

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Таскаев Сергей Владимирович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 26.06.2026 12:31:38  
Уникальный программный ключ:  
04c19ed8bf98f3b6cb77a486b9a8788b8322307



МИНОБРАЗОВАНИЯ России			
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)			
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования			
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине			
Организационное поведение			
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика			
направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 1 из 16	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

**Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации  
по дисциплине (модулю)**

**Б1.О. Организационное поведение**  
(указать индекс и наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность)  
**38.03.01 Экономика**  
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль)  
**Бизнес-аналитика и маркетинг**  
(указать при условии требования ФГОС)


Присваиваемая квалификация  
**бакалавр**  
(указать в соответствии с ФГОС)

Форма обучения  
**Очно, очно-заочно**  
(выбрать очная, заочная)

Год набора 2026

Челябинск, 2026г.



	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Организационное поведение по направлению подготовки 38.03.01 Экономика направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 2 из 16	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень формируемых компетенций
  - 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной
3. Содержание оценочных средств по дисциплине
  - 3.1. Виды оценочных средств
  - 3.2. Содержание оценочных средств
4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации
  - 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации
  - 4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств
  - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций.



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Организационное поведение  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 3 из 16

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## 1. Паспорт фонда оценочных средств

Направление подготовки (специальности) 38.03.01 Экономика  
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль) Бизнес-аналитика и маркетинг  
(указать наименование)

Дисциплина Организационное поведение  
(указать индекс и наименование дисциплины)

Семестр(ы) изучения: 5  
(указать № семестра(ов))

Форма (ы) промежуточной аттестации: зачёт  
(указать форму(ы) промежуточной аттестации  
(зачет, зачет с оценкой, экзамен, курсовая работа и т.д.)  
для каждого семестра отдельно)

## 2. Перечень формируемых компетенций

### 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «Б1.О. Организационное поведение»  
(указать индекс и наименование дисциплины)  
направлено на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенций согласно ОПОП ВО	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ОПК-4: Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.1. Знает модели организационного поведения, их влияние на экономические показатели (производительность, текучесть, вовлечённость). ОПК-4.2. Умеет анализировать поведенческие факторы, оценивать экономические последствия управленческих решений. ОПК-4.3. Владеет методами расчёта экономической эффективности изменений в организационном поведении (программ мотивации, обучения, изменений культуры).	<b>Знать:</b> теории личности, мотивации, групповой динамики, лидерства, власти, организационной культуры; методы оценки экономических последствий поведенческих феноменов (текучесть, абсентеизм, снижение производительности). <b>Уметь:</b> выявлять поведенческие проблемы, предлагать обоснованные организационно-управленческие решения, рассчитывать их ожидаемую экономическую эффективность (ROI, снижение издержек, рост производительности). <b>Владеть:</b> навыками диагностики организационного поведения, применения методов экономической оценки кадровых решений, подготовки предложений для руководства с финансовым обоснованием.



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Организационное поведение  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 4 из 16


Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

### 3. Содержание оценочных средств по дисциплине

#### 3.1 Виды оценочных средств

Код, наименование компетенции согласно ФГОС	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Контролируемые темы/разделы (номер и название раздела из РПД п.2.2)	Семестр	Номер задания	Наименование оценочного средства
ОПК-4: Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Знать: теории личности, мотивации, групповой динамики, лидерства, власти, организационной культуры; методы оценки экономических последствий поведенческих феноменов (текущее, абсентеизм, снижение производительности).	Тема1. Понятие, признаки типы и виды организации. Тема2. Процесс формирования и развития личности. Тема3. Барьеры на пути эффективных коммуникаций. Тема4. Мотивация и стимулирование. Тема6. Проектирование и конструирование организации. Тема7. Корпоративная культура, поведение организации и формирование репутации организации.	5	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.12; 4.1–4.25	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту
	Уметь: выявлять поведенческие проблемы, предлагать обоснованные организационно-управленческие решения, рассчитывать их ожидаемую экономическую эффективность (ROI, снижение издержек, рост производительности).	Тема8. Процесс организационных изменений: сущность, значение. Преодоление сопротивления нововведениям. Индивидуальный стресс. Тема9. Нововведения в организационном поведении и степень проявления нововведений в организации.	5	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.12; 4.1–4.25	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту
	Владеть: навыками диагностики организационного поведения, применения методов экономической оценки кадровых решений, подготовки предложений для		5	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.12; 4.1–4.25	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Организационное поведение по направлению подготовки 38.03.01 Экономика направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 5 из 16	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
	руководства финансовым обоснованием.	с	

## 3.2 Содержание оценочных средств

### 3.2.1 Тематика для подготовки теоретического доклада:

Студент выбирает одну тему, готовит доклад на 10–12 минут с презентацией (10–15 слайдов). Цель – показать понимание поведенческих моделей и способность обосновывать управленческие решения с экономической точки зрения.

