

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проведения текущей и промежуточной аттестации

по учебной дисциплине

### ***ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ***

для направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом

профиль: "Документационное обеспечение и учет персонала"  
"Рекрутмент"  
«Управление профессиональным развитием персонала»

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Очная форма

Семестр	1	2	3	4	5	6	7	8
Наименование дисциплины								
<b>ОПК-7</b> - готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других								
Этика деловых отношений		+						
Организационное поведение				+				
Этика и культура управления					+			
Социология					+			
Оценка эффективности деловых коммуникации в конкурентной среде							+	
Этапы формирования компетенций		1		2	3		4	
<b>ПК-28</b> - знание корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, владение навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций.								
Организационное поведение				+				
Информационные технологии в управлении персоналом					+			
Коммуникации в управлении						+		
Оценка эффективности деловых коммуникации в конкурентной среде							+	
Этапы формирования компетенций				1	2	3	4	
<b>ПК-33</b> - владение навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовность транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания								
Психология личности руководителей и подчиненных	+							
Организационное поведение				+				
Основы организации труда						+		
Конфликтология							+	
Этапы формирования компетенций	1			2		3	4	
<b>ПК-35</b> - знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом								
Психология личности руководителей и подчиненных	+							

Организационное поведение					+					
Инновационный менеджмент в управлении персоналом								+		
Инновационные формы управления организацией								+		
Разработка и реализация проектов								+		
Этапы формирования компетенций	1				2			3		

#### Заочная форма

Семестр	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наименование дисциплины										
<b>ОПК-7</b> - готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других										
Этика деловых отношений			+							
Организационное поведение					+					
Этика и культура управления						+				
Социология						+				
Оценка эффективности деловых коммуникации в конкурентной среде									+	
Этапы формирования компетенций			1		2	3			4	
<b>ПК-28</b> - знание корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, владение навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций.										
Организационное поведение					+					
Информационные технологии в управлении персоналом						+				
Коммуникации в управлении							+			
Оценка эффективности деловых коммуникации в конкурентной среде									+	
Этапы формирования компетенций					1	2	3		4	
<b>ПК-33</b> - владение навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовность транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания										
Психология личности руководителей и подчиненных	+									
Организационное					+					

поведение									
Основы организации труда								+	
Конфликтология								+	
Этапы формирования компетенций	1				2			3	
<b>ПК-35</b> - знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом									
Психология личности руководителей и подчиненных	+								
Организационное поведение					+				
Инновационный менеджмент в управлении персоналом							+		
Инновационные формы управления организацией							+		
Разработка и реализация проектов							+		
Этапы формирования компетенций	1				2			3	

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

### 2.1 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования (промежуточная аттестация)

Компетенции	Показатели	<b>Критерии в соответствии с уровнем освоения ОП</b>			Оценочное средство (промежуточная аттестация)
		<p><b>ОПК-7</b> - готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других</p>	<p>пороговый (удовлетворительно) 55-69 баллов</p>	<p>стандартный (хорошо) 70-84 балла</p>	

ОПК-7	Знать	базовые понятия организационного поведения, их взаимосвязь и взаимообусловленность; теории поведения человека в организации;	основные понятия организационного поведения, их взаимосвязь и взаимообусловленность; теории и концепции взаимодействия людей в организации; основные приемы исследования поведения персонала организации; социальные механизмы взаимодействия личности и организации	Ключевые понятия организационного поведения, их взаимосвязь и взаимообусловленность; систему и модели организационного поведения; современные методы контроля и оценки эффективности деятельности персонала; современные подходы к управлению человеческим потенциалом организации;	Тестирование
	Уметь	различать модели организационного поведения; применять знание принципов организационного поведения в управлении организацией; кооперировать с коллегами, работать на общий результат;	самостоятельно выявлять различные модели организационного поведения; применять знание принципов организационного поведения в практическом управлении организацией; организовывать и координировать взаимодействие между людьми;	эффективно кооперировать с коллегами, работать на общий результат; организовывать и координировать взаимодействие работников в коллективе, контролировать и оценивать эффективность деятельности персонала;	Практические ситуационные задания (кейсы)
	Владеть	понятийным аппаратом научной дисциплины,	навыками организации координации взаимодействия между людьми;	навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности их деятельности; методиками анализа организационного поведения	Электронные презентации
<p><b>ПК-28</b> - знание корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, владение навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций.</p>					

ПК-28	Знать	Основные корпоративные коммуникационные каналы	роль коммуникации в управлении организацией; ключевые корпоративные коммуникационные каналы	основные свойства управленческой информации; корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации; основные принципы функционирования информационных технологий; критерии оценки и факторы повышения эффективности деловых коммуникаций;	проблемное обсуждение
	Уметь	выстраивать деловой коммуникационный процесс;	использовать знания о специфике коммуникаций в практической управленческой деятельности;	рационально использовать в управленческой деятельности особенности современной информационной среды;	практические ситуации (кейсы)
	Владеть	навыками использования различных каналов коммуникации;	коммуникативными методами и приемами делового общения в профессиональной сфере; владение навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций;	приемами воздействия на индивида и группу в процессе деловых и межличностных коммуникаций; современными информационно-коммуникационными технологиями;	Написание реферата
<b>ПК-33</b> - владение навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовность транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания					
ПК-33	Знать	Базовые принципы самоуправления и самостоятельного обучения	Основные приемы исследования поведения персонала организации, принципы самоуправления и самостоятельного обучения;	Принципы и методы самоуправления и самостоятельного обучения, способы предупреждения и профилактики личной профессиональной деформации и профессионального выгорания	Кейсы

	Уметь	предупреждать профессиональное выгорание	предупреждать личную профессиональную деформацию и профессиональное выгорание	предупреждать и проводить профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания, транслировать коллегам навыки самоуправления и самостоятельного обучения	Практическое задание
	Владеть	методологией научной дисциплины, владеть навыками самоуправления и самоорганизации. навыками предупреждения профессиональной деформации и выгорания	владение навыками самоуправления и самостоятельного обучения навыками предупреждения личной профессиональной деформации и профессионального выгорания	навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации владение навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовность транслировать их своим коллегам, навыками предупреждения и профилактики личной профессиональной деформации и профессионального выгорания	Практикум

