерсон
в) А.Файоль
г) Ф.Тейлор
2. В каком из сегментов наблюдается формирование необходимых предпосылок для психологической настроенности на работу?
а) ригористический
б) автономный
в) мобилизационный
г) прессинговый
3. Охарактеризуйте действие внешнего фактора – движение (+ пример)
4. Охарактеризуйте тип поведения, при котором работник формирует поведение в соответствии с интересами организации и выполняет свою роль согласно принятым нормам поведения
а) преданный и дисциплинированный работник
б) приспособленец
в) оригинал
г) бунтарь
5. Социальные роли различаются по содержанию на
а) активные и латентные
б) конвенциальные и межличностные
в) доминирующие и второстепенные
г) стандартизированные и свободно интерпретируемые
6. Что является индивидуальным пониманием работником своей роли, а также ожиданием в отношении исполнения другими работниками своих ролей?
а) ролевая неопределенность
б) ролевой подход
в) ролевое представление
г) ролевой конфликт
7. Разновидностью мотивации по направленности на достижение целей является
а) принудительная мотивация
б) трудовая мотивация
в) внешняя мотивация
г) положительная мотивация
8. Выделите факторы внутреннего вознаграждения
а) самоуважение
б) продвижение по служебной лестнице
в) премия
г) гордость
9. Какие из мотивов относятся к мотивам поведения персонала?
а) рост
б) уважение
в) приобретения
г) самовыражение
10. Управление какими мотивами поведения зависит от качественного состава персонала, форм и системы оплаты труда?
а) подчинения
б) безопасности
в) приобретения

г) удовлетворения
11. Какие из типов рабочих групп различаются по социальному статусу?
а) формальные
б) реальные
в) большие
г) активные
12. Какая из видов групп основана на правах и обязанностях?
а) формальная
б) неформальная
13. Охарактеризуйте одним предложением традиционный подход к оценке конфликтов.
14. Сколько этапов выделяется в процессе конфликтов?
15. В зависимости от каких составляющих определяется стратегия поведения индивида в конфликте?
а) соперничество
б) напористость
в) партнерство
г) компромисс
16. На какие виды делятся стрессы по содержанию?
а) психологические
б) личностные
в) внешние
г) специфические
17. В каком из состояний наблюдается расстройство внутренней системы саморегуляции?
а) дезадаптация
б) мобилизация
в) дезорганизация
г) фрустрация
18. Какой из барьеров, является барьером в межличностных коммуникациях?
а) информационные перегрузки
б) структурные искажения
в) кадровые ограничения
г) семантические барьеры
19. Какие из видов лиц являются аутсайдерами?
а) нейтралы
б) энтузиасты
в) скептики
г) ретрограды
20. Какой из типов поведения персонала одновременно привлекает и настораживает клиентов?
а) клиентурный
б) антиклиентурный
в) псевдоклиентурный
г) селективный
21. Что является стереотипом организационного поведения?
а) экономический человек
б) ригористический сегмент
в) мобилизационный сегмент
г) этический сегмент
22. В каком из сегментов наблюдается наибольшее давление на работников?
а) ригористический
б) автономный
в) мобилизационный
г) прессинговый
23. Охарактеризуйте действие внешнего фактора – повторение (+ пример)
24. Охарактеризуйте тип поведения, при котором работник не приемлет ценностей организации, но старается следовать нормам и внешним формам поведения, принятым в организации
а) преданный и дисциплинированный работник
б) приспособленец
в) оригинал
г) бунтарь
25. Социальные роли различаются по степени стандартности на

а) активные и латентные
б) конвенциальные и межличностные
в) доминирующие и второстепенные
г) стандартизированные и свободно интерпретируемые
26. Что является отсутствием ясного представления о ролевых предписаниях?
а) ролевая неопределенность
б) ролевой подход
в) ролевое представление
г) ролевой конфликт
27. Разновидностью мотивации по основным группам потребностей является
а) принудительная мотивация
б) трудовая мотивация
в) внешняя мотивация
г) положительная мотивация
28. Что является внешним воздействием на личность, способствующим формированию мотивов?
а) побуждение
б) деятельность
в) мотив
г) стимул
29. Какие из мотивов относятся к мотивам поведения персонала?
а) рост
б) уважения
в) удовлетворения
г) самовыражение
30. Управление какими мотивами поведения зависит от характера деятельности и уровня риска?
а) подчинения
б) безопасности
в) приобретения
г) удовлетворения
31. Какие из типов рабочих групп различаются по размеру?
а) формальные
б) реальные
в) большие
г) активные
32. Какая из видов групп основана на власти и политике?
а) формальная
б) неформальная
33. Охарактеризуйте одним предложением позитивистский подход к оценке конфликтов.
34. В какой форме выделяется взаимосвязь между видами конфликтов?
а) организационная форма
б) трансформационная форма
в) динамическая форма
г) конструктивная форма
35. Избежание, стремление выйти из конфликтной ситуации не решая ее - это
а) компромисс
б) уклонение
в) приспособление
г) сотрудничество
36. На какие виды делятся стрессы по источнику?
а) психологические
б) личностные
в) внешние
г) специфические
37. В каком из состояний наблюдается рост интенсивности реакций?
а) дезадаптация
б) мобилизация
в) дезорганизация
г) фрустрация
38. Какой из барьеров, является барьером в организационных коммуникациях?

а) информационные перегрузки
б) невербальные преграды
в) плохая обратная связь или ее отсутствие
г) семантические барьеры
39. Какие лица, автоматически выступают против любых изменений?
а) нейтралы
б) энтузиасты
в) скептики
г) ретрограды
40. Какой из типов поведения персонала ориентирован на полное и всестороннее удовлетворение запросов клиентов и их активное привлечение к взаимовыгодным отношениям?
а) клиентурный
б) антиклиентурный
в) псевдоклиентурный
г) селективный

А.2 Вопросы для опроса и конспекта:

Тема 1 Теории поведения человека в организации. Взаимодействие личности и организации.
1.1 Адаптация человека и изменение его поведения.
1.2 Понятие и этапы деловой карьеры
1.3 Подходы к управлению человеческими ресурсами.
1.4 Современные и перспективные модели организационного поведения
Тема 2 Групповая динамика в организации. Мотивация и результативность организации.
2.1 Рабочие группы.
2.2 Команды и командообразование
2.3 Организационные возможности командной работы.
2.4 «Командный» стиль управления в больших коллективах.
2.5 Профилактика распада команды.
2.6 Методический подход к формированию команд.
2.7 Концепция организационного развития.
2.8 Сущность мотивации трудового поведения персонала.
Тема 3 Конфликты в организации, пути и методы их разрешения. Стрессы в структуре организационного поведения.
3.1 Виды конфликтов и их характеристика
3.2 Способы управления конфликтами.
3.3 Характеристика симптомов стресса и психических состояний персонала в результате стрессов.
3.4 Управление персоналом в условиях стресса.
Тема 4 Коммуникации в организации
4.1 Коммуникационные процессы.
4.2 Коммуникативные барьеры и способы их преодоления.
4.3 Деловое общение как основа коммуникативного поведения.
4.4 Диагностика жизнеспособности и ролевого распределения в команде
Тема 5 Лидерство. Власть и влияние в организации
5.1 Сущность лидерства
5.2 Подходы к изучению лидерства.
5.3 Характеристика основных теорий лидерства.
5.4 Особенности различных форм власти и влияния и их эффективность.
Тема 6 Поведенческий маркетинг
6.1 Маркетинговый подход в организационном поведении.
6.2 Управление поведением клиентуры организации.
6.3 Поведенческие ориентации персонала

А.3 Варианты Контрольной роботы:

Вариант 1
1. Теория ERG К. Альдерфера
2. Классификация причин конфликтов
3. Стили лидерства К.Левина

Вариант 2

1. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлеллонда
2. Подходы к изучению конфликтов
3. Континуум стилей руководства Р.Лайкерта

Вариант 3

1. Двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга
2. Процесс конфликта
3. Управленческая решетка Блейка-Моутона

Вариант 4

1. Теория справедливости Д.С.Адамса
2. Межличностные методы управления конфликтами
3. Модель руководства Фидлера

Вариант 5

1. Теория ожидания В.Врума
2. Структура конфликта
3. Модель принятия решения Врума-Йеттона

Блок В

В.1 Типовые ситуационные задачи:

Ситуация 1 Вы - заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

Ситуация 2 Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее: - посетителей устраивает ассортимент; - посетители довольны качеством приготовленной пищи; - им нравится качество обслуживания и вежливость персонала; - тем не менее посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию. Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

Ситуация 3 Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок. Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел. Вы говорите: _____

Ситуация 4 На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры. Что должен предпринять мастер?

Ситуация 5 Работа с группой

1. Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп? Аргументируйте свой ответ. 2. Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами, меморандумами и т.п.?