#### Темы докладов:

1. Эволюция теорий организационного поведения: от классической школы до современности.
2. Личность и её влияние на эффективность работы: экономический аспект (как подбор по компетенциям снижает издержки).
3. Теории мотивации (содержательные и процессуальные): сравнительный анализ и экономическая эффективность их применения.
4. Расчёт экономической эффективности внедрения системы KPI и переменной оплаты труда.
5. Влияние вовлечённости персонала на производительность и прибыль (метрики eNPS, связь с выручкой).
6. Групповая динамика и её влияние на производительность команды. Экономические последствия конфликтов.
7. Лидерство и стили управления: оценка влияния на текучесть кадров и производительность.
8. Власть и влияние в организации: как дисбаланс власти ведёт к экономическим потерям.
9. Организационная культура и её связь с финансовыми показателями (модель Денисона, ROI культуры).
10. Управление стрессом: экономические потери от выгорания (абсентеизм, презентеизм).
11. Аутсорсинг HR-функций: экономическое обоснование против внутреннего выполнения.
12. Обучение и развитие персонала: расчёт ROI обучения (модель Д. Филлипса).
13. Управление текучестью кадров: стоимость замены сотрудника, методы снижения текучести.
14. Программы удержания талантов: экономическое обоснование (CAS,



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Организационное поведение  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 6 из 16

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

LTV сотрудника).

15. Экономические эффекты от внедрения программ wellbeing и здорового образа жизни.
16. Командообразование (тимбилдинг): оценка окупаемости инвестиций.
17. Управление конфликтами: экономия от снижения потерь рабочего времени.
18. Этика организационного поведения и её влияние на репутацию и капитализацию.
19. Особенности организационного поведения в проектных и Agile-командах.
20. Кейсы успешных изменений в организационном поведении и их финансовые результаты.

### 3.2.2 Тематика тестовых вопросов

Тест из 20 заданий различных типов. Правильные ответы выделены **жирным**.

**1. (Выбор одного ответа)** Какая теория мотивации выделяет гигиенические факторы и мотиваторы?

- а) Теория иерархии потребностей Маслоу
- б) Двухфакторная теория Герцберга**
- в) Теория приобретённых потребностей Макклелланда
- г) Теория ожиданий Врума

**2. (Множественный выбор)** Какие из перечисленных показателей относятся к издержкам от текучести кадров? (Выберите два или более варианта)

- а) Затраты на подбор и найм нового сотрудника**
- б) Затраты на обучение и адаптацию**
- в) Потеря производительности в период замещения**
- г) Прибыль от продаж
- д) Снижение качества работы перед увольнением**

**3. (На соответствие)** Установите соответствие между типом власти (по Френчу и Рэйвену) и её источником.

Тип власти	Источник
1. Экспертная	<b>Б) Знания, опыт, компетенции</b>
2. Референтная	<b>А) Харизма, уважение, желание подражать</b>



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Организационное поведение  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 7 из 16

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Тип власти	Источник
3. Легитимная	<b>В) Должностные полномочия</b>

\*Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В.\*

**4. (На последовательность)** Расположите этапы процесса организационных изменений по модели Курта Левина:

- а) Замораживание
- б) Изменение (движение)
- в) Размораживание

**Ответ: в → б → а**

**5. (Верно/Неверно)** Верно ли, что высокая вовлечённость персонала всегда положительно коррелирует с высокой производительностью труда?

- а) Да
- б) Нет

**6. (Вставка слова)** Процент рабочего времени, когда сотрудник физически присутствует на работе, но работает не в полную силу из-за проблем со здоровьем или мотивацией, называется **презентеизмом**.

**7. (Выбор одного ответа)** Какой метод оценки экономической эффективности обучения предполагает сравнение прибыли от улучшения показателей с затратами на обучение?