**ПК-35** - знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом

ПК-35	Знать	основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом	принципы разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом	основы планирования, создания и реализации инновационных проектов в области управления персоналом	Кейсы
	Уметь	планировать инновационные проекты в области управления персоналом	создавать и реализовывать инновационные проекты в области управления персоналом	планировать, создавать и реализовывать инновационные проекты в области управления персоналом	Практическое задание

	Владеть	способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	уверенно владеть навыками планирования, создания и реализации инновационных проектов в области управления персоналом	Профессионально владеть навыками планирования, создания и реализации инновационных проектов в области управления персоналом	Практикум
--	---------	---	--	---	-----------

## ***2.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости***

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях. Контролируемые разделы (темы) дисциплины, компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Исторические корни и методология организационного поведения	ПК-28 ПК-35	Презентация + сопроводительный доклад Тест
2	Личность и психологические установки	ОПК-7 ПК-28 ПК-33	Кейс
3	Процессы восприятия и управление впечатлениями	ОПК-7 ПК-28 ПК-33	Эссе
4	Индивидуальное поведение и научение	ОПК-7 ПК-28 ПК-33	Кейс Рецензия
5	Трудовая мотивация: модели, приемы и проблемы	ОПК-7 ПК-35	Тест
6	Групповая динамика	ОПК-7 ПК-28	Тест

		ПК-33	
7	Власть и лидерство в организации	ОПК-7 ПК-28 ПК-33	Эссе
8	Корпоративная культура и поведение	ОПК-7 ПК-28 ПК-35	Реферат

### Критерии оценивания доклада

Доклад должен оцениваться по следующим критериям:

1. Степень раскрытия сущности вопроса:

- а) соответствие содержания теме доклада;
- б) полнота и глубина знаний по теме;
- в) обоснованность способов и методов работы с материалом;
- г) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

2. Обоснованность выбора источников:

- а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

3. Соблюдение требований к оформлению:

- а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы;
- б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией;
- в) соблюдение требований к объёму доклада.

### Оценивание доклада

**Оценка "отлично"** ставится, если выполнены все требования к написанию доклада: тема раскрыта полностью, сформулированы выводы, выдержан объём, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

**Оценка "хорошо"** – основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём доклада; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

**Оценка "удовлетворительно"** – имеются существенные отступления от требований к оформлению доклада. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании или при ответе на дополнительные вопросы; отсутствует вывод.

**Оценка "неудовлетворительно"** – тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы либо работа студентом не представлена.

### Критерии оценки ответов при собеседовании:

- **оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если для подготовки к обсуждению был использован лекционный материал, была привлечена и проанализирована литература и электронные источники информации по изучаемому вопросу;
- **оценка «хорошо»** - если для подготовки к обсуждению был использован лекционный материал, была привлечена и проанализирована литература и электронные источники информации по изучаемому вопросу, ответ осуществлялся на основании структурно-логической схемы;
- **оценка «удовлетворительно»** если студент готов только по материалам лекции, рекомендованной к собеседованию литературе;
- **оценка «неудовлетворительно»** если студент не готов к занятию.

Критерии оценивания презентаций

Оценка	Название критерия	Оцениваемые параметры
«зачтено»	Тема презентации	Соответствие темы программе учебного предмета, раздела
	Дидактические и методические цели и задачи презентации	Соответствие целей поставленной теме Достижение поставленных целей и задач
	Выделение основных идей презентации	Соответствие целям и задачам Содержание умозаключений Вызывают ли интерес у аудитории Количество (рекомендуется для запоминания аудиторией не более 4-5)
	Содержание	Достоверная информация об исторических справках и текущих событиях Все заключения подтверждены достоверными источниками Язык изложения материала понятен аудитории Актуальность, точность и полезность содержания
	Подбор информации для создания проекта – презентации	Графические иллюстрации для презентации Статистика Диаграммы и графики Экспертные оценки Ресурсы Интернет Примеры Сравнения Цитаты и т.д.
	подача материала проекта – презентации	Хронология Приоритет Тематическая последовательность Структура по принципу «проблема-решение»
	Логика и переходы во время проекта – презентации	От вступления к основной части От одной основной идеи (части) к другой От одного слайда к другому Гиперссылки
	Заключение	Яркое высказывание - переход к заключению Повторение основных целей и задач выступления

		Выводы Подведение итогов Короткое и запоминающееся высказывание в конце
	Дизайн презентации	Шрифт (читаемость) Корректно ли выбран цвет (фона, шрифта, заголовков) Элементы анимации
	Техническая часть	Грамматика Подходящий словарь Наличие ошибок правописания и опечаток
«не зачтено»	Выполнение менее 60% оцениваемых параметров	

### Критерии оценки теста:

1. За каждое правильно решенное тестовое задание присваивается количество баллов, определяемое исходя из деления максимальной суммы баллов за тест на количество тестовых заданий в тесте.

2. Если правильных ответов в тестовом задании более одного, то применяются две методики начисления баллов:

а) Стандартная, при которой количество баллов, получаемых студентом за не полностью решенный тест, рассчитывается по формуле:  $(П/(Н+ОП))$ , где П – количество правильных вариантов, отмеченных студентом, Н — количество неверно отмеченных вариантов, ОП – общее количество правильных вариантов ответа в тесте.

Например, если в тесте два правильных варианта ответа, а студент дал один правильный, а другой неправильный вариант ответа, то он получает 0,33 балла за данное тестовое задание ( $1/(1+2)$ )

При этом, если отмечены как верные все варианты тестовых заданий, то баллы за решение не начисляются.

б) «Все или ничего» - при которой баллы за тестовое задание начисляются только в случае, если студент отметил все без исключения правильные ответы и не отметил ни одного неправильного.

5. Время, отводимое на написание теста, не должно быть меньше 30 минут.

6. При проведении теста в письменной форме, в ситуации, когда студент забыл написать в листе ответов свою фамилию, имя, отчество, номер группы, номер варианта теста, дисциплину или дату – тест считается выполненным студентом на неудовлетворительную оценку.

7. Отметки о правильных вариантах ответов в тестовых заданиях делаются студентом разборчиво, исправления не допускаются. Неразборчивые ответы студента не оцениваются, тестовое задание считается не выполненным.