3. К каким группам вы принадлежите? Что это за группы, к каким типам они принадлежат? Почему вы входите в эти группы? Можете ли вы выйти из них?

4. Можете ли вы назвать шесть групп, в которых вам довелось участвовать, и которые прошли в своем развитии определенные этапы? Можете ли вы назвать группу, которая не прошла эти этапы?

5. Всегда ли плохи амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность? Почему?

6. Определите наиболее явные характеристики группы, членом которой вы являетесь.

7. Предположим, вас назначили руководителем рабочей группы, отличающейся слабой сплоченностью. Что вы станете делать в этой ситуации?

8. По каким признакам вы можете распознать неформального лидера рабочей группы? Сколько таких признаков?

Ситуация 6 В вашей команде появился неформальный лидер, несогласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу. Вы говорите: _____

Ситуация 7 На предприятие пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в современной рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), снискавший уважение работников.

Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры и принося тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

Ситуация 8 У вас дружная команда в организации, но вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития и которые оказываются непримиримыми друг к другу, начиная «делить власть». Коллектив распадается на ваших глазах. Вы вызываете обоих и говорите: _____

Ситуация 9 Рабочий – активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по бригаде откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить ее на равные доли. Как вы оцениваете ситуацию? Какие меры или действия предполагаете осуществить?

Ситуация 10 Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место. В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите: _____

Ситуация 11 Вы начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады №'3 с жалобой на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т.д. Вы говорите: _____

Ситуация 12 Вы — начальник торговой компании. Бухгалтер компании пользуется авторитетом в коллективе (т.е. является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала главному бухгалтеру, а потом уже вам. Вам это не нравится. Вы вызываете главного бухгалтера и говорите: _____

Ситуация 13 Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение к вам, что снижает ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться. Вы говорите: _____

Ситуация 14 1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были названы. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

2. Может ли руководитель, обладающий властью, но не являющийся лидером, успешно справляться со своими обязанностями. Почему? Приведите примеры исходя из собственного опыта. Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию?

3. Какие из современных лидеров вам больше всего нравятся. Проанализируйте их поведение. Есть ли общее между вашим поведением и поведением этих лидеров? В чем различия? Какие черты вы бы хотели перенять у этих лидеров? Поможет ли это вам в формировании поведения современного менеджера? Почему?

4. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от призвания, миссии или целей организации? Почему? Зависит ли поведение лидера коммерческой фирмы от характера, специализации этой фирмы? В случае положительного ответа определите черти, свойственные лидеру финансовой компании. Приведите примеры.

5. Может ли менеджер быть одновременно ориентирован на задание и на работника?

6. Какие формы поведения лидера из числа описанных в литературе вы можете назвать? Какие формы, которые нигде не были названы, вы можете привести дополнительно?

7. Приведите примеры ситуаций, при которых поведение подчиненных заставляет лидера кардинально менять свое поведение. Можно ли считать его хорошим лидером?

8. Часто шеф отсутствует, а его заместитель на месте. Значит ли это, что шеф вовсе не нужен?

Ситуация 15 Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдают машину, или он уходит из организации. Ваши действия?

Ситуация 16 Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?» Вы говорите: _____

Ситуация 17 Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным. Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения». Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно

приходится продумывать, как с кем лучше поговорить». Позиции какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

Ситуация 18 Руководитель направляет двух работников в командировку, но один наотрез от этого отказывается, мотивируя плохими межличностными отношениями между ними. Вы говорите: _____

Ситуация 19 Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда через два дня вы спрашиваете его о причинах, он говорит: «Как раз с вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос». Вы говорите: _____

Ситуация 20 В возглавляемый вами отдел принят новый сотрудник. Он добросовестно работает и со вкусом одевается. Сравнив мысленно себя с ним, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид оставляет желать лучшего. А тут еще распространилась среди подчиненных шутка насчет ваших брюк и покроя пиджака. Как вести себя в этой ситуации?

Ситуация 21 Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?» Вы говорите:_____

Ситуация 22 Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги — руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль. На очередном собрании вы говорите: _____

Ситуация 23 В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель — помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации. Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

Ситуация 24 Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом. На общем собрании вы говорите:_____ _____

Ситуация 25 В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а. Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками новшеств, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

б. Прежде всего, попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в. Прежде всего, выбрать актив, поручить ему разобраться в обстановке и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на поддержку администрации и общественных организаций.

г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 26 Компания по производству безалкогольных напитков «Свежесть» испытывала большие сложности с подбором и закреплением в организации торговых представителей. Для организаций, производящих быстро оборачивающиеся товары народного потребления, роль отдела продаж, в частности торговых представителей, исключительно высока. Однако именно с этой группой работников возникали большие сложности. Наряду с теми, кто работал очень эффективно, были те, кто не справлялся с поставленными задачами. Не могли решить проблему и комиссионные выплаты, процент которых напрямую зависел от объема продаж (в среднем комиссионные составляли около 70% заработка этих категорий работников). Проанализировав ситуацию, начальник отдела продаж пришел к выводу, что ошибки возникают нередко в результате непродуманной системы набора и отбора торговых представителей для работы в организации. Он попросил своего заместителя определить набор квалификационных требований к торговым представителям и продумать эффективную систему их привлечения в организацию.

Вопросы. 1. Какими способностями, знаниями и навыками должен обладать эффективный торговый представитель?

2. Каковы наиболее важные личностные качества, необходимые для успешной работы торговых представителей?

3. Какие формы отбора торговых представителей можно рекомендовать данной организации (предварительный отбор, интервью, тестирование и др.)

B.2 *Тематика Докладов по дисциплине ОП:*

1. Понятие организации. Подходы к анализу факторов повеления организации.
2. Организация как самостоятельная автономная система. Внутренняя среда организации. Подходы к типологии организаций.
3. Понятие личности и ее основные свойства.
4. Потенциал человека.
5. Профессионализм и квалификация.
6. Контекстуальные навыки японских работников.
7. Коммуникативная компетентность.
8. Мотивация трудового повеления и деятельности.
9. Этическая составляюшая поведения. Отношение к труду.
10. Типология трудового поведения.
11. Предпринимательское и манипуляиионное поведение.
12. Принципы трудового поведения в Японии.
13. Деструктивное, девиантное, делинквентное поведение людей в организации.
14. Мошенничество.
15. Инструментарий выявления профессиональных и личностных качеств работников
16. Основы профессионализма работников службы управления персоналом
17. Теория групп (элементы социальной психологии). Понятие «команды»
18. Понятия организации труда. Бригада в условиях горизонтальной (в Японии) и вертикальной (в США) системы коммуникаций
19. Методология принятия коллективных решений и создания атмосферы творчества
20. Организация во внешней среде
21. Лица, персонифицирующие организацию, и их влияние на кадровую политику
22. Системное представление о стиле руководства.
23. Методы и техника организации взаимодействия субъектов организации
24. Основы профессиографии
25. Система описания профессий и требований рабочего места
26. Учет, аттестация, рационализация и планирование рабочих мест
27. Анализ кадрового потенциала организации
28. Планирование потребности в персонале.
29. Ключевой специалист и его роль в достижении успеха фирмы
30. Позиция и поведение работодателя при подборе персонала
31. Рейтинг профессии.
32. Позиция и поведение наемного работника при трудоустройстве
33. Управление адаптацией работников
34. Планирование карьеры
35. Оценка достижений и методология аттестации руководителей и специалистов
36. Повышение квалификации, профессиональное и социально-психологическое обучение персонала
37. Материальное и моральное стимулирование труда работников
38. Типология видов, условий и этапов развития конфликтов
39. Обеспечение социальной зашиты персонала
40. Обеспечение оптимальных условий труда, режима труда и отдыха, охраны труда

Блок С

C.1 Презентация в формате Microsoft PowerPoint по результатам исследовательского задания на тему: «Поведенческие аспекты управления в организации»

В рамках задания предусмотрена командная или индивидуальная презентация на тему «Поведенческие аспекты управления в организации», в которой производится анализ организационного поведения на примере реально существующей организации, по следующим критериям:

• краткое описание организации;
• анализ основных экономических показателей работы организации;
• система мотивации в организации;
• распределение власти и влияния;
• групповая динамика;
• лидерство;
• коммуникационные сети в организации;
• управление конфликтами и стрессами;
• управление изменениями и нововведениями;
• team-building;
• поведенческий маркетинг;
• рекомендации по улучшению социально-психологического климата в коллективе.