- а) Cost-Benefit Analysis (CBA)
- б) ROI обучения (Return on Investment)**
- в) Net Present Value (NPV)
- г) Payback Period

**8. (Множественный выбор)** Какие факторы относятся к гигиеническим (по Герцбергу)? (Выберите два или более варианта)

- а) Условия труда**
- б) Заработная плата (базовая)**
- в) Признание достижений**
- г) Возможность карьерного роста
- д) Политика компании и администрация**

**9. (На соответствие)** Установите соответствие между стилем управления (по Р. Лайкерту) и его характеристикой.

Стиль	Характеристика
1. Авторитарно-эксплуататорский	<b>Б) Жёсткий контроль, решения</b>



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Организационное поведение  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 8 из 16

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Стиль	Характеристика
	<b>единолично, страх</b>
2. Консультативно-демократический	<b>А) Руководитель советуется, но решения принимает сам</b>
3. Партиципативный	<b>В) Групповое принятие решений, доверие</b>

\*Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В.\*

**10. (Вставка слова)** Экономический эффект от снижения текучести кадров можно рассчитать как разницу между издержками на замену до и после внедрения мероприятий, что называется **предотвращёнными потерями**.

**11. (Верно/Неверно)** Верно ли, что для расчёта ROI обучения достаточно учесть только прямые затраты на тренинг?

а) Да

б) Нет

**12. (Множественный выбор)** Какие из перечисленных поведенческих факторов напрямую влияют на производительность труда (ОПК-4)? (Выберите два или более варианта)

а) **Уровень мотивации**

б) **Сплочённость команды**

в) Цвет стен в офисе

г) **Стиль лидерства**

д) Бренд компьютера

**13. (На последовательность)** Расположите стадии группового развития (по Такмену) в правильной последовательности:

а) Forming

б) Norming

в) Storming

г) Performing

д) Adjourning

**Ответ: а → в → б → г → д**

**14. (Выбор одного ответа)** Какой коэффициент используется для оценки экономической эффективности программ удержания персонала (отношение сэкономленных издержек от снижения текучести к затратам на программу)?

а) ROI



б) CR (Conversion Rate)

в) ROMI

г) Оба (ROI и ROMI подходят, но стандартно – ROI) – правильный ROI.

**15. (Вставка слова)** Разница между фактической и желаемой производительностью, выраженная в денежном эквиваленте, называется **экономическими потерями** (или упущенной выгодой).

**16. (Верно/Неверно)** Верно ли, что организационная культура не поддается количественной оценке и её нельзя связать с финансовыми показателями?

а) Да

б) Нет

**17. (Выбор одного ответа)** Какая из следующих практик организационного поведения имеет наиболее прямую связь с ростом прибыли?

а) Проведение корпоративных праздников

б) Внедрение системы материальной мотивации по KPI

в) Изменение дресс-кода

г) Перестановка мебели в офисе

**18. (Множественный выбор)** Какие затраты необходимо учесть при расчёте стоимости замены сотрудника? (Выберите два или более варианта)

а) Затраты на публикацию вакансии

б) Время HR на отбор и собеседования

в) Затраты на обучение нового сотрудника

г) Зарплата уходящего сотрудника за последний месяц

д) Потеря производительности в период адаптации

**19. (На соответствие)** Установите соответствие между уровнем вовлечённости и ожидаемым экономическим эффектом.

Уровень вовлечённости	Экономический эффект
1. Низкая (менее 30%)	<b>Б) Высокая текучесть, низкая производительность</b>
2. Средняя (30-60%)	<b>А) Средняя производительность, умеренная текучесть</b>
3. Высокая (более 60%)	<b>В) Рост прибыли, инновации, низкая текучесть</b>

\*Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В.\*

**20. (Вставка слова)** Стоимость одного часа рабочего времени, потерянного



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Организационное поведение  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 10 из 16

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

из-за конфликтов или низкой мотивации, рассчитывается как средняя заработная плата плюс накладные расходы – это **стоимость потерянного рабочего времени**.

### 3.2.3 Тематика ситуационной задачи.

Студент получает задачу, требующую анализа поведенческой ситуации, расчёта экономических последствий и выработки обоснованного управленческого решения. Решение представляется письменно и защищается устно.