8. Общая сумма баллов для оценки теста определяется суммированием баллов, полученных студентом при выполнении каждого тестового задания., по результатом которого выставляется оценка

Количество баллов за тестовые задания	Оценка
20 баллов	отлично
15-19 баллов	хорошо
10-15 баллов	удовлетворительно
Менее 15 баллов	неудовлетворительно

### Критерии оценки эссе

Форма.

- 1) деление текста на введение, основную часть и заключение
- 2) логичный и понятный переход от одной части к другой, а также внутри частей с использованием соответствующих языковых средств связи

Содержание.

- 1) соответствие теме
- 2) наличие тезиса в вводной части и ее обращенность к читателю
- 3) развитие тезиса в основной части (раскрытие основных положений через систему аргументов, подкрепленных фактами, примерами и т.п.)
- 4) наличие выводов, соответствующих тезису и содержанию основной части

**Отлично:** 1) во введение четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе, выполнена задача заинтересовать читателя

- 2) в основной части логично, связно и полно доказывается выдвинутый тезис
- 3) заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части
- 4) не допускаются ошибки, искажающие смысл.

**Хорошо:** 1) во введение четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе, в известной мере выполнена задача заинтересовать читателя

- 2) в основной части логично, связно, но недостаточно полно доказывается выдвинутый тезис
- 3) заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части
- 4) уместно используются разнообразные средства связи
- 5) не допускаются ошибки, искажающие смысл.

**Удовлетворительно:** 1) во введение тезис сформулирован нечетко или не вполне соответствует теме эссе

- 2) в основной части выдвинутый тезис доказывается недостаточно логично (убедительно) и последовательно
- 3) заключение выводы не полностью соответствуют содержанию основной части
- 4) недостаточно или, наоборот, избыточно используются средства связи

**Неудовлетворительно:** 1) во введение тезис отсутствует или не соответствует теме эссе

- 2) в основной части нет логичного последовательного раскрытия темы
- 3) выводы не вытекают из основной части
- 4) средства связи не обеспечивают связность изложения
- 5) имеются грамматические ошибки, которые мешают целостному восприятию эссе.

### ***2.3. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации***

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется 4-балльная шкала: «Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно», «Неудовлетворительно».

Шкала оценивания	Критерии	Уровень освоения компетенций
Отлично	наличие глубоких и исчерпывающих знаний в объеме пройденного программного материала, правильные и уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, знание	Эталонный

	дополнительно рекомендованной литературы	
Хорошо	наличие твердых и достаточно полных знаний программного материала, незначительные ошибки при освещении заданных вопросов, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала	Стандартный
Удовлетворительно	наличие твердых знаний пройденного материала, изложение ответов с ошибками, уверенно исправляемыми после дополнительных вопросов, необходимость наводящих вопросов, правильные действия по применению знаний на практике	Пороговый
Неудовлетворительно	наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.	Компетенции не сформированы

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

#### **1 Презентация с сопроводительными докладами**

по теме: **«Исторические корни и методология организационного поведения»**

#### *Примерные темы презентаций*

1. Организационное поведение как синтетическая дисциплина
2. Составляющие организационного поведения
3. Организационное поведение как наука
4. Хоторнские эксперименты: результаты и проблемы
5. История исследований эффективности организаций
6. Тенденции развития современных организаций

#### **Критерии оценки:**

Зачтено – 12-19 баллов

не зачтено - ниже 11 баллов

Критерии	Требования	Максимальное количество баллов
1	2	3

Структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления (рекомендуется использовать не более 12 слайдов)</li> <li>– наличие титульного слайда</li> </ul>	3
Текст на слайдах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений</li> <li>– наиболее важная информация выделяется с помощью цвета, размера, эффектов анимации и т.д.</li> </ul>	2
Наглядность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– иллюстрации помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания</li> <li>– иллюстрации хорошего качества, с четким изображением</li> <li>– используются средства наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т. д.)</li> </ul>	3
Дизайн	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания</li> <li>– для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления</li> <li>– текст легко читается</li> </ul>	3
Содержание	<ul style="list-style-type: none"> <li>– презентация раскрывает тему доклада отражает основные этапы исследования</li> <li>– содержит ценную, полную, понятную информацию по теме доклада</li> <li>– ошибки и опечатки отсутствуют</li> </ul>	3
Требования к выступлению	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выступающий свободно владеет содержанием, ясно излагает идеи</li> <li>– выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории</li> <li>– электронная презентация служит иллюстрацией к выступлению, но не заменяет его</li> <li>– выступающий обращается к аудитории, поддерживает контакт с ней</li> <li>– при необходимости выступающий может легко перейти к любому слайду своей презентации</li> </ul>	5

## 2 Тестирование по разделу «Исторические корни и методология организационного поведения»

1. В каком соотношении между собой находятся теории управления X и Y МакГрегора?

- + А) Взаимно исключают друг друга
- Б) Взаимно дополняют друг друга

В) Действуют в разных типах организаций

2. Какое из высказываний будет принадлежать оппозиции философии и ценностей организации?

А) Я хорошо делаю свое дело, а как я одеваюсь и моя серьга в ухе – это мое личное дело

Б) Если бы наши руководители больше думали о деле, а не о личном благе, для организации было бы лучше

+ В) То, чем мы занимаемся на работе – полный бред, и я не собираюсь с этим мириться.

3. По какому из предложенных оснований образуются неформальные группы в организации?

А) Функциональное распределение обязанностей

Б) Должностная иерархия

+ В) Взаимные симпатии и интересы

Г) официальное распоряжение.

4. Склонность к деятельности, способной производить общественно значимые преобразования, это:

+А) активность

Б) эмоциональность

В) направленность

Г) превентивность.

#### **Критерии оценки:**

зачтено – 15-20 баллов

Не зачтено – ниже 14 баллов

В тестовом задании 20 вопросов. За правильный ответ начисляется 1 балл.

## **2. Решение кейсов по разделу «Личность и психологические установки»**

### *Примерные кейсы*

#### **1. Описание проблемы**

Екатерина Светикова работала в одной крупной проектной компании, которая находилась в фешенебельном офисном здании в Центре Москвы. Компания регулярно получала крупные заказы и выигрывала тендеры. У каждого сотрудника было удобное рабочее место, оборудованное по последнему слову техники. Кругом была изумительная чистота, даже картины висели на стенах. Правда, зарплата сотрудников была невысокая. Но на новом месте работы Екатерине предложили зарплату в два раза больше, и она согласилась перейти.