C.1 Участие в тренинге по тимбилдингу

Разработка программы team-building и ее применение направлены на формирование представлений о работе в команде. Разработка программы team-building и ее реализация оценивается исходя из максимальной оценки в 5 баллов.
Для выполнения контрольного мероприятия настоятельно рекомендуется использовать: Рахманалиева А.А. Методика разработки и проведения программ тимбилдинга: учебно-методическое пособие - КРСУ, 2015

Блок D

Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации (зачет с оценкой):

- *Вопросы для проверки уровня обученности ЗНАТЬ*

1. Восприятие человеком окружения
2. Критериальная основа поведения, расположения
3. Составляющие приверженности организации
4. Формальный и неформальный статус роли
5. Ценности, верования и принципы в жизни людей
6. Формальные и неформальные группы
7. Конформизм – винтик в групповом механизме
8. Характеристики пространственного расположения индивида
9. Научение поведению и модификация поведения человека в организации
10. Адаптация человека и изменение его поведения. Четыре типа адаптации
11. Ролевое поведение в организации
12. Понятие и этапы деловой карьеры
13. Становление концепции организационного поведения
14. Сущность и виды коммуникаций
15. Коммуникационные процессы
16. Деловое общение как основа коммуникативного поведения
17. Понятие и значение мотивации
18. Основные теории мотивации
19. Рабочие группы
20. Команды и командообразование
21. Концепция организационного развития
22. Понятие, структура и причины конфликтов
23. Виды конфликтов и их характеристика
24. Группы причин конфликтов и предотвращение ролевых конфликтов
25. Сущность и динамика стрессов
26. Управление персоналом в условиях стресса
27. Сущность лидерства и подходы к изучению лидерства
28. Сущность власти и влияния в организационном поведении
29. Маркетинговый подход в организационном поведении
30. Управление поведением клиентуры организации

- *Задачи/задания для проверки уровня обученности УМЕТЬ и ВЛАДЕТЬ*

1. Охарактеризуйте личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения.
2. Постройте модель взаимодействия человека и организационного окружения.
3. Структурируйте внутренние и внешние факторы, влияющие на восприятие человеком действительности.
4. Оцените степень удовлетворенности работой и перечислите её устойчивые характеристики.
5. Дайте характеристику индивидуальности человека по трем группам факторов
6. Охарактеризуйте взаимодействие человека и группы
7. Постройте модель адаптации человека к организационному окружению и изменение его поведения.
8. Проведите сравнительную характеристику двух групп факторов порождения конфликтов.
9. Сравните между собой четыре типа поведения человека в организации
10. Сравните четыре типа компенсации, как внешней реакции на поведение человека.
11. Постройте модель взаимодействия личности и организации
12. Постройте карьерограмму
13. Проведите системное описание поведения человека в организации
14. Выявите коммуникативные барьеры и соответствующие им способы их преодоления
15. Проведите сравнительную характеристику содержательных теорий мотивации
16. Проведите сравнительную характеристику процессных теорий мотивации
17. Проведите сравнительную характеристику рабочих групп и команд
18. Выявите характеристики симптомов стресса и психических состояний персонала в результате стрессов
19. Постройте программу психогигиены стресса
20. Проведите сравнительную характеристику основных теорий лидерства
21. Выявите особенности различных форм власти и влияния и их эффективность
22. Рассмотрите сопротивления изменениям и нововведениям в организации и способы их преодоления
23. Раскройте маркетинговую поведенческая культура организации и ее составляющие
24. Постройте возможные модели поведенческих ориентаций персонала
25. Охарактеризуйте сущность, причины и объекты изменений и нововведений
26. Проведите сравнительную характеристику формальных и неформальных групп
27. Постройте коммуникационную цепь организации
28. Постройте эволюционную модель развития теорий мотивации
29. Проведите анализ поведения организации
30. Выявите способы управления конфликтам

Пример построения билета промежуточной аттестации (экзамен):

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ № ___

1. *Вопрос для проверки уровня обученности ЗНАТЬ*

   Ценности, верования и принципы в жизни людей

2. *Вопрос для проверки уровня обученности ЗНАТЬ*

   Сущность и динамика стрессов

3. *Задание для проверки уровня обученности УМЕТЬ и ВЛАДЕТЬ*

   Проведите сравнительную характеристику содержательных теорий мотивации

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

Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

1. **Устный опрос и проверка конспекта на практических (семинарских) занятиях по отдельным темам** проводится в течении всего периода обучения дисциплине «Организационное поведение». Приветствуется ответ «по личному желанию» студента, при отсутствии желающих ответить на поставленный вопрос включается режим «посписочного опроса». Ответ также может быть коллективным, с ведением дискуссии. Баллы за участие в опросе суммируются и могут составлять до 10 баллов в общем контроле БРС (2 б. за 1 модуль 4 б. за 3 модуль и 4 б. за 4 модуль).
   Шкала оценивания устного опроса представлена ниже:

Критерий	**Вес критерия** *	**Минимальный ответ - 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ - 60-69 %**	**Законченный полный ответ - 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ - 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Знание основных процессов изучаемой темы: ее предметной области, глубина и полнота раскрытия вопроса.	40	Неполные ответы. Отсутствие знаний по изучаемой предметной области.	Обоснованный ответ на примерах собственных наблюдений.	Общее представление о понятиях изучаемой темы.	Точное формулирование ответа по заданному вопросу предметной области.	
Владение терминологическим аппаратом по изучаемой теме и использование его при ответе.	20	Отсутствие ввладения в полной мере терминологии предметной области	Недосточное использование терминологии в содержании ответа	Применение терминологии в неполной мере	Четко сформулированный ответ с качественно подобранным набором терминов	
Умение объяснить сущность явлений, событий, процессов по изучаемой теме, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы.	20	Понимание не в достаточной мере сущности явлений и процессов. Необоснованные краткие выводы	Раскрытие сущности явлений на основе суждений и обоснованных выводов	Умение объяснить сущность явлений на основе собственных выводов.	Проявление навыков понимания и умения логичности происходящих явлений, исходя из правильно аргументированных выводах	
Владение монологической речью, логичность и последовательность ответа, умение отвечать на поставленные вопросы, выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме.	20	Отсутствие навыков выражать свое мнение и в полной мере отвечать на поставленные вопросы	Умение раскрыть ответ без применения логики и последовательности и выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме	Владение не в полной мере монологической речью в логически изложенных и обоснованных ответах на поставленные вопросы	Четкое владение монологической речью, логичность и последовательность ответа, умение отвечать на поставленные вопросы, выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме	
Итоговая оценка (в %)						

2. В рамках дисциплины «Организационное поведение» предполагается написание **итогового теста** по всем пройденным темам, для закрепления материала и подготовки к сдаче зачета с оценкой. Вопросы в тесте могут быть открытые и закрытые. Каждый вариант теста состоит из 20 вопросов. На тестирование отводится 40 минут. За каждый правильный ответ на вопрос дается 1 балл.
   Шкала оценивания теста представлена ниже:

* По 100-балльной шкале

Правильные ответы в тесте, %	Количество правильных ответов	оценка за тест
85 – 100	17-20	отлично
70– 84	14-16	хорошо
60 – 69	11-13	удовлетворительно
0 – 59	0-10	неудовлетворительно

3. При изучении дисциплины «Организационное поведение» используется метод **Case-study,** предполагающий **решение ситуационных задач.**

Студентам предлагается ситуация, которая должна быть проанализирована и оценена с помощью конкретных методов. При этом, решений у ситуационной задачи может быть несколько, это зависит от индивидуальных характеристик конкретного студента (темперамент, воспитание, склонность к риску и т.д.). Студенты, анализируя, оценивая ситуацию и предлагая свой вариант решения, должны аргументировать его. Приветствуется перекрестная дискуссия в работе над ситуационной задачей (кейсом).

Шкала оценивания по работе над ситуационной задачей представлена ниже:

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ - 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ - 60-69 %**	**Законченный полный ответ - 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ - 85-100 %**	**Отметка (в %)**
объективность и всесторонность проведенного анализа ситуации	20	Нет понимания самой ситуации	Анализ ситуации проведен частично	Подготовлен достаточно объективный анализ ситуации, но некоторые моменты раскрыты не в полной мере	Проведен полный и объективный анализ предложенной ситуации	
обоснованность выводов и рекомендаций по итогам case-study	20	Задание по case-study выполнено не последовательно и не обоснованно	Неполная обоснованность выводов, нет рекомендаций по итогам case-study	Представленный анализ в case-study достаточно систематизирован и последователен	Все выводы в представленном анализе case-study обоснованы. Даны конкретные рекомендации по улучшению ситуации	
оптимальность решений, предложенных по кейсу	20	Решений по рассматриваему кейсу нет	Решения предложены частично	Предлагаемые решения выполнены, но без четкой аргументации	Творческое представление участниками case-study оптимальных способов решения	
качество подготовки и проведения презентации в формате PowerPoint по итогам кейса (если это требуется в задании)	20	Информационные технологии PowerPointне использованы	Представленная презентация по итогам кейса не систематизирована и не последова- тельна Информационные технологии (PowerPoint) использованы частично	Использованы информационные технологии (PowerPoint). Представленная презентация по итогам кейса выполнена с определенной неточностью	Представленная презентация по итогам кейса выполнена с широким использованием информационны х технологий (PowerPoint). Материал представлен логически последовательно и аргументировано	

правильность ответов на вопросы в ходе дискуссии по кейсу	20	Нет ответов на вопросы	В ходе дискуссии по кейсу ответы только на элементарные вопросы	Ответы на вопросы в ходе дискуссии по кейсу полные или частично полные.	Ответы полные с приведением конкретных вариантов решений по поставленному вопросу в кейсе	
Итоговая оценка (в %)						

4. Доклад, выполняется согласно методическим указаниям (Раздел 5).