#### Примерный перечень задач (кейсов):

**1. Оценка экономических потерь от текучести кадров.** В компании за год уволилось 20 менеджеров по продажам. Стоимость найма одного менеджера – 50 тыс. руб., обучения – 40 тыс. руб., период адаптации – 3 месяца со снижением производительности на 30% от плана (плановая выработка – 200 тыс. руб./мес., маржинальность – 20%). Рассчитайте полные потери от текучести. Предложите мероприятия по снижению текучести с экономическим обоснованием.

**2. Расчёт ROI программы обучения.** Компания потратила 300 тыс. руб. на тренинг по продажам для 10 человек. После тренинга средняя выработка выросла с 250 тыс. руб./мес. до 300 тыс. руб./мес. на человека (маржинальность 25%). Оцените ежемесячный эффект. За какой период окупится обучение? Рассчитайте ROI за 6 месяцев.

**3. Диагностика мотивации и экономические последствия.** Опрос показал, что 60% сотрудников не удовлетворены системой оплаты, 40% – отсутствием карьерного роста. Текучесть – 30% в год (стоимость замены – 150 тыс. руб./чел., всего 100 сотрудников). Каковы годовые потери? Предложите программу мотивации с бюджетом до 500 тыс. руб. и рассчитайте ожидаемое снижение текучести до 20% (экономия).

**4. Конфликт в отделе: оценка потерь.** В отделе из 8 человек конфликт между двумя сотрудниками отвлекает остальных. Каждый сотрудник тратит 1 час в день на обсуждение конфликта. Средняя часовая ставка – 500 руб. За месяц (22 рабочих дня) рассчитайте потери. Предложите методы разрешения, оцените их стоимость.

**5. Экономическое обоснование внедрения гибкого графика работы.** Сотрудники жалуются на перегрузку, абсентеизм вырос до 10% (против обычных 3%). Средняя зарплата – 60 тыс. руб./мес., 100 сотрудников. Рассчитайте потери от прогулов. Внедрение гибкого графика стоит 100 тыс. руб. (настройка систем). Какова экономическая целесообразность?



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Организационное поведение  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 11 из 16

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

**6. Выбор системы оплаты труда: оклад vs оклад + переменная часть.** Два варианта: фиксированный оклад 80 тыс. руб. или оклад 50 тыс. + 30% от прироста продаж. Ожидаемый прирост продаж от мотивации – 20% к текущей выручке (100 млн руб./год, маржинальность 30%). Какой вариант выгоднее для компании? Рассчитайте ожидаемую прибыль.

**7. Анализ вовлечённости (eNPS) и его связь с прибылью.** eNPS компании – 20 баллов (ниже среднего по отрасли – 40). Исследования показывают, что повышение eNPS на 10 пунктов ведёт к росту производительности на 5%. Текущая производительность – 100 млн руб./год. Оцените потенциальный рост при достижении eNPS = 40. Затраты на программу повышения вовлечённости – 2 млн руб. Целесообразно ли?

**8. Принятие решения о формате работы (офис vs удалёнка).** При удалённой работе производительность выросла на 10%, но удовлетворённость упала, текучесть выросла с 15% до 25%. Стоимость замены – 200 тыс. руб./чел., численность – 50 чел. Оцените чистый эффект. Какое решение предложите? Обоснуйте цифрами.

**9. Оценка экономии от снижения конфликтности (медиация).** В подразделении из 15 человек конфликт между двумя группами приводит к потере 30% рабочего времени (из-за обсуждений, саботажа, переделок). ФОТ подразделения – 20 млн руб./год. Внедрение медиации и тренинга команд стоит 500 тыс. руб. Оцените экономическую эффективность.

**10. Обоснование бюджета на корпоративную культуру.** Исследования показывают, что компании с сильной культурой имеют на 20% более высокую производительность и на 30% меньшую текучесть. Ваша компания: выручка – 500 млн руб., численность – 200 чел., текучесть – 30%, стоимость замены – 150 тыс./чел. Рассчитайте потенциальную экономию и прирост выручки при улучшении культуры. Предложите бюджет мероприятий (тимбилдинг, обучение руководителей) в размере не более 10% от ожидаемого эффекта.

**11. Сравнение двух программ мотивации.** Программа А: премия за выполнение плана (10% от оклада). Программа Б: бонус за командные результаты (15% от оклада, распределяется поровну). Ожидаемый рост производительности по программе А – 10%, по Б – 15% (из-за кооперации). Оклад 50 тыс. руб./чел., 20 чел. Рассчитайте дополнительные затраты и дополнительную выручку (прибыль 20% от выручки). Какая программа эффективнее?

