



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)

Костанайский филиал

Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение»

по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе

бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 2 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Фонд оценочных средств принят

Учёным советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 10 от 25 мая 2023г.

Председатель учёного совета
филиала

Р.А. Тюлегенова

Секретарь учёного совета
филиала

Н.А. Кравченко

Фонд оценочных средств рекомендован

Учебно-методическим советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 10 от 18 мая 2023г.

Председатель
Учебно-методического совета

Н.А. Нализко

Фонд оценочных средств разработан и рекомендован кафедрой экономики

Протокол заседания № 9 от 10 мая 2023г.

Заведующий кафедрой


Г.В. Панина

Автор (составитель)

профессор

кафедр

экономики, кандидат экономических наук, доцент, Панина Галина Викторовна

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики		
	Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент		
Версия документа - 1	стр. 3 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Бизнес логистика
Дисциплина:	Организационное поведение
Семестр (семестры) изучения:	1
Форма (формы) рубежного контроля:	комплексная письменная работа

Оценивание результатов учебной деятельности обучающихся при изучении дисциплины осуществляется по балльно-рейтинговой системе

2. КОМПЕТЕНЦИИ, ЗАКРЕПЛЁННЫЕ ЗА ДИСЦИПЛИНОЙ

2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «Организационное поведение» направлено на формирование следующих компетенций:

Коды компетенции по ФГОС	Содержание компетенций согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенции согласно ОПОП	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	
1	2	3	4	
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Применяет нормы и приёмы социального взаимодействия, определяет свою роль в команде	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Знать:</i> понятия «группа» и «команда», их основные характеристики; основные параметры групп и команд.
				<i>Уметь:</i> определять основные характеристики присущие группам и командам, оценивать уровень их развития.
				<i>Владеть:</i> теоретическими основами социального взаимодействия.
			<i>Продвинутый уровень</i>	<i>Знать:</i> многообразные подходы к типологии ролей в командах, нормы и приёмы социального взаимодействия.
				<i>Уметь:</i> определить свою роль в команде на основе типологии ролей, норм и приёмов социального взаимодействия.
				<i>Владеть:</i> навыками взаимодействия в команде на основе норм и приёмов социального взаимодействия.
			<i>Высокий уровень</i>	<i>Знать:</i> современные технологии социального взаимодействия, особенности социализации личности.
				<i>Уметь:</i> учитывать в процессе исследования причины поведения работников, групповое влияние, ролевую позицию личности в группе.
				<i>Владеть:</i> современными технологиями взаимодействия на



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Костанайский филиал
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение»
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе
бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент


Версия документа - 1

стр. 4 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

				основе норм и приёмов социального взаимодействия.
УК-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	УК-5.3 Выбирает способ взаимодействия с людьми с учётом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения поставленных задач	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Знать:</i> условия межличностной коммуникации в условиях социокультурного многообразия.
				<i>Уметь:</i> ставить и выполнять задачи с учетом моральных, культурных норм и этикета.
				<i>Владеть:</i> средствами взаимодействия с людьми, учитывая социокультурные особенности.
			<i>Продвинутый уровень</i>	<i>Знать:</i> механизмы успешного выполнения поставленных задач посредством эффективного взаимодействия с людьми.
				<i>Уметь:</i> давать объективную оценку эффективности взаимодействия людей в социокультурной среде при выполнении поставленных задач.
				<i>Владеть:</i> методами анализа социокультурных особенностей для эффективного взаимодействия с людьми в рамках поставленных задач.
<i>Высокий уровень</i>	<i>Знать:</i> задачи, содержание, формы, средства и способы взаимодействия с людьми, используя междисциплинарные связи.			
	<i>Уметь:</i> классифицировать социокультурные особенности для эффективного командного взаимодействия при решении поставленных задач.			
	<i>Владеть:</i> научными инструментами и категориальным аппаратом для анализа взаимодействия людей в контексте социокультурного разнообразия.			
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1 Планирует свою деятельность с учётом условий, средств, личностных и временных возможностей, этапов карьерного роста, перспективы развития деятельности и требований рынка труда	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Знать:</i> сущность, принципы и функции самоменеджмента, способы планирования своей деятельности.
				<i>Уметь:</i> оценить значение самоменеджмента в профессиональной деятельности.
				<i>Владеть:</i> теоретическими аспектами планирования собственной деятельности.
			<i>Продвинутый уровень</i>	<i>Знать:</i> типовые личностные ограничения и основы управления временем.
<i>Уметь:</i> определять собственные личностные ограничения и временные возможности.				