Подготовка доклада по отдельным вопросам учебной дисциплины и выступление с ним на семинаре или практическом занятии.
Обязательное требование предоставления handout. Объем «handout» не должен превышать 1 странички, набранной в формате «2 страницы на листе, ориентация альбомная», шрифт 10 (можно 9), интервал одинарный (можно 1,25).
Оценка доклада по дисциплине складывается из 10 баллов, в т.ч.:
содержание доклада и раскрытие поставленной темы – до 3 балл;
устная презентация доклада на занятии – до 2 баллов;
качество раздаточного материала – до 5 баллов.

Шкала оценивания доклада представлена ниже:

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ - 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ - 60-69 %**	**Законченный полный ответ - 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ - 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Соответствие ответа выбранной теме (поставленному вопросу)	20	несоответствие текста выбранной темы (поставленному вопросу)	содержание ответа не раскрывает в полном объеме поставленный вопрос, отсутствует аргументированность в изложении ответа поставленному вопросу	в ответе достигнуто смысловое единство текста, аргументов, практических примеров и иллюстраций, цитат	дан исчерпывающий ответ на поставленный в теме доклада вопрос; в ответе достигнуто смысловое единство текста, аргументов, практических примеров и иллюстраций, цитат	2
Полнота раскрытия темы	10	содержание текста не раскрывает тему	тема не раскрыта в полном объеме	раскрытие темы остается не обоснованным выводами, суждениями	тема раскрыта полностью, профессионально, грамотно. Все термины и понятия, заявленные в теме, определены полно и точно, в органической связи с содержанием вопроса	1
Правильность фактического материала, уместность приводимых в тексте высказываний	20	отстутствие фактического материала, цитат и высказываний автора	изложение доклада на основе фактического материала	правильность фактического материала, уместность приводимых в докладе высказываний	в докладе четко формулируется и аргументированно отстаивается авторская позиция на основе корректности цитат и высказываниях автора.	2

Структурированность доклада («вступление – основная часть – заключение») и логичность изложения	10	отсутствие структуры доклада и логичности изложения	в раскрытии темы акцент на вступление, отсутствие основной части и выводов в изложении текста	структура ответа выдержана в полном объеме; доклад завершается обоснованным обобщением и выводом	структура ответа выдержана в полном объеме; доклад завершается обоснованным обобщением и выводом в полном объеме эссе	1
Оформление раздатки к докладу (handout)	40	раздатка к докладу отсутствует	не соблюдены правила оформления раздатки к докладу	частично выдержаны требования по оформлению раздатки к докладу	соблюдены все правила оформления раздатки к докладу. не содержит информации, не относящейся к предмету ответа	4
Итоговая оценка (в %)						10

5. PowerPoint презентация

В рамках задания предусмотрена индивидуальная или командная презентация на тему «Поведенческие аспекты управления в организации», в которой производится анализ организационного поведения на примере реально существующей организации, по четко определенным критериям. Представленная презентация должна обязательно включать изучение всех требуемых критериев

При оценивании PP-презентации принимается во внимание как содержательная часть презентации – ее информативность, методологическая точность и выдержанность, отсутствие когнитивных и орфографических ошибок, так и форма презентации – удачное использование шаблонов, элементы собственного дизайна и.т.п.

Немаловажное значение для оценки PP-презентации имеет ее устное представление на «круглом столе», на котором проводится конкурс на лучшую презентацию (оценивает группа). Время на изложение не более 15 минут. Студенты – члены команд финалистов (по одной команде в каждой учебной группе) получают бонус, равный 1 баллу.

Проверяя презентацию, преподаватель оценивает не только полученные студентом знания по предмету, но и самостоятельность его мышления, владение логическим аппаратом, навыки работы с источниками, умение правильно оформлять научный текст. Презентация оценивается максимально в 20 баллов.

Шкала оценивания презентации по дисциплине «Организационное поведение» представлена ниже:

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ - 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ - 60-69 %**	**Законченный полный ответ - 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ - 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Соответствие презентации теме «Поведенческие аспекты управления в организации» на примере конкретной организации	20	Презентация не соответствует теме	Презентация не в полной мере соответствует теме или содержит только теоретический материал	Презентация соответствует теме и основана на данных конкретной организации	Презентация соответствует теме и содержит элементы анализа, сделанного лично студентом по данным конкретной организации	4

Полнота раскрытия задания на презентацию: • краткое описание организации; • анализ основных экономических показателей работы организации; • система мотивации в организации; • распределение власти и влияния; • групповая динамика; • лидерство; • коммуникационные сети в организации; • управление конфликтами и стрессами; • управление изменениями и нововведениями; • team-building; • поведенческий маркетинг; • рекомендации по улучшению социально-психологического климата в коллективе.	50	Задание не выполнено. Отсутствуют анализ и выводы по критериям, составляющим задание	Задание выполнено не полностью. Отсутствует анализ по части критериев. Выводы не сделаны или выводы не обоснованы	Задание выполнено. Проведен анализ критериев, но без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны или обоснованы.	Задание выполнено полностью. Проведен анализ всех критериев задания с привлечением дополнительной литературы. Выводы сделаны.	10
Структурированность слайдов и логичность изложения	10	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Представляемая информация не систематизирована и не последовательна. Использовано 1-2 профессиональных термина	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2-х профессиональных терминов.	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.	2
Грамотность и наглядность оформления слайдов: ● оптимальный размер шрифта для заголовка слайда 30-36 пт, для обычного текста 22-24 пт; ● используйте белый (светлый) фон слайда, черный цвет шрифта (контрастный текст лучше воспринимается); ● тип шрифта для основного текста – без засечек (Arial, Tahoma, Verdana, Constantia и т. п.); ● не рекомендуется использовать в стилевом оформлении презентации более трех цветов и более трех типов шрифта; ● «конкретный copy-paste» текста; ● курсив, полужирное начертание следует использовать только для смыслового выделения наиболее важных фрагментов текста; не рекомендуется использовать подчеркивание и прописные буквы (за исключением аббревиатур).	10	Не использованы информационные технологии (PowerPoint). Больше 4 ошибок в представляемой информации	Использованы информационные технологии (PowerPoint) частично. Не соблюдены правила оформления слайдов. 3-4 ошибки в представляемой информации	Использованы информационные технологии (PowerPoint). В презентации мелкий текст. Графики и таблицы не видны. Не более 2-х ошибок в представляемой информации	Широко использованы информационные технологии (PowerPoint). Соблюдены все правила оформления презентации. Отсутствуют ошибки в представленной информации	2

Соответствие выступления (защиты презентации) принятым правилам	10	Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопросы полные или частично полные.	Ответы на вопросы полные с приведением примеров и пояснений	2
Итоговая оценка (в %)						**20**

- **Промежуточная аттестация (зачет с оценкой)**

В экзаменационный билет включено два теоретических вопроса и практическое задание, соответствующие содержанию формируемых компетенций. Зачет с оценкой проводится в устной форме. На ответ и решение задачи студенту отводится 15 минут. За ответ на теоретические вопросы студент может получить максимально 15 баллов, за решение задачи 15 баллов. По итогам выставляется дифференцированная оценка с учетом шкалы оценивания:

Уровень освоения компетенции	**Вес, %**	**Баллы**[†]
оценка уровня обученности «знать»	50	15
оценка уровня обученности «уметь» и «владеть»	50	15
Итого	**100**	**30**

В рамках промежуточной аттестации магистрант отвечает на два вопроса на проверку уровня обученности ЗНАТЬ и выполняет одно практическое задание на проверку уровня обученности УМЕТЬ и ВЛАДЕТЬ.

При оценке **устных ответов** на проверку уровня обученности **ЗНАТЬ** учитываются следующие критерии:

1. Знание основных процессов изучаемой предметной области, глубина и полнота раскрытия вопроса.
2. Владение терминологическим аппаратом и использование его при ответе.
3. Умение объяснить сущность явлений, событий, процессов, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы.
4. Владение монологической речью, логичность и последовательность ответа, умение отвечать на поставленные вопросы, выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме.