Первое, что бросилось в глаза, офис и кабинеты сотрудников напоминали помойку. Кругом валялись пластиковые бутылки из-под воды, оберточная бумага, фантики, на рабочих столах и подоконниках месяцами собирала пыль грязная посуда. Здание не ремонтировалось лет двадцать. Люди, вроде бы, по возрасту те же самые, профиль бизнеса схожий, только было ощущение, что Екатерина попала в другой мир. Зарплата здесь была в среднем у всех сотрудников выше, чем в предыдущей организации. Перед Светиковой как HR-директором была поставлена задача по изменению уже существующей стратегии компании по управлению персоналом. Компания существовала за счет инвестиций от управляющей компании, сама не

зарабатывала, на самоокупаемость так и не вышла за три года. Управляющая компания была не довольна такими результатами.

Основную причину неудач руководство видело в неправильной работе с персоналом, и поставило перед Екатериной задачу разработать план изменений, необходимых для улучшения качества и эффективности работы персонала. Проанализировав ситуацию, она поняла, что проблема лежит не в профессиональной плоскости. Все сотрудники достаточно компетентные и образованные люди. С чего начать перестройку? Какой план изменений вы сможете предложить?

## **2. Описание проблемы**

На заводе трудится около 2000 работников. Это инженеры, специалисты и рабочие. Очень высокая текучесть персонала и низкая производительность труда. В целях повышения эффективности управления персоналом и выстраивания партнерских, доверительных отношений с работниками перед HR-директором была поставлена задача – наладить обратную связь между руководством, менеджментом и сотрудниками.

Поэтому решили создать интранет-портал, как один из каналов для взаимного общения по разным вопросам.

Самым популярным до недавнего времени был раздел «Жалобная книга», где любой сотрудник мог задать волнующий его вопрос и рассчитывать на получение ответа от ответственных лиц завода. Но сейчас этот раздел «заглох», поскольку руководство игнорирует все жалобы и вопросы.

Когда HR обращает внимание руководства на такие детали, то слышит в ответ, что сплетни и мелочевка их не интересуют, а ничего серьезного там все равно никогда не бывает, а рабочие неосознательно, злоупотребляют предоставленными им возможностями. И виноват во всем HR, который не смог донести до персонала, по каким вопросам можно беспокоить руководство. Проанализировав жалобы и претензии сотрудников, директор по персоналу увидел, что они действительно без вмешательства начальства не могут быть решены. Но руководство не считает их серьезными. Например:

- сотрудники высказали недовольство по вопросу некомпетентности персонала аутсорсинговой компании. Она регулярно выполняет работу с грубыми ошибками. А исправлять ее приходилось в авральном порядке и за счет собственных ресурсов.

- рабочие недовольны высокой текучестью кадров: 10-15 % в месяц от общей численности увольняется. Они говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать и тратить деньги на обучение новичков.

- рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у стареньких. На эти вопросы могло бы компетентно ответить только руководство.

– сотрудников не устраивает курение в туалетах, особенно в женских; постоянные скандалы из-за парковочного места на стоянке.

– на территории завода нет разметки для движения фуры, и перемещения сотрудников по территории небезопасно.

Жалоб много, люди активно включились в их обсуждение, когда появился интернет, а сейчас мотивация упала, потому что никакой реакции не последовало. У HR-а ответов на поставленные вопросы нет. Он на стороне сотрудников, и в то же время должен как-то защищать руководство. Начальство же все вопросы и жалобы проигнорировало. Прошел год, многие сотрудники уволились, новички тоже не в восторге от того, как на заводе обстоят дела, мотивация и производительность труда упали.

Как HR может изменить ситуацию?

### **3. Описание проблемы**

В компании «Вольный ветер», специализирующейся на производстве ветряных мельниц для сельской местности, решили создать новую проектную группу, которая будет заниматься инновационными разработками. Найти кадры для проекта поручили директору по персоналу Татьяне Шпилькиной. Та взялась за дело с большим энтузиазмом, и через три месяца штат был укомплектован молодыми талантливыми выпускниками местного технического вуза, который Татьяна сама окончила несколько лет назад. Через полгода подразделение стало функционировать на полную мощность, и появились первые довольно впечатляющие результаты.

Компания вышла на новый уровень, и это не осталось незамеченным. Владельцу и по совместительству директору стали поступать предложения о продаже фирмы. Будучи человеком пенсионного возраста, он недолго сопротивлялся. Через год компания перешла в руки новых владельцев. А еще через два месяца они решили упразднить должность HR-менеджера и предложили Татьяне либо перейти на должность уборщицы, либо уволиться по собственному желанию. Естественно, Шпилькина выбрала второе. Однако без работы Татьяне не пришлось долго сидеть. Вскоре к ней обратился директор конкурентного предприятия и предложил перейти работать к нему на должность директора по персоналу. А следом за Татьяной перешли практически все сотрудники с ее прежней работы. Оставшись без ценных кадров, компания «Вольный ветер» не долго продержалась на плаву и спустя некоторое время прекратила свое существование.

Какую ошибку допустил новый директор, и как можно было ее исправить?

### **4. Описание проблемы**

Этот вторник грозил стать «черным» для Андрея Великанова, HR-директора компании по продаже элитной недвижимости. Все складывалось прекрасно до того звонка в 16.15. Звонки были от бывшего работодателя одного из недавно принятых сотрудников.

Оказалось, что умный и приятный IT-менеджер Валентин Данилкин, с которым Андрей лично проводил собеседование и которого принял в компанию, вовсе не так мил, как хочет казаться, и его увольнение с прежнего места было вызвано отнюдь не желанием найти лучшую и более интересную работу, а необходимостью. Ему просто указали на дверь. Как оказалось, Данилкин пытался шантажировать руководство: он требовал повышения заработной платы под угрозой раскрытия коммерческой информации, доступ к которой получил в силу выполнения им своих служебных обязанностей.

И как теперь быть Андрею не представлял. Самый простой вариант – уволить Данилкина, но вдруг тот попытается отомстить компании? А главное, что теперь делать ему, Андрею? Это же он взял на работу такого нечистоплотного человека, он не увидел, он не доработал. Это его ошибка, и, когда об этом узнают, как будут реагировать, как к нему станут относиться?