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)		
	Костанайский филиал Кафедра экономики		
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 5 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

					<i>Владеть:</i> методиками и навыками планирования собственной деятельности с учётом условий, средств, личностных и временных возможностей.	
				<i>Высокий уровень</i>	<i>Знать:</i> основы самоорганизации, самоконтроля и формирования эффективного рабочего дня.	
					<i>Уметь:</i> определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности, оценивать возможности управления своей карьерой.	
					<i>Владеть:</i> навыками организации жизни и профессиональной деятельности с учётом перспектив развития и требований рынка труда.	
				УК-6.2 Определяет свои личные ресурсы и возможности для достижения поставленной цели	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Знать:</i> виды личных ресурсов и возможностей их использования.
						<i>Уметь:</i> анализировать базовые ресурсы личности в комплексе и понимает необходимость управления ими.
						<i>Владеть:</i> навыками критически оценивать свои достоинства и недостатки.
					<i>Продвинутый уровень</i>	<i>Знать:</i> методы управления личными ресурсами.
						<i>Уметь:</i> определить личный ресурсный потенциал.
						<i>Владеть:</i> методами и приемами повышения личной эффективности.
				<i>Высокий уровень</i>	<i>Знать:</i> основные методы управления ресурсами активности, работоспособности, образованности, времени.	
					<i>Уметь:</i> управлять ресурсами активности, работоспособности, образованности, времени.	
<i>Владеть:</i> технологиями достижения поставленных целей.						

3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Рубежный контроль проводится с целью определения степени сформированности отдельных компетенций обучающихся по завершению освоения очередного раздела курса.

3.1 Виды оценочных средств

№ п/п	Код компетенции/планируемые	Контролируемые темы/разделы	Наименование оценочного средства для текущего контроля	Наименование оценочного средства для рубежного
-------	-----------------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------------	------------------------------------------------



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Костанайский филиал
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение»
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе
бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент


Версия документа - 1

стр. 6 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	результаты обучения			контроля
1.	УК – 3.1 УК – 5.3 УК – 6.1 УК – 6.2	Основы организационного поведения	Защита проектов слайд-презентаций (СРС - инфографика)	Комплексная письменная работа: - контрольный вопрос - практическое задание (ситуационная задача)
2.	УК – 3.1 УК – 5.3 УК – 6.1 УК – 6.2	Личность в организации	Защита проектов слайд-презентаций Работа в малых группах (СРС – кроссворд-визуализация)	Комплексная письменная работа: - контрольный вопрос - практическое задание (ситуационная задача)
3.	УК – 3.1 УК – 5.3 УК – 6.1 УК – 6.2	Коммуникативное поведение в организации	Анализ конкретной ситуации (кейса) (СРС – инфографика)	Комплексная письменная работа: -тесты -практическое задание (ситуационная задача)
4.	УК – 3.1 УК – 5.3 УК – 6.1 УК – 6.2	Формирование группового поведения в организации	Анализ конкретной ситуации, устный опрос (СРС – инфографика)	Комплексная письменная работа: -тесты -практическое задание (ситуационная задача)
5.	УК – 3.1 УК – 5.3 УК – 6.1 УК – 6.2	Персональное развитие в организации	Устный опрос (СРС – составление карьерограммы)	Комплексная письменная работа: тесты -практическое задание (ситуационная задача)
6.	УК – 3.1 УК – 5.3 УК – 6.1 УК – 6.2	Анализ и конструирование организации	Устный опрос, решение практических заданий (СРС – построение структурно-логической схемы)	Комплексная письменная работа: тесты -практическое задание (ситуационная задача)
7.	УК – 3.1 УК – 5.3 УК – 6.1 УК – 6.2	Поведенческий маркетинг	Защита проектов слайд-презентаций (СРС – инфографика)	Комплексная письменная работа: тесты -практическое задание (ситуационная задача)
8.	УК – 3.1 УК – 5.3 УК – 6.1 УК – 6.2	Организационное поведение в системе международного бизнеса	Устный опрос, решение практических заданий (СРС – инфографика)	Комплексная письменная работа: тесты -практическое задание (ситуационная задача)
9.	УК – 3.1 УК – 5.3 УК – 6.1 УК – 6.2	Управление изменениями и нововведениями в организации	Устный опрос, анализ конкретной ситуации (кейса) (СРС – решение практических задач)	Комплексная письменная работа: тесты -практическое задание (ситуационная задача)

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики		
	Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент		
Версия документа - 1	стр. 7 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

3.2 Содержание оценочных средств

3.2.1 Примерная комплексная письменная работа для проведения рубежного контроля № 1 по темам «Основы организационного поведения», «Личность в организации», включающая контрольные вопросы и ситуационные задачи.