Отметкой 13-15 баллов оцениваются два устных ответа, которые показывают прочные знания магистранта по основным технологиям и процедурам регулирования организационных отношений, методам и теориям мотивации, лидерства и власти, а также принципам групповой динамики; сущности, видам конфликтов и методам управления ими; основам групповой динамики, создания команд и организационным возможностям командной работы.

Отметкой 10,5-12,9 баллов оцениваются два устных ответа, которые показывают хорошие знания магистранта по основным понятиям методам и теориям мотивации, лидерства и власти, а также принципам групповой динамики; сущности, видам конфликтов и методам управления ими, но магистрант не проявляет понимание технологий и процедур регулирования организационных отношений и организационных возможностей командной работы.

Отметкой 9,0-10,4 баллов оцениваются два устных ответа, при которых магистрант проявляет недостаточные знания по основным понятиям методам и теориям мотивации, лидерства и власти, а также принципам групповой динамики; разбирается в общих аспектах сущности, видов конфликтов и методов управления ими, магистрант слабо осведомлен о технологиях и процедурах регулирования организационных отношений и не знает организационных возможностей командной работы.

Отметкой 0-8,9 баллов оцениваются ответы, при которых магистрант проявляет очень слабые знания по основным технологиям и процедурам регулирования организационных отношений, методам и теориям мотивации, лидерства и власти, а также принципам групповой динамики; не знает сущности, видов

[†] количество баллов рассчитано по процентным уровням, принятым по балльно-рейтинговой шкале оценки знаний в КРСУ, при условии, что оценка за экзамен (зачет) в рейтинге по дисциплине равна 30 баллам

конфликтов и методов управления ими; основ групповой динамики, создания команд и организационных возможностей командной работы.

При оценке **практического задания** на проверку уровня обученности **УМЕТЬ** и **ВЛАДЕТЬ** учитываются следующие критерии (ситуационные задачи и задания):

Отметкой 13-15 баллов оценивается ответ, при котором магистрант умеет самостоятельно и полностью применять основные теории мотивации, лидерства и власти в управлении персоналом организации, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики; анализировать и интерпретировать различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; организовать и руководить командной работой, вырабатывая командную стратегию и владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; навыками управления работой команды; навыками разработки командной стратегии для достижения поставленных целей

Демонстрирует полное понимание проблемы. Все задачи и задания выполнены.

Отметкой 10-12,9 баллов оценивается ответ, при котором магистрант умеет применять почти все: основные теории мотивации, лидерства и власти в управлении персоналом организации, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики; анализировать и интерпретировать различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; организовать и руководить командной работой, вырабатывая командную стратегию и владеет почти всеми: навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; навыками управления работой команды; навыками разработки командной стратегии для достижения поставленных целей

Демонстрирует значительное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию выполнены.

Отметкой 1-10 баллов оценивается ответ, при котором магистрант не умеет применять все: основные теории мотивации, лидерства и власти в управлении персоналом организации, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики; анализировать и интерпретировать различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; организовать и руководить командной работой, вырабатывая командную стратегию и не владеет всеми: навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; навыками управления работой команды; навыками разработки командной стратегии для достижения поставленных целей

Демонстрирует совсем небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

Отметкой 0 баллов оценивается ответ, при котором магистрант *демонстрирует непонимание проблемы, неспособность выполнить практическое задание.*

Раздел 5. Методические указания для обучающегося по освоению дисциплины / практики и выполнению контрольных заданий

Для выполнения контрольных мероприятий настоятельно рекомендуется использовать: Хасанова Л.В., Беликова Н.В., Рахманалиева А.А. и др. Организация самостоятельной работы студентов: учебно- методическое пособие – Б.: КРСУ, 2014.

Решение ситуационных задач по отдельным темам учебной дисциплины *(анализ кейсов)* – это процесс решения некоторого числа отдельных задач, поэтому необходимо использование различных видов анализа:

- для осуществления проблемного структурирования используется метод *проблемного анализа,* который основан на понятии «проблема» и предполагает осмысление сущности и специфики проблемы, а также путей ее решения (*Проблемный анализ* означает выделение совокупности проблем в заданной конкретной ситуации, а также определение их типологии, характеристики, взаимосвязей между ними, а также последствий, путей разрешения);
- при определении структуры ситуации, ее характеристик и функций, взаимодействий с внешней и внутренней средой используется *ситуационный анализ (Ситуационный анализ* основан на применении приемов и методов осмысления ситуации, ее структуры, определяющих ее факторов, тенденций развития и т.п.);
- для установления причин, приведших к возникновению данной ситуации, и следствий ее развертывания используется *причинно-следственный анализ,* основанный на понятиях «причина» и «следствие», которые описывают связи между явлениями;
- при диагностике содержания деятельности в ситуации, ее моделировании и оптимизации необходим *прагматический (праксеологический) анализ (Праксеологический анализ* предусматривает осмысление сущности объекта, явления, процесса для повышения эффективности его использования в обычной практической жизни. Основными понятиями здесь выступают «эффективность», «результативность» и «оценка»);
- чтобы построить системы оценок ситуации, ее составляющих, последствий, условий, действующих лиц применяется *аксиологический анализ*, предполагающий анализ объекта, процесса, явления по отношению к системе ценностей организации и ее руководителя;
- подготовка предположений насчет потенциального, желательного и вероятного будущего требует использования *прогностического анализа (Прогностический анализ* предполагает формирование концептуальной (желаемой) схемы развития ситуации в будущем. Отправной точкой ее создания становится определение целей развития ситуации. Прогностический анализ позволит определить: движется ли организация в направлении заданной цели или же есть отклонения от намеченного курса. Если же прогнозируемая ситуация отличается от желаемой, то это приводит к необходимости принятия корректирующих решений):
- выработкой рекомендаций по поведению действующих лиц в ситуации занимается *рекомендательный анализ (*Данный вид анализа ориентирован на составление рекомендаций для поведения участников исследуемого кейса в некоторой ситуации. Он направлен на обеспечение внедрения результатов исследований в жизнь, т.е. не только разрешить проблему теоретически, но и выработать практические рекомендации для «лица, принимающего решения».);
- разработкой программы деятельности в конкретной ситуации можно заняться при помощи *программно-целевого анализа,* сосредоточенного на разработке детальной модели по достижению будущего.

Общая оценка за кейс определяется как простая сумма баллов по следующим пяти критериям:

1. объективность и всесторонность проведенного анализа ситуации;
2. обоснованность выводов и рекомендаций по итогам case-study;
3. оптимальность решений, предложенных по кейсу;
4. качество подготовки и проведения презентации по итогам кейса (можно в формате PowerPoint), если это требуется;

5. правильность ответов на вопросы в ходе дискуссии по кейсу.

Анализ кейса признается удовлетворительным, если:

– правильно сформулированы и проанализированы большинство проблем, описанных в кейсе;

– проведено необходимое количество расчетов;

– были сформулированы собственные выводы на основании имеющейся в кейсе информации, отличающиеся от выводов других студентов;

– было продемонстрировано знание и умение использовать аналитические методы обработки информации;

– представленные вами документы по сопровождению и аргументации кейса соответствуют по смыслу и содержанию заявленным требованиям;

– предъявленные в итоге анализа аргументы согласованы с ранее выявленными проблемами, полученными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.

Чтобы правильно подготовить доклад *по дисциплине надо помнить, что:*

Доклад представляет собой обзор литературы по определенной теме либо обобщение своего опыта. В докладе могут сравниваться точки зрения специалистов, обосновываться актуальность той или иной проблемы и характеризоваться степень освещенности ее в научной литературе, при этом в докладе дается собственная оценка той или иной точке зрения. *Подготовка докладов* является одной из наиболее распространенных форм письменного обобщения.

В докладе как в форме самостоятельной работы студента раскрываются четыре важных исследовательских качества: умение *проводить исследова*ние по теме, характеризующейся практической значимостью и новизной, *умение формулировать основные выводы и предложения* по теме исследования, умение *преподносить его результаты аудитории* и, наконец, *умение грамотно ответить на возникающие вопросы*.

Подготовка доклада является достаточно сложным заданием. Прежде всего, необходимо выяснить, для какой цели будет выполнена эта работа. Если для выступления в рамках студенческого семинара – это один подход, а если для участия в научной конференции, то подготовиться необходимо более серьезно и затратить больше времени.

Различают *устный* и *письменный доклады.* В данном разделе мы ведем речь именно об устном докладе, поскольку письменный доклад по структуре, содержанию и оформлению в существенной степени схож с рефератом, о рекомендациях по выполнению которого говорится в соответствующем разделе настоящего учебно-методического пособия.