Как HR-у поступить в данном случае, чтобы, с одной стороны, не навредить компании, а с другой – сохранить свое лицо, ведь этого сотрудника он сам и нанимал на работу? Предложите свой алгоритм действий HR-а компании по обеспечению безопасности бизнеса.

#### **Критерии оценки:**

Отлично – 11-12 баллов

Хорошо – 9-10 баллов

Удовлетворительно – 7-8 баллов.

Критерии оценки	Требования	Максимальное количество баллов
Эффективность решения	Решение должно обеспечивать наилучший результат с использованием минимальных средств	3
Новизна решения	Предлагаемая идея должна быть новой, впервые сформулированной именно студентом.	3
Обоснование решения	Студент должен продемонстрировать умение логически аргументировать правильность предлагаемых решений.	3
Практическая значимость решения	Студент должен продемонстрировать понимание возможности практического использования решения.	3

### **3. Написание эссе по теме «Процессы восприятия и управления впечатлением»**

### Примерные темы эссе

1. Установки и восприятие человека
2. Ошибки восприятия
3. Восприятие в аспекте кросс-культурных исследований
4. Типы людей по восприятию
5. Системное восприятие
6. Управление впечатлением
7. Эффективная самопрезентация

#### Критерии оценки эссе:

Отлично – 15-17 баллов

Хорошо – 13-15 баллов

Удовлетворительно – 10-12 баллов

Неудовлетворительно – ниже 10 баллов

Критерий	Требования	Максимальное количество баллов
Знание и понимание теоретического материала.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры;</li> <li>- используемые понятия строго соответствуют теме;</li> <li>- самостоятельность выполнения работы.</li> </ul>	3 балла
Анализ и оценка информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- грамотно применяет категории анализа;</li> <li>- умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений;</li> <li>- способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к аргументированному заключению;</li> <li>- диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество различных источников информации);</li> <li>- дает личную оценку проблеме;</li> </ul>	5 баллов
Построение суждений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ясность и четкость изложения;</li> <li>- логика структурирования доказательств</li> <li>- выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией;</li> <li>- приводятся различные точки зрения и их личная оценка.</li> <li>- общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной</li> </ul>	5 баллов

	научной статьи.	
Оформление работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат;</li> <li>- соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка;</li> <li>- оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации;</li> <li>- соответствие формальным требованиям.</li> </ul>	4 балла

#### 4. Написание рецензии по теме «Индивидуальное поведение и научение»

##### Критерии оценки рецензии:

Отлично – 16-18 баллов

Хорошо – 13-15 баллов

Удовлетворительно – 10-12 баллов

Неудовлетворительно – ниже 10 баллов

Критерии	Требования	Максимальное количество баллов
Наличие обязательных признаков рецензии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комментирование основных положений (толкование авторской мысли; собственное дополнение к мысли, высказанной автором; выражение своего отношения к постановке проблемы и т. п.);</li> <li>- обобщенная аргументированная оценка.</li> </ul>	2 бала
Полнота содержания	<ul style="list-style-type: none"> <li>- минимальная информация о содержании произведения;</li> <li>- соотнесение произведения с другими, сходными по тематике и проблематике;</li> <li>- характеристика произведения с точки зрения проблематики;</li> <li>- оценка произведения рецензентом.</li> </ul>	4 бала
Структура рецензии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предмет анализа, библиографические данные;</li> <li>- актуальность темы;</li> <li>- краткое содержание, тезисно - основные положения рецензируемого источника;</li> <li>- формулировка основного тезиса;</li> <li>- общая оценка;</li> </ul>	8 баллов

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатки, недочеты;</li> <li>- значение исследования для профессиональной деятельности и в повседневной жизни;</li> <li>- <b>ВЫВОДЫ</b></li> </ul>	
Оформление рецензии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат;</li> <li>- соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка;</li> <li>- оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации;</li> <li>- соответствие формальным требованиям.</li> </ul>	4 бала

*Примерные тексты для рецензирования:*

[http://sites.google.com/site/zotkin70/knigi-i-stati-dla-vas:](http://sites.google.com/site/zotkin70/knigi-i-stati-dla-vas)

1. Белбин М.Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач
2. Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей
3. Авилов А.В. Рефлексивное управление.
4. Арджирис К. Организационное научение
5. МакКензи К.А. , Джеймс М. Как создать команду, увлеченную своим делом.
6. От разрушения к созиданию: Практическое пособие для лидеров и членов команды
7. Паундстоун У. Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов
8. Фернандес-Араос К. Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях
9. Ковин С.Р. Восьмой навык: от эффективности к величию
10. Коэн А. Курс МВА по менеджменту
11. [http://mirknig.com:](http://mirknig.com)
12. Колберт Д. Смертельные эмоции
13. Улыбина Ю.Н. Как контролировать свои эмоции
14. Слуцкий В.И. Элементарная педагогика, или Как управлять поведением людей
15. Марищук В.Л., Евдокимов В.И. Поведение и саморегуляция человека в условиях стресса
16. Фернхем А., Хейвен П. Личность и социальное поведение
17. А.Адлер Понять природу человека
18. Штейнбах Х. Э., Еленский В. И. Психология жизненного пространства
19. Олве Н., Петри К., Рой Ж. Баланс между стратегией и контролем

20. Леонов Н.И. Конфликты и конфликтное поведение
21. Асмолов А.Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека
22. Лайкер Дж., Майер Д. Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе Дао Toyota
23. Боденхамер Б., Холл М. Как оказывать влияние на людей. Как управлять сознанием
24. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой
25. Ирхин Ю.В. Психология успеха: как влиять на людей и управлять собой
26. Вронский А.И. Как управлять своим временем
27. Блашенкова В., Макатрова Н. Как управлять женщинами: Практическое руководство для менеджеров
28. Экман П. Психология лжи. Обмани меня, если можешь
29. Фексеус Х. Искусство манипуляции. Как читать мысли других людей и незаметно управлять ими
30. Иванов Ю. Энциклопедия психотренинга. Как управлять собой и влиять на других людей
31. Экман П. Узнай лжеца по выражению лица
32. Энкельманн Н. Харизма
33. Боно Э. Шесть фигур мышления
34. Надлер Дж., Хибино Ш. Мышление прорыва
35. Боно Э. Параллельное мышление
36. Максвелл Дж. Как мыслят преуспевающие люди, или Мыслите, чтобы измениться
37. Трейси Б. Измени мышление - и ты изменишь свою жизнь: Как полностью раскрыть свой потенциал и достичь успеха
38. Боно Э. Латеральное мышление
39. Авинаш К. Диксит и Барри Дж. Нейлбафф Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни
40. Бэрн Р., Керр Н., Миллер Н. Социальная психология групп
41. Малкина-Пых И.Г. Психология поведения жертвы
42. Дж. Пфедфер Власть и влияние: политика и управление в организациях
43. Козлова А.А. Жесткие переговоры. Конфликт в организации: управление, моделирование, разрешение
44. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт!
45. Шейнов В.П. Психологическое влияние
46. Вересов Н.Н. Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе: книга для руководителя
47. Минаева Е. Ментальный дихлофос, или Как избавиться голову от тараканов
48. Рейлондс Марша Коучинг: эмоциональная компетентность
49. Шейнов В.П. Как управлять собой. Неиспользованные резервы личности