Комплексная письменная работа на рубежный контроль по дисциплине
 «Организационное поведение»
 1 вариант

Теоретическая часть:

Ответить на контрольные вопросы:

1. Дайте понятие и назовите направления развития организационного поведения
2. Охарактеризуйте историю становления организационного поведения
3. Обоснуйте взаимодействие личности и организации
4. Дайте понятие организационным коммуникациям, почему они относятся к социальным коммуникациям.
5. Назовите особенности управления организационными коммуникациями.

Практическая часть:

Кейс-задание


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

Определить, что нужно сделать для заполнения этих должностей в будущем с большей эффективностью. Необходимо разработать модель личности для кандидата на каждую из должностей. Эта модель должна описывать наиболее важные черты личности, которые приведут к успеху в работе. Затем следует подготовить список вопросов к кандидату на должность, ответы на которые помогут совместить требования к работе с личностной характеристикой.

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

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

3.2.2 Примерные задания для проведения рубежного контроля № 2 по темам «Коммуникативное поведение», «Формирование группового поведения в организации»:

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 8 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Типовые тестовые задания


№ п/п	Формулировка вопроса	Варианты ответов
Коммуникативное поведение в организации		
1	Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:	А) Жестов; В) Информационных технологий; С) Определенного темпа речи; D) Похлопываний по плечу; Е) Устной речи.
2	Прием направленного критического слушания целесообразно использовать в деловых ситуациях, связанных с:	А) «Прочтением» стенических эмоций партнеров; В) Выслушиванием жалоб клиентов; С) Дискуссионным обсуждением проблем; D) Обсуждением каких-либо инновационных проектов; Е) Ответы А,В.
3	«Малый разговор» в деловой коммуникации ведется в рамках:	А) Деловых интересов партнеров; В) Личностных, неделовых интересов партнеров; С) Профессиональных интересов партнеров; D) Групповых интересов партнеров; Е) Межгрупповых интересов партнеров.
Формирование группового поведения в организации		
4	Антиклиентурную форму поведения персонала всегда можно усилить:	А) применяя сдельную форму оплаты труда; В) применяя бестарифную систему оплаты труда; С) применяя повременную форму оплаты труда; D) применяя сдельно-премиальную форму оплаты труда; Е) ее вообще нельзя усилить.
5	Им бывает трудно оценить нововведение, поскольку они плохо понимают его смысл или, наоборот, легко оценивают как противоречивое, стремясь разглядеть в первую очередь то, что не соответствует принятым меркам.	А) сторонники нововведений; В) инноваторы; С) колеблющиеся по отношению к нововведениям; D) нейтраллисты; Е) скептически настроенные.
6	Они не всегда видят реальные возможности для внедрения предложения, потому что уже увлечены новым -	А) сторонники нововведений; В) инноваторы; С) колеблющиеся по отношению к нововведениям; D) нейтраллисты; Е) скептически настроенные.

Практические задания:

1 Кейс. Как сохранить лицо?

Этот вторник грозил стать «чёрным» для Андрея Великанова, кадрового директора компании по продаже элитной недвижимости. Всё складывалось прекрасно до того звонка в 16.15. Звонок был 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

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 9 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

заработной платы под угрозой раскрытия коммерческой информации, доступ к которой получил в силу выполнения им своих служебных обязанностей.

И как теперь быть Андрей 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?

Вопросы для работы с кейсом


1. Как поступить кадровому директору в данном случае, чтобы, с одной стороны, не навредить компании, а с другой – сохранить своё лицо, ведь этого сотрудника он сам и нанимал на работу?
2. Предложите свой алгоритм действий кадровой службы компании по обеспечению безопасности бизнеса, чтобы не допустить в дальнейшем подобных случаев.

2 Дано описание ситуации по переходу к командной форме работы торговых представителей в крупной американской Компании. Проанализируйте описанную ситуацию и ответьте на следующие вопросы.