Обратите внимание: значительная нагрузка в устном докладе ложится именно на устную форму его представления. Именно поэтому немаловажное внимание уделяется навыкам грамотной устной речи и владению секретами риторики – искусством построения художественной речи и секретами красноречия.

Можно выделить следующие этапы работы над докладом:

– подбор и изучение основных источников по заданной теме (источников должно быть не менее 8-10);

– обработка и систематизация изученного материала, в результате чего можно подготовить выводы и обобщения;

– построение плана доклада;

– подготовка и написание доклада;

– публичное выступление с результатами исследования.

Мы рекомендуем вам следующий вид общей структуры доклада и основных этапов его подготовки:

1. *Формулировка темы доклада*: она должна быть не только актуальна, но и оригинальна, интересна по содержанию. Как правило, темы доклада формулируются ведущим преподавателем. Однако на старших курсах бакалавриата и, особенно, в магистратуре считается целесообразной практика предложения темы самими студентами для более полного учета их научно-практических интересов и повышения мотивации к выполнению самостоятельной учебно-исследовательской и научно-исследовательской работы.
2. *Актуальность исследования:* разъяснение, чем заинтересовала тема, в чем заключена ее важность, степень ее разработанности.

3. *Цель работы*: в общем виде цель доклада должна соответствовать формулировке темы и может конкретизировать и уточнять ее.
4. *Задачи исследования*: здесь детализируют цель работы, «раскладывая» ее на компоненты.
5. *Гипотеза исследования*: научно обоснованное предположение о возможных результатах исследовательской работы. Ее формулировка обязательна в том случае, если работа имеет экспериментальный (или прикладной) характер. Как правило, существенная доля исследований в управленческой сфере имеет именно прикладной характер.
6. *Проведение исследования*: включает подробное описание всех действий, ведущих к получению результатов: его алгоритма и методов.
7. *Краткое изложение результатов*, полученных в процессе исследования или эксперимента. При изложении результатов желательно проиллюстрировать их с использованием основных количественных показателей и продемонстрировать их на графиках и диаграммах в процессе доклада.
8. *Выводы исследования*, характеризующие полученные результаты и выявленные из них закономерности и тенденции. Их желательно пронумеровать.

Доклады, экспресс-сообщения и презентации являются замечательными инструментами интерактивного обучения. Однако на практике они зачастую превращаются в скучное и нудное зачитывание 10-15 страниц в принципе интересного текста, который, тем не менее, совершенно не воспринимается аудиторией. Чтобы данный метод обучения не превращался в скучную формальность, постарайтесь использовать в своей работе следующие несложные рекомендации:

1. *главное условие – соответствие содержания работы и структуры устного доклада теме проведенного вами исследования!*
2. *устное выступление должно соответствовать классической структуре доклада,* т.е.должно иметь вступительную, основную части и заключение.
3. требуйте от себя *свободного владения текстом:* сообщение ни в коем случае не должно зачитываться! Научитесь и не стесняйтесь применять на практике базовые приемы риторики.
4. *вы должны полностью понимать то, что говорите: д*ля успешного выступления с докладом заучите значение всех терминов, которые употребляются в докладе.
5. как правило, выбирая доклад в составе контрольных рейтинговых точек по дисциплине, студент затем подходит к преподавателю с вопросом: на сколько страниц должен быть доклад? Наш ответ: *ограничивайте не постраничный объем доклада, а время выступления!*

Оптимальное время для доклада в студенческой аудитории равно 12-15 минутам. Очень эффективными являются экспресс-сообщения, т.е. мини-доклады, специально подготавливаемые по особо интересным, нестандартным, но узким вопросам и длящиеся максимум до 5 минут.

6. *донесите до самого себя (!) всю практическую важность владения искусством устного выступления.*

Чтобы на протяжении всего выступления внимание аудитории не снижалось, можно использовать различные средства, способствующие привлечению и удержанию внимания. Применение конкретного приема зависит от ситуации, состава аудитории и ваших намерений[‡].

- *неожиданность*: старайтесь использовать в докладе неожиданную и неизвестную вашим слушателям – как студентам, так и преподавателю – информацию;
- *провокация*: намеренно вызовите у слушателей реакцию несогласия с излагаемыми сведениями – это поможет подготовить их к конструктивным выводам и более четкому определению своей позиции;
- *гипербола*: полезно прибегать к преувеличению, чтобы заострить внимание аудитории; однако позднее уже без преувеличения четко изложите нужные сведения;
- *сопереживание*: описывайте события увлеченно, не упуская важных подробностей, переживайте сами и заставляйте всех сопереживать;
- *драматизация*: наглядно и живо, сознательно драматизируя, изображайте примеры, связанные с темой выступления, что ваши слушатели смогли отождествить себя с действующими лицами и рассматриваемой ситуацией;
- *юмор*: не будьте «сухарем», приводите смешные парадоксальные примеры, добавляйте в свой монолог шутки – позвольте аудитории слегка отдохнуть;

[‡] Эрнст О. Слово предоставлено Вам (Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров): Сокр. пер. с нем. – М.: Экономика, 1988.

- *внесение элемента неформальности:* расскажите аудитории о собственных заблуждениях, предрассудках и ошибках по представляемому вопросу; покажите также, каким образом вам удалось найти верное решение проблемы;
- *сопоставление «за» и «против»:* ознакомьте слушателей с аргументами «за» и «против» какого-либо подхода, мнения. После сопоставления аргументов определите правильный ответ, используя при этом контрольную аргументацию типа: «однако на самом деле…»;
- *вызывание «огня на себя»:* намеренно сделайте ошибку в произнесении тезиса или определения, а затем попросите ваших слушателей обнаружить эту ошибку и исправить ее. Практика показывает, что студенты всех без исключения возрастов с азартом включаются в поиск «оговорок»; между докладчиком и аудиторией возникает живой и прочный контакт, благодаря чему материал легче и лучше усваивается.

В завершение раздела о подготовке устных выступлений, поговорим еще об одном важном требовании, которое предъявляют сегодня практически все преподаватели, ведущие управленческие дисциплины на нашей кафедре. Это требование заключается в обязательном предоставлении аудитории (учебной группе) *соответствующего раздаточного материала,* графически иллюстрирующего текст доклада.

Обратите внимание: Многие преподаватели настолько жестко требуют наличия «раздатки» по докладу, что не разрешают его презентацию при ее отсутствии.

Как правило, обычный тематический доклад сопровождается относительно небольшим по объему раздаточным материалом – handout (хэнд-аутом). Чрезвычайно удобным (и потому наиболее часто требуемым) является объем, равный половине стандартного формата А4, который позволяет вкладывать «раздатку» в студенческую тетрадь.

Поверьте, 10 и даже 15 страниц текста действительно могут уместиться в одну – максимум две страницы рисунков, схем, диаграмм или небольших таблиц. Подготовка раздаточного материала выполняет две важнейшие функции образовательного процесса:

- во-первых, сам докладчик обучается умению структурированию материала и выделению в нем наиболее существенных моментов;
- во-вторых, учебная группа получает возможность усваивать и, главное, запоминать материал доклада в наиболее эффективной графической форме, что немаловажно, поскольку вопросы, освещаемые в докладе, выносятся на «контрольные точки» и на экзамен.

Обратите внимание: подготовка *handout* – занятие творческое и сугубо индивидуализированное. Не следует просто копировать материал из первоисточников. Гораздо более эффективным является составление «авторских схем» по докладу с учетом собственного понимания темы доклада и своей позиции по нему.

Как правильно построить слайд-приложение (handout) по докладу?

1. определите основные понятия и термины, используемые в докладе;
2. при составлении слайд-приложения примите к руководству «*правило трех*»: создайте упрощенную схему доклада, чтобы быть уверенным, что *три ключевых момента*, которые вы хотите донести до слушателей, найдут в ней отражение.
3. старайтесь использовать в «раздатке» небольшие схемы, таблички, маркированные и нумерованные списки и иные графические средства, улучшающие ее зрительное восприятие и запоминание.
4. объем «раздатки» не должен превышать 1 странички, набранной в формате «2 страницы на листе, ориентация альбомная» (меню «Разметка страницы. Параметры страницы»), шрифт 10 (можно 9,5), интервал одинарный (можно «точно 12 (11,10)».

Презентация (от лат. praesento – «представление») – это способ наглядного представления информации с использованием аудиовизуальных средств, на основе сочетания компьютерной анимации, графики, видео, музыки и звукового ряда, которые организованы в единую среду.

Принципиальной особенностью презентации в формате PowerPoint является ее интерактивность: для пользователя, благодаря современным компьютерным средствам, создается возможность активно взаимодействовать с изображением.

Подготовка и проведение PowerPoint презентации является одной из наиболее эффективных форм самостоятельных проектных заданий, развивающих у студентов готовность и способности к выполнению продуктивной деятельности. Более того, публичное представление презентации ориентировано и на развитие ораторских навыков студентов.

