

Автономная некоммерческая организация высшего образования

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:

ФИО: Сухолет Ирина Наумовна

Должность: ректор

Дата подписания: 04.09.2024 20:20:27

Уникальный программный ключ:

90b04a8fc24f39034a47d003e725667d57043e870b41a3cee22df0848bbe2c



ПРИЛОЖЕНИЕ 5 К ООП

УТВЕРЖДЕНО УЧЕНЫМ СОВЕТОМ ИСИ В СОСТАВЕ ООП

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО  
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПОДИСЦИПЛИНЕ**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Образовательная программа

**Менеджмент в сфере культуры и искусства**

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

Уровень высшего образования

**Бакалавриат**



**Разработчик(и) оценочных средств:**

- Баландина Ольга Васильевна, к.философ.наук, доцент

© Баландина Ольга Васильевна

© АНО ВО «Институт  
современного искусства»



Фонд оценочных средств (ФОС) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся базируется на перечне компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. ФОС обеспечивает объективный контроль достижения всех результатов обучения, запланированных для дисциплины «Организационное поведение».

ФОС включает в себя:

- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;

типичные контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и уровня овладения формируемыми компетенциями в процессе освоения дисциплины «Организационное поведение».

- (перечень экзаменационных вопросов, примеры заданий к промежуточной аттестации).

## **1. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

<b>Код и содержание компетенции</b>
<b>ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории</b>
<b>Индикаторы и результаты обучения. Дескрипторы - основные признаки освоения компетенций (показатели достижения результатов обучения). Критерии оценивания</b>
<b>Знать</b> - основы экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности; - теории поведения человека в организации; - теории мотивации, лидерства; - принципы и методы управления конфликтными ситуациями и стрессом; - причины сопротивления организационным изменениям и подходы к управлению нововведениями; - принципы управления организационным поведением;
<b>Знать на высоком уровне</b>



- основы экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности;
- принципы управления организационным поведением;

**Знать на среднем уровне**

- теории поведения человека в организации;
- теории мотивации, лидерства;

**Знать на низком уровне**

- причины сопротивления организационным изменениям и подходы к управлению нововведениями;
- принципы и методы управления конфликтными ситуациями и стрессом;

**Уметь**

- использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности;
- осуществлять постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук;
- выявлять основные тенденции развития организационного поведения в конкретной организации;
- использовать методы управления поведением группы;
- выявлять причины и использовать методы предупреждения сопротивления организационным нововведениям;

**Уметь на высоком уровне**

- использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности;
- использовать методы управления поведением группы;

**Уметь на среднем уровне**

- осуществлять постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук;
- выявлять основные тенденции развития организационного поведения в конкретной организации;

**Уметь на низком уровне**

- выявлять причины и использовать методы предупреждения сопротивления организационным нововведениям;

**Владеть**

- использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности;
- осуществлять постановку профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук;
- навыками диагностики особенностей организационного поведения людей и групп в современной организации;
- навыками работы по адаптации и совершенствованию организационного поведения в современных условиях.

**Владеть на высоком уровне**

- использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности;
- навыками работы по адаптации и совершенствованию организационного поведения в современных условиях

**Владеть на среднем уровне**

- навыками диагностики особенностей организационного поведения людей и групп в современной организации;

**Владеть на низком уровне**

- осуществлять постановку профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И УРОВНЯ ОВЛАДЕНИЯ ФОРМИРУЮЩИМИСЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ**

### **2.1. Методические материалы по проведению текущего контроля**

#### **2.1.1. Формы текущего контроля**

Текущий контроль – систематическая проверка компетенций, знаний, умений, навыков обучающихся, проводимая преподавателем на аудиторных занятиях в соответствии с учебной программой. Текущий контроль включает в себя тематический контроль – контроль знаний по темам и разделам дисциплины с целью оценивания этапов формирования компетенций, знаний, умений, навыков обучающихся, усвоенных ими после изучения логически завершенной части учебного материала.