1. Существовала ли в Компании проблема коллективной безответственности, и если да, то почему?
2. Какие трудности пришлось преодолеть при внедрении командного подхода в работу торговых представителей?
3. В каких ситуациях целесообразно использование командного подхода и каковы предпосылки его успешного внедрения?

Компания «С - Н» (Питсбург) является одним из крупнейших в мире поставщиков товаров электротехнического контроля и оборудования по передаче энергии. На протяжении многих лет торговые представители Компании работали обычными, традиционными методами. Они принимали заказы от клиентов, полагавшихся на их знание продукции Компании, и продавали клиентам то, что им требовалось. Однако со временем ассортимент Компании значительно расширился как по количеству наименований, так и по сложности продукции, и торговые представители обнаружили, что они не в состоянии все держать в своей памяти. Как результат, они продавали только то, что знали сами, независимо от того, являлся ли этот товар наиболее подходящим для клиента. Но это было не единственной проблемой. Хотя некоторые торговые представители усердно работали для получения многомиллионных долларовых контрактов, кто-то из коллег просто бездельничал и проедал успехи других, внося крохи в общее дело. Естественно, это приводило к недовольству сотрудников, которые перестали должным образом обслуживать клиентов.

Поняв, что это путь в никуда, руководитель торгового направления предложил внедрить практику командного подхода к продажам. Вместо того чтобы иметь армию разрозненных представителей, он создал команды торговых представителей, которые назвал «стайками» и в которых люди специализировались на конкретном товаре или услуге. Теперь, когда у клиента возникает проблема, представитель может позвонить человеку из другой «стайки», обладающему достаточной квалификацией для разрешения проблемы. В результате торговые представители «С - Н» стали продавать не столько товары, сколько решения, что высоко оценили их клиенты.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 10 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Неудивительно, что эта идея столкнулась с сильным сопротивлением и, для того чтобы ее внедрить, пришлось провести ряд тренингов. В результате многие торговые представители существенно расширили свое знание обо всем ассортименте выпускаемой продукции и поняли, что можно получить выгоду от передачи заказа к другому более подготовленному специалисту (из другой «стайки»).


В результате перехода на командный способ работы в Компании резко выросли продажи: они с лихвой окупили усилия на реорганизацию и затраты на обучение. Компания стала получать многочисленные благодарности от клиентов, а рост годовых продаж составил 18% против 4-7% в среднем по рынку.

При этом, как оказалось, выросли и доходы торговых представителей. Несмотря на то, что часть непрофильных заказов приходилось теперь передавать другим «стайкам», общее число обслуживаемых заказов в каждой «стайке» выросло, так как другие стайки тоже стали передавать свои непрофильные заказы специалистам. При командном подходе исчезли и желающие «прокатиться за чужой счет»: если человек сам активно не передает заказы другим, то он в ответ перестанет получать заказы от них.

3.2.3 Примерная комплексная письменная работа для проведения рубежного контроля № 3 по темам «Персональное развитие в организации», «Анализ и конструирование организации»

Типовые тестовые задания:

Персональное развитие в организации		
7	Управление трудовой карьерой работников означает?	А) планирование карьеры; В) изучение желаний и потребностей работников; С) мотивация стремления и развитию; Д) предоставление каждому работнику возможностей, обеспечивающих наиболее полную реализацию его способностей; Е) управление его профессиональным ростом.
8	Данный вид карьеры сочетает горизонтальную и вертикальную типы карьеры:	А) специализированная В) неспециализированная С) ступенчатая Д) стремительная Е) авантюристская.
9	Социально предпочитаемые ориентиры трудовой деятельности принято называть:	А) культурные ценности; В) мотивы удовлетворения; С) цели деятельности; Д) прибыль; Е) хорошие межличностные отношения в рабочих группах.
Анализ и конструирование организации		
10	Что из ниже перечисленного относится к преимуществам линейных структур управления?	А) единоначалие; В) подотчётность исполнителя одному лицу; С) увеличенное время прохождения информации; Д) простота и чёткость управления; Е) стимулирование развития компетентности руководителя.
11	К достоинствам матричной структуры относятся:	А) гибкость, инновационность; В) оперативность, специализация;

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 11 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

		С) гибкость, специализация; D) принцип иерархичности построения; E) наличие неформальных лидеров.
12	Элементами организационной структуры являются:	A) звенья и связи управления; B) группы управления; C) связи; D) уровни управления; E) тапы управления.

Практические задания:

1 Кейс. «Заслужите повышение»

Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Оцените предложение руководителя.
2. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги?