Чтобы подготовить хорошую презентацию необходимо:

1. определить *цели презентации*: чаще всего это *информация-отчет* в рамках контрольных мероприятий в рейтинговой оценке студентов по различным дисциплинам или презентация по теме выпускной работы.
2. определить *целевую аудиторию*: как правило, это сами студенты, преподаватели, а также приглашенные на занятие («круглый стол», предметную конференцию и т.п.) эксперты – представители ведущих предприятий и организаций Кыргызстана.
3. построить *высококлассную презентацию в PowerPoint*, в которой самым гармоничным образом сочетаются требования как к формированию содержания публичного выступления, так и к построению его формы, и, наконец, к его устной публичной подаче – риторике.

Рассмотрим базовые правила подготовки и проведения презентации, которые можно использовать не только в рамках учебного процесса, но и в дальнейшей профессиональной деятельности:

Как правильно построить содержание презентации?

Правило 1. Содержание должно быть четко структурировано[§]

Для более четкого и эффективного восприятия презентации, ее содержание должно быть четко структурировано: логичность и стройность изложения позволяют слушателю (а зачастую и самому выступающему) не запутаться и потеряться в презентации. Это относится как к визуальным элементам, так и к устному выступлению. Каждый новый слайд должен логически вытекать из предыдущего и одновременно подготавливать появление следующего. Желательно также разделить презентацию на разделы, а для того, чтобы помочь слушателю продуктивнее воспринимать построения и выводы, презентацию следует снабжать кратким оглавлением-предисловием.

Обратите внимание: Лучший способ проверить, правильно ли построена презентация, – быстро прочитать только заголовки. Если после этого станет ясно, о чем презентация – значит, ее структура вами построена верно.

Правило 2. Краткость – сестра убедительности

После того как содержание презентации собрано, с ним следует аккуратно поработать, сократив его, насколько это возможно. Поэтому краткость – сестра не только таланта, но и убедительности. Оптимальным объемом презентации считается 24 традиционных слайда, если презентация умещается в 16 слайдов – еще лучше, ну а 12 и менее слайдов – это то, что редко встречается и крепко запоминается. Сейчас появляются презентации следующего за PowerPoint'ом поколения, которые позволяют делать слайды еще в несколько раз более компактными: вместо трех десятков слайдов достаточно пяти-шести.

Правило 3. Смерть тексту!

Переизбыток текста в презентации – это часто встречающаяся ошибка. Высказывание: «Смерть тексту!» означает, что письменного текста должно быть столько, сколько необходимо. Слайды, имеющие бесконечные текстовые определения и списки с «буллетпойнтами» (значками-маркерами слева от начала абзаца) читаются очень трудно (особенно с экрана), не говоря уже о том, что «голое» и на деле скучное зачитывание никого никогда не убеждает. Словом, весь ненужный текст следует оставить либо для устного выступления, либо заменить его иллюстративным материалом: диаграммами, схемами, картинками и т.д.

Как создать максимально выигрышную форму презентации?

Правило 1. Думайте о зрителе (студентах и экспертах)

При разработке формы презентации всегда следует думать о том, как именно ее будет видеть и воспринимать аудитория зрителей. В связи с этим, в первую очередь, нужно решить вопрос с носителем: на бумаге, экране монитора или большом экране с помощью проектора. От вида зависит очень многое: для бумажной презентации использование шрифта не меньше 18 кегля – лишь желательно, но для экранной – это обязательный минимум. От альтернативы принтер-монитор – экран зависит и выбор цвета: график, который на экране выглядел контрастно, на бумаге станет просто серым, а текст, который прекрасно воспринимался в процессе редактирования презентации, окажется совершенно нечитабельным в темном помещении с освещенным экраном.

Правило 2. Обеспечьте последовательность и единство оформления

Отсутствие опыта или минимальный опыт в проведении презентаций легко определить по следующим признакам: «пляшущий» текст, «гуляющие» объекты и меняющиеся шрифты. Соблюсти требование единообразия в форме презентации не так-то просто – для этого необходимы сознательные

[§]См. также Аммосов Ю. Искусство презентаций [Электронный ресурс]. URL: http://soob.ru/n/2001/11/practice/pract4

усилия и кропотливость. Пространство презентации служит для организации и направления взгляда. А взгляд должен скользить по презентации без помех, чтобы за долю секунды зритель знал, где заголовок, где основной текст, а где дополнение. Все однотипные элементы должны всегда быть в одном месте: если зритель знает, где ждать заголовок, а где график, он лучше схватывает суть дела.

Неопытность составителей презентации (студентов) в этом повинна лишь отчасти, большая же часть вины лежит на программе PowerPoint. По умолчанию она автоматически меняет размер текста, если тот «не лезет» в отведенное пространство. Подобное обращение с внешним видом презентации ничего, кроме осуждения, не заслуживает.

Обратите внимание: В поисках компромиссного решения между «сдвинуть ли заголовок, поменять шрифт или изменить текст» – выбор должен быть за вариантом «изменить текст».

Правило 3. Используйте правильные шаблоны

В последних версиях MicrosoftPowerPoint 2007, 2010, 2013 предоставлены достаточно хорошие стандартные шаблоны программы, с удачно подобранными цветовыми гаммами и элементами оформления.

Можно использовать, но к месту и с умом, и другие шаблоны и «презентационные фишки», заимствованные из Интернета.

Каковы основные правила выступления?

Правило 1. Стройте выступление на аргументах, а не на слайдах

Если презентация сделана правильно и текст хорошо сбалансирован всеми требуемыми визуальными элементами, то все равно не следует вести свою аудиторию по презентации, как экскурсовод туристов: «Посмотрите налево, посмотрите направо». Выступающий должен вести аудиторию не от слайда к слайду, *а от тезиса к аргументу, от аргумента к примеру, от вывода к выводу*. Нельзя говорить «перейдем на страницу 7», надо – «О том, как именно мы решаем эту проблему, рассказывается на странице 7». Нельзя говорить «посмотрите на 5-ый слайд», надо «И что же из этого следует? А вот что!»

Правило 2. Тщательно готовьтесь к выступлению

Стоит еще раз напомнить о том, что выступление должно быть подготовлено, прорепетировано и даже проверено на хронометраж. Большинство выступающих этим простым правилом пренебрегает, а вот аудитория, и особенно преподаватель (эксперт), замечает сразу.

Обратите внимание: Готовиться только в последнюю ночь – привычка многих студентов, а ведь именно она может оказаться губительной для выступающего. Более того, недостаточность предварительной подготовки мало кто из студентов умеет компенсировать другим важным качеством – искренностью и импровизацией.

Правило 3. Помните, что аудитория – это живые люди

В практике презентационного дела очень редко приходится видеть людей, по которым заметно, что они воспринимают свою аудиторию не как бизнес-функции, а как живых людей. И это крайне ошибочная стратегия. Понимание и принятие Вашей точки зрения достигается не на уровне «правильно-неправильно», а на уровне «согласен – не согласен».

Обратите внимание: За те средние 15 минут, что отводятся на презентацию, вы должны заставить слушателей поверить себе. Если Вы не смогли понравиться аудитории, то потратили зря и эти 15 минут, и все то время, которое готовилась презентация.

Правило 4. Верьте в то, что говорите

Как бы складно ни была написана речь к презентации – она не тронет никого, если не сделать определенные акценты. Вам самому необходимо верить в то, что Вы говорите – только в этом случае получится доверие. В вашем голосе должна быть слышна убежденность.

Правило 5. Готовьте презентацию с тройным запасом прочности

Нигде так, как в презентациях, не проявляется известный закон Мэрфи: «если неприятность может случиться, то она непременно случится». Ноутбуки падают, флэшки не открываются, аккумуляторные батареи садятся, проекторы не включаются, а слайды не распечатываются – и все это, как обычно, в самый последний момент. Поэтому презентации следует готовить с тройным запасом прочности. Накладки, конечно же, случаются, но главное, чтобы они вас не заставали врасплох.

Каковы критерии оценки презентации по дисциплине?

Как правило, представление и публичная защита презентации оценивается по следующим критериям:

– соответствие самой презентации выбранной теме или проблематике;
– полнота раскрытия задания на презентацию;
– структурированность слайдов и логичность изложения;
– грамотность и наглядность оформления слайдов;
– соответствие выступления (защиты презентации) принятым правилам (отметим, что требования к публичной защите и оформлению презентаций по различным дисциплинам могут различаться).