К текущему контролю относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях;
- по результатам выполнения заданий;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов.

Формами текущего контроля по дисциплине являются: доклады, проверка самостоятельной работы, тестирование.

#### **Требования к докладам**

Доклад является элементом промежуточной аттестации и оценивается. В течение семестра каждый студент должен сделать как минимум один доклад.



Доклад является формой работы, при которой студент самостоятельно готовит сообщение на заданную тему и далее на занятии выступает с этим сообщением. Целью докладов является более глубокое знакомство с одной из изучаемых тем.

### **Приблизительная тематика докладов / сообщений**

1. Тема «Групповая динамика и ее составляющие»
2. Тема «Групповое принятие решений»
3. Тема «Управление групповым поведением на примере опыта японского менеджмента»
4. Тема «Характеристика команды. Типы ролей в команде»

### **Критерии и шкала оценивания доклада / сообщения**

Оценка за доклад складывается из оценки преподавателя и оценки аудитории (групповой оценки). На первом занятии студенты формулируют критерии оценки докладов. После каждого выступления несколько человек на основании этих критериев делают качественную оценку доклада. Далее преподаватель, исходя из собственной оценки и оценки слушателей, ставит итоговую отметку.

### **Примерные критерии оценивания:**

- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа, использование нескольких источников и т.д.);
- качество изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т.д.);
- наглядность (использование иллюстрирующих материалов, технических средств, материалов сети Интернет)

Выполнение доклада оценивается по системе «зачтено / незачтено». Отметка «незачтено» ставится, если: выбранная тема раскрыта поверхностно, большая часть предлагаемых элементов плана доклада отсутствует; качество изложения низкое; иллюстрирующие материалы отсутствуют.

### **Требования к заданиями для самостоятельной работы**

Самостоятельная работа является элементом промежуточной аттестации и оценивается. В течение семестра каждый студент должен выполнить и сдать на проверку как минимум три задания. Целью самостоятельной работы является укрепление и систематизация знаний, полученных в процессе обучения, а также формирование умения эффективно работать с научной литературой и другими источниками информации, самостоятельно извлекать знания и применять их на практике.

### **Приблизительная тематика заданий самостоятельной работы**

Задание 1.



Ответьте на вопросы к кейсу.

«Командная работа»

IT TaskForce представляет собой небольшую сформированную для конкретной цели мультифункциональную команду, которая была собрана в большой розничной международной сети со штаб-квартирой в Риге.

Старшее руководство назначило Сергея Вишневецкого возглавить команду. Его задача – рассмотреть технологические потребности компании на следующие пять лет и отчитаться руководству в течение трех месяцев с момента первого собрания в виде предложения ИТ-стратегии.

В команду входят представители всех основных департаментов пользователей ИТ, а также компьютерные эксперты компании. Очевидно, что люди имеют за плечами очень разную функциональную среду и больше привыкли к различным рабочим режимам, которые существуют в их собственных департаментах. Сергей с самого начала понимает это, но так как их результаты необходимо подать в течение относительно короткого периода времени, он на первом собрании группы внедрил рабочие правила поведения. Они выглядят так: «собрания не то место, где пытаются выполнить работу, а место, где люди получают задачи и отчитываются по ним результатом». Тем не менее, перед тем как перейти к повестке, которую он составил, на первом собрании, он дает 30 минут людям на то, чтобы они представились и указали на проблемы представляемых ими департаментов. Что касается оставшейся части собрания и следующих собраний, то здесь постоянно возникают споры между сотрудниками.

Таким образом, через два месяца существования группы люди все еще спорят о том, что означает термин «ИТ-стратегия для компании». Реакцией Сергея на такого рода препирательства стало внедрение своего собственного определения, и попытка продолжить работу. Однако, споры все равно возникают, так как люди продолжают навязывать свои собственные представления о том, что должна охватывать стратегия, и все еще не появилось какого-либо четкого определения, не говоря уже о разработке самой стратегии.