2 Кейс. «Организационная структура»

Обувная компания «ПетНорд» была создана в 1987 году и долгое время являлась самым преуспевающим предприятием такого рода на территории бывшего СССР. Хорошо налаженный производственный процесс, солидность западного партнера (крупное скандинавское обувное предприятие), интересный модельный ряд, успешный менеджмент. До 1992 года проблем со сбытом не было никаких, продажи на территории СССР осуществлялись через фирменные розничные точки, продажи за рубежом – через экспортную организацию скандинавского партнера. Сложности начались в 1992 году, когда сбыт время от времени "останавливался" и для обеспечения продаж приходилось предпринимать сверхусилия.


Вот так компания дожила до 1994 года, попутно пережив реорганизацию, и столкнулась с тотальным кризисом непроджи своих изделий, который привел к необходимости создания службы маркетинга.

Маркетинг по-скандинавски?

Характерной особенностью компании "ПетНорд" являлась необычная структура управления. Более 50% акций принадлежало российским физическим лицам, остальные – скандинавскому партнеру, однако вес его голоса в процессе принятия решения был примерно таким же, как и голос россиян. Формально структуру фирмы возглавлял российский директор.

В качестве первых лиц на предприятии фигурировали президент и генеральный директор – оба россияне, но почти все ведущие функции дублировались скандинавским партнером. Например, директор по производству и директор по экономике – с российской стороны и директор по подготовке производства и директор по финансам – со скандинавской.

Что касается структуры отдела маркетинга, то вопросов по ее формированию было много:

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 12 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

1. Отсутствие четко выраженной стратегии маркетинга.
 2. Кому необходимо подчинить данную службу?
 3. Каков должен быть статус руководителя службы маркетинга на предприятии (директор, начальник отдела, руководитель департамента и т.д.)?
 4. Какие функции должна взять на себя служба маркетинга?
 5. Как будет выстроено взаимодействие службы маркетинга с другими подразделениями фирмы (в частности, в какой степени служба маркетинга будет принимать участие в экспортных поставках и продажах обуви в России оптом и в розницу)?
 6. Кто должен встать во главе этой службы, какие требования должны быть предъявлены к человеку, руководящему маркетингом совместного предприятия?
- Западные партнеры зачастую используют в России ту же схему, что и в своих компаниях: дипломированный специалист, имеющий опыт работы, хорошо зарекомендовавший себя в сфере маркетинга на различных рынках, адаптивный и коммуникабельный. Поэтому чаще всего в России на роль руководителей службы маркетинга предлагаются экспаты или специалисты, обучавшиеся на Западе и имеющие славянские корни (считается, что работающий в России менеджер должен знать русский язык, поэтому уроженцы Польши, бывшей Чехословакии, бывшей Югославии, Болгарии рассматриваются как наиболее вероятные кандидаты на эти посты).

Курица или яйцо?

Как опытный консультант и профессиональный маркетолог Сергей понимал, что прежде, чем создавать организационную структуру маркетинга необходимо проанализировать систему управления компанией и разработать маркетинговую стратегию.

Именно так (в соответствии с теорией) и должен строиться отдел маркетинга, если мы говорим о так называемой "правильной" рыночно ориентированной компании, готовой подстраиваться под рыночные изменения. В такой компании железное правило "стратегия первична – структура вторична" никогда не нарушается.

Но Сергей знал и то, что это правило в России всегда проявляется "с точностью до наоборот": структура вечна, а стратегия преходящая. Более того, до разработки стратегии у маркетинга дело не доходит, главное – создать структуру. А дальше – как получится.


Вопросы для работы с кейсом:

1. Какие функции должна выполнять служба маркетинга в данной компании?
2. Какая структура маркетинга должна быть разработана в представленной ситуации?
3. Кто должен возглавить службу маркетинга (определите профиль и статус руководителя службы маркетинга)?
4. Сформулируйте цели деятельности маркетингового подразделения компании в целом и цели деятельности руководителя отдела маркетинга в частности.

3.2.4 Примерная комплексная письменная работа для проведения рубежного контроля № 4 по темам «Поведенческий маркетинг», «Организационное поведение в системе международного бизнеса», «Управление изменениями и нововведениями в организации».