Как формат «рейтинговой контрольной точки» по дисциплине, презентация должна удовлетворять определенным требованиям, поэтому надо воспользоваться *«Советами начинающим»* по подготовке презентации в PowerPoint[**]:

– будьте аккуратными: неряшливо сделанные слайды (разнобой в шрифтах и отступах, опечатки, типографические ошибки в формулах) вызывают подозрение, что и к содержательным вопросам докладчик подошел «спустя рукава»;
– титульный слайд необходим: он представляет аудитории вас и тему вашего выступления; полезно также указать дату выступления;
– при выборе шаблона слайдов настоятельно рекомендуется светлый фон слайда и контрастный шрифт, размером не менее 24 pt.
– оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия, а «недозагрузка» оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено;
– пункты перечней должны быть короткими: максимум – две строки на фразу, оптимально – одна строка. Чрезмерно длинная фраза отвлекает внимание от речи, а, короткая – легче запоминается визуально;
– оптимальная скорость переключения – один слайд за 1-2 минуты (общее количество слайдов для короткой презентации – не более 12);
– на слайдах на ключевых определениях и тезисах можно задержаться подольше: если они не будут поняты, то не будет понято ничего. Слайды с графиками, наоборот, легко проскакивать в ускоренном темпе, объясняя: «Из диаграммы видно, что…». При объяснении таблиц необходимо говорить, чему соответствуют строки и столбцы;
– непонятные фразы следует убрать из презентации, любая фраза должна говориться зачем-то, а не просто потому, что Вы этим занимались в процессе работы. Каждая фраза должна логично подводить к следующим фразам, быть для них посылкой, и в конечном итоге всё выступление должно быть подчинено главной цели;
– не забывайте дополнять презентацию иллюстрациями, диаграммами, таблицами и схемами;
– предпоследний слайд с выводами в коротких презентациях, продолжительностью не более 15 минут, проговаривать не надо: аудитория еще не успела забыть, о чем Вы только говорили;
– оптимальное время презентации 15 минут, если что-то будет не понятно или не ясно, Вам зададут вопросы;
– «Благодарим (благодарю) за внимание!»: вот последний слайд, которым обязательно должна завершаться презентация. Сопровождая этот слайд, вы говорите о готовности отвечать на вопросы аудитории.

Основные ошибки при подготовке презентации:

1. Надеяться, что программа PowerPoint все сделает за Вас.
2. Думать, что слайды – это и есть выступление.
3. Готовить презентацию в последний момент.
4. Не знать свою презентацию досконально и точно.
5. Считать, что презентация не имеет принципиальных правил.

Сделать эти ошибки очень просто. Избежать их – намного сложнее, а ведь они могут существенно повлиять на рейтинговую оценку студентов. Основное правило состоит в следующем: *презентацию нельзя понимать только как форму, только как содержание или только как выступление. Презентация – это единство всех трех элементов, в основе каждого из которых лежит свой принцип.*

[**] см. также Земляков Ю.И. Как подготовить презентацию для доклада [Электронный ресурс]. URL: http://club.itdrom.com/files/docs/metod_union/ presentation/ Zemlyakov.html

Тренинг по тимбилдингу, или командообразование (англ. Team building – построение команды) – это термин, который обычно используется в условиях бизнеса и применяется к большому спектру действий для формирования и роста эффективности работы команды.

Составляющими процесса командообразования являются:

1. Формирование и развитие навыков командной работы (team skills), которые являются основой системного внедрения командного менеджмента. При этом выделяются следующие навыки:
   - согласование общей цели организации с индивидуальными целями сотрудников;
   - принятие общей ответственности за результаты команды;
   - лидерство по ситуации и гибкое изменение стиля лидерства в соответствии с поставленными задачами;
   - продуктивное взаимодействие сотрудников и их участие в самоуправлении;
   - разработка и принятие общего командного решения, а также его согласование со всеми членами команды.

Цель программ тимскиллс заключается в формировании или развитии определенных, конкретно обозначенных навыков командной работы, т.е. решение ограниченных проблем, которые есть в команде. Для проведения командообразования этого вида не выявлено каких-то установленных сценариев, часто некоторые навыки могут отрабатываться при использовании каких-либо упражнений в рамках разработанных сценариев и проектов.

Задача данной программы – это разработка практического руководства по формированию команды. В практике управления выявлено бесконечное множество навыков, необходимых успешному лидеру, желающему создать свою успешную команду.

Эта программа состоит из набора занятий, которые могут использоваться в уже существующих рабочих командах. Основные принципы, которые лежат в основе упражнений, включенных в программу, сосредоточены на трёх основных принципах:

- Члены команды объединены общими целями, задачами и намерениями.
- Члены команды взаимозависимы друг от друга.
- Члены команды считают, что для эффективного достижения целей они должны работать совместно.

Формирование команды является вмешательством, или интервенцией, осуществляющейся на основе полной информации, в ходе которого оцениваются сильные стороны существующей команды и перспективы их усиления, в следствие этого разрабатывается и внедряется программа мероприятий по повышению эффективности команды. Программа формирования команды направлена так же на повышение её способности к обнаружению и поиску путей решения возникающих проблем.

Термин «формирование команды» используют для определения того, что называется тренингом эффективности команды. Основной задачей тренинга в данном случае является повышение эффективности и рост работоспособности каждого отдельного члена команды через его снабжение соответствующими знаниями и тренировкой необходимых для этого навыков.

Таким образом, тренинг эффективности команды – это программа, которая способствует развитию ее коммуникативных навыков в процессе участия в тренинге и помогает успешно действовать в качестве равноправного члена команды.

2. Развитие командного духа (в англоязычной литературе – team spirit), как совокупности психологических явлений, которые характеризуются неформальными отношениями сотрудников к коллегам и организации.

Формирование командного духа, представляет из себя комплекс мер, нацеленных на:

- рост чувства сплоченности и поддержки, установление устойчивого «мы»;
- рост доверия внутри коллектива, осознание и признание индивидуальных особенностей друг друга,
- формирование мотивации на совместную трудовую деятельность;
- конструирование опыта эффективных совместных действий;
- рост неформального авторитета руководителей;
- становление приверженности работников по отношению к организации.

Выделяется семь основных направлений, на которые тимбилдинг оказывает свое влияние, и каждое из которых может быть направленно на эффективное развитие в рамках тимбилдинга.

1) Усиление командных коммуникаций;
2) Ролевое распределение;
3) Развитие лидерства;
4) Самооценка и самоосведомлепность;
5) Раскрытие внутренних резервов;

6) Принятие решений;
7) Повышение эффективности взаимодействия.

Главные цели и задачи тимбилдинга заключаются в:

- формировании в коллективе чувства единства и сплоченности;
- замещении у членов команды чувства конкуренции на чувство сотрудничества;
- достижении эффективных взаимодействий в команде;
- создание атмосферы доверия и понимания между членами коллектива;
- единении команды;
- укреплении горизонтальных связей в структуре компании;
- эффективности мотивации деятельности;
- усилении авторитета руководства на неформальном уровне;
- психологической разгрузке работников.

При этом результатами тимбилдинга являются:

- рост уровня доверия и поддержки;
- построение эффективной мотивации в команде;
- получение опыта в решении задач команды, преодолении общих трудностей в командной работе;
- понимание и внедрение успешных стратегий в работу, изменение или отклонение неуспешных;
- достижение открытости в коммуникациях;
- создание чувства индивидуальной ответственности за достижение общего результата;
- формирование ситуативного распределения ролей в команде;
- обучение методам управления и конструктивного разрешения конфликтов

Тренинги проводятся в несколько этапов:

1. Команды формируются заранее, до приезда на место проведения. В зависимости от численности коллектива это могут быть 2-3 команды по 5-10 человек. Лучше, если состав команд будет непредсказуемым, основанным на случайном выборе. Это усиливает психологическую разгрузку участников.
2. Команда выбирает капитана, придумывает себе название и девиз (использовать который, кстати, обязательно при прохождении этапов тренинга).
3. Участникам приходится преодолевать препятствия, строить переправы, исследовать незнакомую местность, развивать некий проект. Все задания в тимбилдинге достаточно веселые и не обязательно требуют от участников хорошей физической формы (кроме некоторых видов экстремального тимбилдинга) и поэтому принять участие в мероприятии могут все сотрудники.
4. В заключение тренинга командам предлагается обсудить свои действия во время прохождения всех этапов тренинга, произвести их оценку, выявить ошибки и достижения, подвести итоги. Команды-победители получают заслуженные награды, а остальные участники – памятные призы.

В программу тимбилдинга включается:

- разработка сценария и тематики;
- подбор треков (упражнений);
- ведущий (тренер);
- необходимый реквизит;
- атрибуты для участников тимбилдинга

Разработка программы team-building и ее применение направлены на формирование представлений о работе в команде. Разработка программы team-building и ее реализация оценивается исходя из максимальной оценки в 5 баллов.

Для выполнения контрольного мероприятия настоятельно рекомендуется использовать: Рахманалиева А.А. Методика разработки и проведения программ тимбилдинга: учебно-методическое пособие - КРСУ, 2015