50. Аронсон Э., Пратканис Э. Р. Эпоха пропаганды: Механизмы убеждения, повседневное использование и злоупотребление.
51. Огарев Г. 22 закона управления людьми
52. Фернхейм А., Хейвен П. Личность и социальное поведение
53. Красовский Ю.Д. Организационное поведение

## **Решение кейсов по разделу «Индивидуальное поведение и научение»**

### **1. Описание проблемы**

Западный колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и анализ разговоров с клиентами – это надежная практика, но в данном случае недостаточная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

- Рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.

- Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.

- Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.

- Система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменению требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этого вывода сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих.

В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные кадры в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текучесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки. Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заемщиков) стали отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.

Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?

Каких людей следует набирать и чему обучать?

## **2. Описание проблемы**

Компания «Ирлайн» приняла на работу по трудовому договору дизайнера Олега Перышкина. Он должен был за полтора месяца сверстать сборник материалов конференции – объемное и дорогое подарочное издание, которое планировалось вручить в день мероприятия всем участникам, а это более 600 человек. Когда работа уже подходила к концу, и оставалось сверстать всего 50 страниц, Олег вдруг потребовал повышения зарплаты, в противном случае он отказывался продолжать работу, а за день до сдачи сборника в типографию он просто не вышел на работу. Олег надеялся, что в виду критической ситуации (типография была оплачена заранее, при задержке сдачи сборника в печать пойдут штрафы, да и до мероприятия осталось всего ничего) его условия будут приняты. Он ошибся.

Компания быстро нашла нового дизайнера, в виду срочности работы он оплачивался по самой высокой ставке. В итоге конференция прошла успешно, и все участники получили красиво изданный сборник материалов на память. Через какое-то время Олег объявился и потребовал выплатить ему зарплату, предъявив листок о нетрудоспособности.

Что должен был предусмотреть директор по персоналу, принимая на работу такого человека?

Как правильно нужно было устанавливать с ним взаимодействие, чтобы подобных эксцессов не происходило?

На каком этапе приема специалиста на работу нужно остановиться и оценить все риски?

**Критерии оценки решения кейса** представлены в разделе «Личность и психологические установки»

## **4. Тестирование по разделу «Трудовая мотивация: модели, приемы и проблемы»**

*Примерные вопросы:*

1. Согласно определению М. Мескона мотивация –
  - А) Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации;
  - Б) Испытываемая потребность;
  - В) Нужда;
  - Г) Желание;
2. Современные теории мотивации подразделяют на две категории:
  - А) Современные и устаревшие;
  - Б) Мотивационные и не мотивационные;
  - В) Содержательные и процессуальные;
  - Г) Правильного ответа нет;

3. Содержательные теории мотивации основываются на:
- А) Идентификации побуждений называемых потребностями, которые заставляют действовать так, а не иначе;
  - Б) Глубоком и познавательном содержании процесса осмысления мотивации;
  - В) Ни на чем не основываются;
  - Г) На анализе усилий, определяющих поведение людей;
4. Главное отличие процессуальных теорий мотивации от содержательных теорий мотиваций состоит в том, что:
- А) В названиях;
  - Б) В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения, а содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей;
  - В) Нет отличий;
  - Г) Правильного ответа нет;
5. К содержательным теориям мотивации относятся:
- А) Иерархия потребностей по А. Маслоу;
  - Б) Теория ожиданий по Вруму;
  - В) Теория потребностей МакКлелланда;
  - Г) Двухфакторная теория Герцберга;
6. К процессуальным теориям мотивации относятся:
- А) Теория справедливости Адамса;
  - Б) Теория ожиданий по Вруму;
  - В) Теория потребностей МакКлелланда;
  - Г) Модель Портера - Лоулера;
7. Потребность по М. Мескону – это:
- А) Осознанное отсутствие чего-то, вызывающее побуждение к действию или не вызывающее побуждение к действию;
  - Б) Наши желания;
  - В) Осознанное отсутствие чего-то, вызывающее побуждение к действию;
  - Г) Осознанное отсутствие чего-то.

**Критерии оценки тестирования** представлены в разделе «Исторические корни и методология организационного поведения»

## **5. Тестирование по модулю «Групповая динамика»**

1. Джон Ньюстром и Кейт Девис выделяют следующие модели организационного поведения:

- +А) авторитарную, опекуную, поддерживающую, коллегиальную

Б) авторитарную, управленческую, развивающую, коллегиальную

В) авторитарную, бизнес-модель, развивающую, опекунскую.

2. Психологическим результатом коллегиальной модели организационного поведения является:

А) Зависимость от организации

Б) Участие в управлении

+ В) Самодисциплина.

3. Основные индивидуальные модели организационного поведения:

+А) преданный и дисциплинированный сотрудник, бунтарь, приспособленец, оригинал

Б) оригинал, интроверт, приспособленец

В) преданный и дисциплинированный сотрудник, бунтарь, приспособленец, оригинал, интроверт.

4. С точки зрения функций поведение подразделяется на:

+А) управленческое и исполнительское

Б) пассивное и активное

В) агрессивное и асертивное.

5. С точки зрения направленности поведение может быть:

А) рациональное и иррациональное

Б) пассивное и активное

+В) конструктивное и деструктивное

6. В основе процесса взаимодействия людей в организации лежат:

А) групповое и индивидуальное поведение

+Б) психологический и экономический контракты

В) социальная природа человека.