Комплексная письменная работа на 4 рубежный контроль по дисциплине
«Организационное поведение»

1 вариант

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики		
	Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент		
Версия документа - 1	стр. 13 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Теоретическая часть:

1 Ответить на тестовые вопросы

1 Для преодоления сопротивления изменениям необходимо предусмотреть рост индивидуальных доходов работников организации после их реализации, по отношению к уже получаемым вознаграждениям в объеме не менее

- A) 5-10%;
- B) 10-15%;
- C) 15-20%;
- D) 20-35%;
- E) 45-50%.**

2 Освоение работником профессиональных навыков в смежных областях трудовой деятельности называется:

- A) вертикальное развитие;**
- B) горизонтальное развитие;
- C) саморазвитие;
- D) диверсификационное развитие;
- E) ротационное развитие.

3 Процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям:


- A) подбор и расстановка персонала;
- B) деловая оценка работников;**
- C) организация обучения персонала;
- D) трудовая адаптация персонала;
- E) правильный вариант отсутствует.

4 Управление трудовой карьерой работников означает

- A) планирование карьеры;
- B) изучение желаний и потребностей работников;
- C) мотивация стремления и развитию;
- D) предоставление каждому работнику возможностей, обеспечивающих наиболее полную реализацию его способностей;**
- E) управление его профессиональным ростом.

5 Им бывает трудно оценить нововведение, поскольку они плохо понимают его смысл или, наоборот, легко оценивают как противоречивое, стремясь разглядеть в первую очередь то, что не соответствует принятым меркам.

- A) сторонники нововведений;
- B) инноваторы;
- C) колеблющиеся по отношению к нововведениям;**
- D) нейтраллисты;
- E) скептически настроенные.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 14 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

6 Антиклиентурную форму поведения персонала всегда можно усилить:

- A) применяя сдельную форму оплаты труда;
- B) применяя бестарифную систему оплаты труда;
- C) применяя повременную форму оплаты труда;**
- D) применяя сдельно-премиальную форму оплаты труда;
- E) ее вообще нельзя усилить.

7 Организационная культура, зафиксированная в форме каких-либо документов:

- A) Неформальная;
- B) Скрытая;
- C) Явная;**
- D) Засвидетельствованная;
- E) Документированная.

8 Выделите особенности организационной культуры России:

- A) Быстрые продвижения в зависимости от способностей;
- B) Медленное продвижение в зависимости от стажа работы;
- C) Ориентация при отборе руководителей на родственные отношения;**
- D) Стиль руководства, ориентированный на группу;
- E) Неформализованные отношения с подчиненными.

9. Выделите особенности организационной культуры Европы:

- A) Быстрые продвижения в зависимости от способностей;
- B) Медленное продвижение в зависимости от стажа работы;
- C) Необходимость рационализма в поведении и вместе с тем ориентирует на творческое обучение и саморазвитие;**
- D) Стиль руководства, ориентированный на группу;
- E) Неформализованные отношения с подчиненными.

10. Освоение работником профессиональных навыков в смежных областях трудовой деятельности называется:

- A) вертикальное развитие;
- B) горизонтальное развитие;**
- C) саморазвитие;
- D) диверсификационное развитие;
- E) ротационное развитие.

Практическая часть:


1. Практическое упражнение «Изменения и сопротивление их проведению»

Цель.

Закрепить понимание смысла организационных изменений, сопротивления их проведению и методов его преодоления.

Задание.

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики		
	Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент		
Версия документа - 1	стр. 15 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Утверждения.

1. Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.
2. Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.
3. Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.
4. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.
5. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.
6. Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений – обстоятельства.
7. Одна из важных причин сопротивления – культура.
8. Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.
9. Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.
10. К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

2. Упражнение-ситуация «Омрон Татеиси»

Цель.

Развить навыки анализа практики проведения изменений в организации.

Задание.


Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Какой тип изменений вы предложили бы для данных преобразований?
2. Какой стиль проведения изменений может быть предложен?
3. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?
4. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

Ситуация.

Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса.

Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов.

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики		
	Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент		
Версия документа - 1	стр. 16 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

Полные комплекты оценочных средств хранятся на кафедре.

4. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РУБЕЖНОГО КОНТРОЛЯ

4.1. Порядок проведения рубежного контроля

Рубежный контроль №1 проводится в форме комплексной письменной работы, применяемое оценочное средство: теоретическая часть содержит контрольные вопросы, практическая часть включает решение практических заданий (кейс-задания).

Рубежный контроль №2 проводится в форме комплексной письменной работы, применяемое оценочное средство: теоретическая часть содержит тестовые задания, практическая часть включает решение ситуационных заданий (кейс-задания).