Вопросы:

1. Что, по вашему мнению, здесь пошло не так? Каковы причины неконструктивной деятельности?
2. Что следует предпринять Сергею, чтобы все же выполнить задание руководства?

Задание 2.

Пройдите тест Белбина и ответьте на вопросы:



- 1) Какая роль в команде вам подходит больше всего?
- 2) Может ли команда работать эффективно, если нет человек для всех 9 ролей? Какие роли критически важны для команды?
- 3) По каким признакам определить тех, кто играет негативные роли?

Задание 3.

Ответьте на вопросы к кейсу.

«Мотивация работников»

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги — это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Вопросы

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.
2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии)?





3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

### **Критерии и шкала оценивания самостоятельной работы**

Оценка за задания выставляется преподавателем, исходя из критериев оценки.

#### **Примерные критерии оценивания:**

- уровень освоения обучающимся учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач, обоснованность и четкость изложения ответа;
- уровень умения определить, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;
- уровень умения сформулировать собственную позицию, оценку и аргументировать ее.

Выполнение задания оценивается по системе «зачтено / не зачтено». Отметка «не зачтено» ставится, если: обучающийся дает правильные формулировки, точные определения, понятия терминов; правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом данного материала, грамотно аргументирует свою позицию.

### **Требования к тестированию**

Тестирование является элементом промежуточной аттестации и оценивается. Тестирование проводится один раз в семестр. Целью тестирования является проверка теоретических знаний обучающихся.

Приблизительный перечень тестовых вопросов

1. Организационное обучение с позиции Ф. Тейлора позволяет:
  - а) создать возможности для наиболее полного раскрытия инновационного потенциала работников
  - б) научить рабочих лучшим и наименее трудозатратным способам выполнения рабочих заданий
  - в) обеспечить достижение цели внедрения на рабочем месте новой организационной культуры
2. Вклад Ч. Бернарда состоит:
  - а) в обосновании важности неформальных систем



- б) в исследовании потребностей индивида
- в) в развитии теории организационного обучения

3. Чья работа, по мнению большинства исследователей, лежит в основе возникновения нового научного направления «организационное поведение»?

- а) работа Ф. Лютенса
- б) работа П. Сенге
- в) работа Р.А. Гордона, Дж.Э. Хауэлла

4. Кому принадлежит следующее определение: «Организационное поведение — это поведенческий подход

к менеджменту»?

- а) В.А. Спиваку
- б) Дж. В. Ньюстрому, К. Дэвису
- в) Ф. Лютенсу
- г) Ю.Д. Красовскому
- д) К. Вейку

5. Существуют ли плюсы в сопротивлении изменениям?

- а) никаких плюсов нет
- б) да, существуют, т. к. руководители организации еще раз анализируют разработанную концепцию и оценивают ее адекватность сложившейся ситуации
- в) существуют плюсы для конкурентов данной организации
- г) усиливается конкуренция внутри организации

6. Смысл использования агентов изменений (агентов перемен) состоит в том, что:

- а) они выступают «катализаторами» изменений
- б) они служат «громоотводом», куда люди выплескивают свои эмоции
- в) смысла в их использовании нет
- г) они являются кандидатами на замещение должностей

7. Стресс в своем развитии последовательно проходит следующие стадии (по теории Г. Селье):

- а) гнев, тревога, истощение;
- б) тревога, фрустрация, истощение;
- в) тревога, резистентность, истощение;



- г) фрустрация, истощение, тревога.
8. Структура мотива к труду включает в себя (выберите несколько ответов):
- а) усилия и издержки;
  - б) польза;
  - в) потребность;
  - г) индивидуальность.
9. К содержательным теориям мотивации не относится:
- а) теория ожиданий В. Врума;
  - б) иерархия потребностей А.Маслоу;
  - в) двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга;
  - г) Теория мотивации в достижениях Д. Мак-Клелланда.
10. Основные категории ролей по Г. Минцбергу:
- а) межличностные;
  - б) управленческие;
  - в) принятия решений;
  - г) информационные;
  - д) коммуникационные.