## **6. Эссе по модулю «Власть и лидерство в организации»**

*Примерные темы эссе:*

1. Руководство, власть и личное влияние
2. Эффективные формы власти и влияния
3. Лидерство и его роль в управлении персоналом
4. Эффективные способы реализации власти

**Критерии оценки эссе** представлены в разделе «Личность и психологические установки»

## **7. Написание реферата по модулю «Современное организационное поведение»**

### **Примерные темы рефератов**

1. Виды стратегии организации и их влияние на организационное поведение.
2. Особенности организационного поведения в различных сегментах бизнеса.
3. Влияние организационной структуры управления на организационное поведение.
4. Механизмы участия сотрудников в управлении.
5. Влияние корпоративной культуры на систему мотивации организации.
6. Управление карьерным ростом индивида.
7. Необходимость изменений в организации и преодоление психологического сопротивления им.
8. Влияние международных факторов на организационное поведение и организационную культуру.
9. Адаптация персонала организации в межкультурной среде.
10. Особенности российской модели организационной культуры.
11. Модели межкультурных различий и их роль в культурной адаптации сотрудников в организации.
12. Девиантное поведение личности в организации.
13. Роль информационных технологий в организационном поведении.

### **Критерии оценки реферата**

#### **Структура реферата:**

Отлично – 24-27 баллов

Хорошо – 20-23 балла

Удовлетворительно – 17-19 баллов

Критерии	Показатели	Максимальное количество баллов
----------	------------	--------------------------------

Степень раскрытия проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие плана теме реферата;</li> <li>- соответствие содержания теме и плану реферата;</li> <li>- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;</li> <li>- обоснованность способов и методов работы с материалом;</li> <li>- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>	12 баллов
Обоснованность выбора источников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- круг, полнота использования литературных источников по проблеме;</li> <li>- привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).</li> </ul>	4 балла
Соблюдение требований к оформлению	<ul style="list-style-type: none"> <li>- правильное оформление ссылок на используемую литературу;</li> <li>- грамотность и культура изложения;</li> <li>- владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;</li> <li>- соблюдение требований к объему реферата;</li> <li>- культура оформления: выделение абзацев.</li> </ul>	5баллов
Грамотность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;</li> <li>- отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;</li> <li>- литературный стиль.</li> </ul>	3 балла

### **Вопросы к зачету для оценки знаний по всем разделам дисциплины**

1. Организационное поведение как синтетическая дисциплина.
2. Хоторнские эксперименты: результаты и проблемы
3. Эксперимент в организационном поведении. Полевые исследования. Мета-анализ
4. Сбор данных и измерения в организационном поведении. Анкетирование. Интервьюирование. Стороннее наблюдение. Включенное наблюдение. Измерения и их уровни
5. Валидность результатов исследований в организационном поведении
6. Когнитивный и бихевиористский подходы в организационном поведении
7. Понятие личности. Структура личности (личные цели, компетенции, убеждения, ценности, рационализация)
8. Ключевые черты личности и организационное поведение
9. Природа, виды и формирование установок
10. Удовлетворенность трудом и преданность организации как виды установок; их значение для организационного поведения
11. Ощущения и восприятие. Субпроцессы восприятия
12. Избирательность восприятия. Подход гештальт-психологии
13. Организация и искажения восприятия. Ошибки атрибуции

14. Социальное и межличностное восприятие.
15. Управление впечатлением. Стратегии поведения для управления впечатлением
16. Подходы к научению: бихевиористский, когнитивный и теория социального научения
17. Принципы научения. Закон эффекта
18. Метод модификации поведения. Основные этапы модификации поведения
19. Научение и системы вознаграждения
20. Гибкие системы вознаграждения
21. Материальное и нематериальное вознаграждение. Управление вознаграждением
22. Теория и практика модификации организационного поведения
23. Понятие о групповой динамике. Типология групп.
24. Характеристики группы (структура, статусная иерархия, роли, нормы, лидерство, сплоченность)
25. Понятие о команде. Причины внимания к командным формам организации труда в современном менеджменте. Этапы развития команд
26. Типы межгрупповых взаимодействий. Управление межгрупповыми взаимодействиями
27. Власть в организации. Соотношение власти, полномочий и влияния
28. Формы и типы власти
29. Методы и формы влияния. Симпатия и уважение. Лидерство как влияние
30. Лидер и менеджер: альтернатива или совместимость?
31. Основные подходы к изучению лидерства (теория черт, теория обмена, ситуационная теория, теория «путь-цель»), новые подходы: достижения и проблемы
32. Континуум стилей лидерства Танненбаума
33. Ситуационный подход к лидерству (Фидлер, Херси и Бланшар)
34. Проблема универсальности методов организационного поведения применительно к различным национальным культурам. Результаты кросс-культурных исследований организационного поведения
35. Перспективы развития организационного поведения

### **Критерии оценки устного ответа на вопросы к зачету по всем разделам дисциплины**

**Зачтено** ставится, если:

1. полно раскрыто содержание вопроса;
2. материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология;

3. показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;
4. ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;
5. допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;
6. в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа.

**Не зачтено** ставится, если:

1. не раскрыто основное содержание учебного материала;
2. обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;
3. допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.
4. не сформированы компетенции, умения и навыки.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 1  
по дисциплине Организационное  
поведение  
направление подготовки 38.03.03  
«**Управление персоналом**»  
Семестр 4

1. Организационное поведение как синтетическая дисциплина.
2. Хоторнские эксперименты: результаты и проблемы

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_ г

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 2  
по дисциплине Организационное

образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

**поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**  
Семестр 4

1. Эксперимент в организационном поведении. Полевые исследования. Мета-анализ.
2. Перспективы развития организационного поведения.

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_ г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_ г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 3  
по дисциплине **Организационное  
поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**  
Семестр 4

1. Проблема универсальности методов организационного поведения применительно к различным национальным культурам. Результаты кросс-культурных исследований организационного поведения.
2. Сбор данных и измерения в организационном поведении. Анкетирование. Интервьюирование. Стороннее наблюдение. Включенное наблюдение. Измерения и их уровни.

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_ г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_ г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 4  
по дисциплине **Организационное  
поведение**

образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

направление подготовки 38.03.03  
«**Управление персоналом**»  
Семестр 4

1. Валидность результатов исследований в организационном поведении.
2. Ситуационный подход к лидерству (Фидлер, Херси и Бланшар).