Рубежный контроль №3 проводится в форме комплексной письменной работы, применяемое оценочное средство: теоретическая часть содержит тестовые задания, практическая часть включает решение ситуационных заданий (кейс-задания).

Рубежный контроль №4 проводится в форме комплексной письменной работы, применяемое оценочное средство: теоретическая часть содержит тестовые задания, практическая часть включает решение ситуационных заданий (кейс-задания).

Продолжительность – 45 минут.


4.2. Критерии оценивания рубежного контроля по видам оценочных средств.

Каждый рубежный контроль оценивается в 20 баллов.

4.2.1. Критерии оценивания теста

Максимальный балл за тест – 10 баллов. Каждый правильный ответ оценивается в 0,5 балла.

Оценка	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Баллы	9-10 баллов	7-8 баллов	5-6 баллов	0-4 баллов
Уровень освоения проверяемых компетенций	высокий	продвинутый	пороговый	недостаточный

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 17 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

4.2.2. Критерии оценивания практических заданий

Максимальный балл– 10 баллов. Каждое задание оценивается в 5 баллов.

Оценка	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Баллы	5 баллов	3-4 балла	2 балла	0-1 балл
Уровень освоения проверяемых компетенций	высокий	продвинутый	пороговый	недостаточный
	Решение практических заданий имеет полные обоснованные ответы и выводы на все поставленные вопросы.	Решение практических заданий имеет ответы и выводы на все поставленные вопросы.	Обоснования практических заданий очень краткое, нет выводов.	Задания выполнены не полностью или неправильно.

4.3. Результаты рубежного контроля и уровни сформированности компетенций

При подведении итогов учитываются результаты текущего контроля. Полученные за текущий контроль баллы суммируются с баллами, полученными за задания рубежного контроля:

- 0-49 баллов - неудовлетворительно;
- 50-74 баллов - удовлетворительно;
- 75-89 баллов - хорошо;
- 90-100 баллов - отлично.

Критерии оценивания уровня освоения дисциплинарных компетенций на рубежном контроле:

«отлично» (А, А-; 4.0 – 3.67; 90 – 100%) – студент полностью выполнил задание, показал отличные знания и умения в рамках усвоенного учебного материала, работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями.

«хорошо» (В+, В, В-; 3.33 – 2.67; 75 – 89%) – студент полностью выполнил задание, показал хорошие знания и умения, но не смог обосновать оптимальность предложенного решения, есть недостатки в оформлении работы.


«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+, D; 2.33 – 1.0; 50 – 74%) – студент полностью выполнил задание, но допустил существенные неточности, не проявил умения правильно интерпретировать полученные результаты, качество оформления работы имеет недостаточный уровень.

«неудовлетворительно» (F; 0; 0 – 49%) – студент не полностью выполнил задание, при этом проявил недостаточный уровень знаний и умений, а также не способен пояснить полученный результат.

Уровни сформированности компетенций определяется следующим образом.

1. Высокий уровень сформированности компетенций соответствует оценке отлично:

- предполагает формирование компетенций на высоком уровне: формируются системные знания об организационном поведении; формах и методах его оценки; групповой

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики		
	Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Организационное поведение» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Бизнес логистика» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент		
Версия документа - 1	стр. 18 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

динамики; владение первичными навыками объяснения причинно-следственных связей процессов и явлений при формировании личности, группы и организационного поведения;

- обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал и способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач (90-100 баллов, отлично).

2. Продвинутый уровень соответствует оценке хорошо:

- предполагает формирование компетенций на более высоком уровне: формируется комплексное знание особенностей организации профессиональной деятельности в сфере организационного поведения; умение поиска и интерпретации информации, используемой в практической деятельности; владение первичными навыками формирования организационного поведения;

- обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал и способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач, но допускает отдельные несущественные ошибки (75-89 баллов, хорошо).

3. Пороговый уровень соответствует оценке удовлетворительно:

- предполагает формирование компетенций на начальном уровне: знание теоретических основ организационного поведения; умение применять методы и приемы организационного поведения; владение первичными навыками решения задач, связанных с формированием поведения в организации

- обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, фрагментарно способен иллюстрировать ответ примерами, допускает несколько существенных ошибок в ответе (50-74 балла, удовлетворительно).

4. Недостаточный уровень соответствует оценке «неудовлетворительно».