### **Критерии и шкала оценивания тестирования**

Оценка выставляется преподавателем, исходя из количества правильных ответов.  
Проходной балл – 51%.

### **Примерные критерии оценивания:**

Оценка	Показатели*
Отлично	85-100%
Хорошо	65-84%
Удовлетворительно	51-64%
Неудовлетворительно	менее 50%

\* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте.  
Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

## **2.2. Методические материалы по проведению промежуточной аттестации**



Промежуточная аттестация – процедура, проводимая в период **зачетно-экзаменационной сессии** с целью оценки качества освоения обучающимися дисциплины «Организационное поведение» на определенном этапе.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает проверку компетенций, а также уровня усвоения пройденного материала.

## **2.2.1. Процедура ЭКЗАМЕНА**

### **2.2.2.1. Форма промежуточной аттестации**

Формой промежуточной аттестации является экзамен, который проводится в форме собеседования по билетам. Экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса и одно практическое задание. На подготовку ответов отводится 30 минут. Оценка знаний производится по 4-х балльной шкале.

### **2.2.2.2. Критерии и шкала оценивания**

**«Отлично»** Выставляется обучающемуся, показавшему высокий уровень сформированности всех компетенций, всесторонние, систематизированные, глубокие знания дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

**«Хорошо»** Выставляется обучающемуся, показавшему уровень сформированности всех компетенций выше среднего или высокий уровень сформированности большей части компетенций, твердо знающему материал, грамотно и по существу излагающему его, умеющему применять полученные знания на практике, но допускающему незначительные неточности в ответе или решении задач.

**«Удовлетворительно»** Выставляется обучающемуся, показавшему уровень сформированности компетенций ниже среднего, фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно точные формулировки базовых понятий, нарушающего логическую последовательность в изложении программного материала, но при этом владеющему основными разделами дисциплины, необходимыми для дальнейшего обучения и способному применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**«Неудовлетворительно»** Выставляется обучающемуся, компетенции которого сформированы на низком уровне или не сформированы вообще; который не знает большей части основного содержания дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и решать типовые практические задачи.

В случае неудовлетворительной оценки обучающийся имеет право пересдать экзамен в установленном порядке.



**2.2.2.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и уровня овладения формирующимися компетенциями в процессе освоения дисциплины «Организационное поведение»**

**Перечень вопросов для проверки компетенции ОПК-1 по дескриптору «знать»**

1. Характеристика научных основ организационного поведения(основополагающие концепции, базисные теоретические подходы).
2. Специфика организационного поведения.
3. Особенности личности, влияющие на трудовое поведение.
- 4.Ценности личности: внутренние и внешние
5. Физиологические и психосоциальные потребности.
- 6.Социокультурный образ организации.
7. Управленческая концепция руководства.
8. Характеристика теорий лидерства
- 9.Классификация групп, характеристика видов групп
10. Характеристика этапов формирования групп.
- 11.Групповая динамика и ее составляющие.
12. Факторы, влияющие на групповую сплоченность.
13. Характеристика команды. Типы ролей в команде.
14. Инновационное поведение в организации.
15. Причины стрессов.
16. Управление конфликтами в организации.
17. Факторы, влияющие на организационную культуру компании

**Перечень заданий для проверки компетенции ОПК-1 по дескриптору «уметь»**

1. Иван считает, что его подчиненная Елена может сопротивляться новому направлению, в котором движется их команда. Тем не менее, Елена — творческий и ценный член команды, поэтому Иван хочет сохранить ценного работника. Какая из выше рассмотренных тактик, вероятно, была бы лучшим способом свести к минимуму сопротивление Елены переменам? Обоснуйте свой ответ.
2. Вы слышали, что в ближайшие несколько месяцев может произойти структурная реорганизация. Вы и ваша команда не слишком довольны