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 5  
по дисциплине **Организационное  
поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
«**Управление персоналом**»  
Семестр 4

1. Когнитивный и бихевиористский подходы в организационном поведении.
2. Континуум стилей лидерства Танненбаума.

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

по дисциплине **Организационное  
поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**  
Семестр 4

1. Понятие личности. Структура личности (личные цели, компетенции, убеждения, ценности, рационализация).
2. Основные подходы к изучению лидерства (теория черт, теория обмена, ситуационная теория, теория «путь-цель»), новые подходы: достижения и проблемы.

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_ г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_ г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 7  
по дисциплине **Организационное  
поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**  
Семестр 4

1. Ключевые черты личности и организационное поведение
2. Лидер и менеджер: альтернатива или совместимость?

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_ г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_ г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 8  
по дисциплине Организационное  
поведение  
направление подготовки 38.03.03  
«Управление персоналом»  
Семестр 4

1. Природа, виды и формирование установок.
2. Методы и формы влияния. Симпатия и уважение. Лидерство как влияние

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 9  
по дисциплине Организационное  
поведение  
направление подготовки 38.03.03  
«Управление персоналом»  
Семестр 4

1. Удовлетворенность трудом и преданность организации как виды установок; их значение для организационного поведения.
2. Формы и типы власти.

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 10  
по дисциплине Организационное  
поведение  
направление подготовки 38.03.03  
«Управление персоналом»  
Семестр 4

1. Ощущения и восприятие. Субпроцессы восприятия.
2. Формы и типы власти.

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 11  
по дисциплине Организационное  
поведение  
направление подготовки 38.03.03  
«Управление персоналом»  
Семестр 4

1. Избирательность восприятия. Подход гештальт-психологии.
2. Власть в организации. Соотношение власти, полномочий и влияния.

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 12  
по дисциплине Организационное

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

**поведение**

направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**  
Семестр 4

1. Организация и искажения восприятия. Ошибки атрибуции.
2. Типы межгрупповых взаимодействий. Управление межгрупповыми взаимодействиями

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 13  
по дисциплине **Организационное  
поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**  
Семестр 4

1. Социальное и межличностное восприятие.
2. Понятие о команде. Причины внимания к командным формам организации труда в современном менеджменте. Этапы развития команд.

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 14

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

по дисциплине **Организационное  
поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**  
Семестр 4

1. Управление впечатлением. Стратегии поведения для управления впечатлением.
2. Характеристики группы (структура, статусная иерархия, роли, нормы, лидерство, сплоченность).

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 15  
по дисциплине **Организационное  
поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**  
Семестр 4

1. Подходы к научению: бихевиористский, когнитивный и теория социального научения.
2. Характеристики группы (структура, статусная иерархия, роли, нормы, лидерство, сплоченность)

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 16  
по дисциплине **Организационное  
поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**  
Семестр 4

1. Принципы научения. Закон эффекта.
2. Характеристики группы (структура, статусная иерархия, роли, нормы, лидерство, сплоченность)

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 17  
по дисциплине **Организационное  
поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**  
Семестр 4

1. Метод модификации поведения. Основные этапы модификации поведения.
2. Понятие о групповой динамике. Типология групп.

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 18

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

по дисциплине **Организационное  
поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**  
Семестр 4

1. Основное содержание закона самосохранения.
2. Особенности проектирования организационных структур.

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 19  
по дисциплине **Организационное  
поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**  
Семестр 4

1. Научение и системы вознаграждения.
2. Теория и практика модификации организационного поведения.

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 20  
по дисциплине **Организационное  
поведение**  
направление подготовки 38.03.03  
**«Управление персоналом»**

1. Гибкие системы вознаграждения.
2. Материальное и нематериальное вознаграждение. Управление вознаграждением.

Составил О.В.Стельмашенко  
« » \_\_\_\_\_ 201\_г.

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_г.

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

##### ***4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости студентов***

В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины, и процедур оценивания результатов обучения с помощью спланированных оценочных средств.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Доклад	Защита докладов предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему докладов и требования, предъявляемые к их выполнению и защите
Тестирование	Тестирование проводится по результатам освоения разделов дисциплины во время практических занятий. Во время проведения тестирования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий не разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения теста, доводит до обучающихся: темы, количество

	заданий в тесте время выполнения.
Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.
Кейсы	Преподаватель не менее, чем за неделю до срока решения кейсов должен довести до сведения обучающихся предлагаемые кейсы. Решенные кейсы в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю.
Реферат	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.
Рецензия	Оценочное средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать содержание прочитанного материала, самостоятельно проводить анализ научной литературы и публицистики. Текст рецензии должен содержать краткий обзор предмета в целом, подробный анализ и итоговую оценку. Главная цель — добиться максимальной информативности материала. Однако достигается это не за счет подробного описания, а благодаря максимально продуктивному анализу.

#### ***4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации***

##### ***Зачет***

При определении уровня достижений обучающихся на зачете учитывается:

- знание программного материала дисциплины;
- знания, необходимые для решения типовых заданий, умение выполнять предусмотренные программой типовые задания;
- владение методологией дисциплины, умение применять теоретические знания в нестандартных ситуациях при решении творческих заданий, обосновывать свои действия.

Проведение промежуточной аттестации в форме зачета позволяет сформировать индивидуальный балл студента по дисциплине по результатам текущего контроля, реализуемого в форме балльно-рейтинговой системы оценивания, т.к. оценочные средства, используемые при текущем контроле, позволяют оценить знания, умения и владения навыками/опытом деятельности обучающихся при освоении дисциплины. Преподаватель высчитывает индивидуальный балл как сумму баллов текущего и итогового контроля.

A	10	94-100	зачтено
A-	9	90-94	
B+	8	85-89	

B	7	80-84	
B-	6	75-79	
C+	5	70-74	
C	4	65-69	
C-	3	60-64	
D	2	55-59	
F	1	50-54	
F	0	0-49	не зачтено

Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета на основе балльно-рейтинговой системы оценивания, то обучающийся сдает зачет, который проводится в форме собеседования по теоретическим вопросам, распределенным по билетам. Перечень теоретических вопросов и типовых тестовых контрольных заданий обучающиеся получают в начале семестра.