- этим, так как беспокоитесь, что не сможете продолжать работать друг с другом. На каком уровне возникло данное сопротивление?
3. В коллектив пришел новый работник, сформулируйте группу проблем, с которой может столкнуться работник при вхождении в организацию и сформулируйте группу проблем, с которой столкнется, вероятно, организация. Предложите варианты решения данных проблем с позиции организации.
  4. Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные. Предложите порядок действий руководителя.
  5. Постройте план своей карьеры, предусмотрев не только трудоустройство, но и продвижение по иерархической лестнице, повышение своего образования и приобретения навыков управления производственными процессами и людьми, работы в группе (команде), свой творческий рост. Решив трудную и важную задачу в своей жизни, наградите себя свободным временем, чтобы «расслабиться».
  6. Мастер выдал работнику, пользующемуся в коллективе авторитетом, наряд на “невыгодную” работу. Рабочий наотрез отказался. Проанализируйте ситуацию. Каковы Ваши действия на месте мастера в данной ситуации.
  7. На участок поступила молодая работница с неуравновешенным характером. Резкость ее обращения с другими рабочими является причиной возникновения конфликтной ситуации. Какие действия должен предпринять начальник участка для улучшения психологического климата.

### **Перечень заданий для проверки компетенции ОПК-1 по дескриптору «владеть»**

8. Представьте, что вы являетесь начальником службы управления персоналом. Генеральный директор компании вызвал вас к себе и сказал «работникам нужно нечто иное помимо денег, условий работы и дополнительных пособий, что мотивировать их к высокопроизводительному труду...» Как бы Вы отреагировали на данное высказывание, если бы предстояла задача разработать новую программу системы мотивации персонала?
9. Руководитель отдела не вмешивался в дела взаимодействия группы до того момента, пока они работали слаженно. Коллектив эффективно выполнял свою работу, достигая поставленных задач. Взаимоотношения между сотрудниками отдела – хорошие. Новый руководитель, ранее не работавший в этой компании, стоит перед задачей по сохранению



показателей работы отдела на прежнем уровне. Предложите новому руководителю решения по оптимизации работы коллектива отдела

10. Вы являетесь руководителем небольшой компании уже на протяжении 10 лет. Коллектив работает эффективно, выполняя сложные задачи, и за последний год показывал высокие результаты. Все сотрудники – профессионалы своего дела и обладают необходимой квалификацией. Однако к Вам поступила информация о некоторых трудностях во взаимоотношениях в одной из групп коллектива. Опишите Ваши действия, как руководителя, в данной группе. Предположите причины изменения характера взаимодействия в коллективе.

11. Американская корпорация Google применяет принципиально иной подход к размеру заработной платы: в компании она напрямую зависит от степени одаренности сотрудника. Обычная ситуация, когда одному сотруднику достается \$10 000 в акциях, а другому — \$1 млн. Такая ситуация сильно отличается от подхода теории справедливости. Если бы Вы составили программу мотивации персонала, как и каким образом, Вы бы отразили теорию справедливости?

12. Главный технолог крупного предприятия «Маркес» Иванов Петр Андреевич по состоянию здоровья перешел на более спокойную и даже более высокооплачиваемую работу. Этот выход предложил ему руководитель компании. Казалось бы, в новой должности Иванов П.А. должен был найти себя и спокойно трудиться. Однако этого не произошло. Резкое снижение нагрузки будто выбило его из привычной колеи, и ощущение своей ненужности стало для него сильным стрессором. Он чувствовал себя как бы «не у дел», не знал, куда приложить свои силы, потерял чувство своей значимости и необходимости, что привело через три месяца к сильнейшей депрессии. Как поступить в этом случае руководителю? Какую ошибку он допустил, переведя Иванова П.А. на более спокойную работу?