**12. Оценка потерь от низкой вовлечённости (Gallup Q12).** По результатам опроса, в компании 40% невовлечённых сотрудников (низкая лояльность). По данным Gallup, такие сотрудники обходятся компании в 34% от их годовой



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Организационное поведение  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 12 из 16

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

зарплаты в виде потерь (больничные, ошибки, низкая производительность). Годовой ФОТ – 100 млн руб. Рассчитайте потери. Затраты на повышение вовлечённости – 5 млн руб. Оцените ROI.

**13. Выбор между аутсорсингом и собственным колл-центром.** Собственный колл-центр: 20 операторов (ФОТ – 10 млн руб./год). Удовлетворённость клиентов – 80%. Аутсорсинг: 12 млн руб./год, удовлетворённость – 75%. Потери от снижения удовлетворённости на 1% оцениваются в 0.5 млн руб. Какое решение более экономически обосновано? Учтите поведенческие аспекты (лояльность сотрудников, текучесть в колл-центре).

**14. Расчёт эффективности программы wellness (здоровье сотрудников).** Программа снижает абсентеизм на 30%. До программы средние потери от больничных – 5% рабочего времени. ФОТ – 200 млн руб./год. Стоимость программы – 1.5 млн руб./год. Рассчитайте экономию и окупаемость.

**15. Комплексный кейс: разработка программы изменений организационного поведения.** Компания столкнулась с падением производительности, ростом конфликтов, потерей клиентов. Проведите диагностику (гипотетические данные: низкая вовлечённость, авторитарный стиль). Предложите программу изменений (обучение руководителей, внедрение KPI, грейды). Оцените затраты (условно – 3 млн руб.) и ожидаемый экономический эффект (рост производительности на 15%, снижение текучести). Обоснуйте целесообразность.

#### 3.2.4. Вопросы для зачёта.

Зачёт проводится по итогам текущей аттестации (возможно устное собеседование). Студент должен показать знание моделей организационного поведения и способность обосновывать управленческие решения экономически.

#### Перечень вопросов к зачёту:

1. Понятие и предмет организационного поведения. Место в системе управленческих наук.
2. Модели организационного поведения (аспекты: индивидуальное, групповое, организационное).
3. Теории личности в организационном поведении (типологии, черты, влияние на работу).
4. Восприятие, атрибуция, установки и их влияние на поведение сотрудников.



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Организационное поведение  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 13 из 16

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_

5. Мотивация: содержательные теории (Маслоу, Герцберг, Макклелланд).
6. Мотивация: процессуальные теории (ожидания, справедливость, постановка целей).
7. Практическое применение теорий мотивации: системы оплаты, нематериальное стимулирование.
8. Оценка экономической эффективности мотивационных программ (ROI, рост производительности).
9. Групповая динамика: стадии развития команды (Такмен), нормы, роли.
10. Командообразование и его экономическая целесообразность.
11. Конфликты в организации: виды, причины, последствия (экономические потери).
12. Управление конфликтами: методы, стоимость и эффективность.
13. Лидерство и власть: теории лидерства, стили, влияние на производительность.
14. Власть и влияние: источники власти (Френч и Рэйвен), баланс власти.
15. Организационная культура: понятие, типы, влияние на финансовые показатели.
16. Методы оценки организационной культуры и её экономической рентабельности.
17. Коммуникации в организации: барьеры, каналы, влияние на эффективность.
18. Управление изменениями: модели (К. Левин, Коттер), сопротивление, его стоимость.
19. Стресс и профессиональное выгорание: экономические потери (абсентеизм, презентеизм).
20. Программы управления стрессом и wellbeing: оценка ROI.
21. Текучесть кадров: причины, экономические последствия, стоимость замены.
22. Методы снижения текучести и их экономическое обоснование.
23. Удовлетворённость и вовлечённость персонала: метрики (eNPS, Q12), связь с прибылью.
24. Экономическая оценка программ обучения и развития персонала (модель Филлипса).
25. Управление производительностью труда: поведенческие факторы и методы измерения.
26. Этика организационного поведения и её влияние на репутацию и капитализацию.
27. Методы экономической оценки кадровых решений (CAC, LTV)



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Организационное поведение  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 14 из 16

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

сотрудника, ROI).

28. Особенности организационного поведения в проектной и Agile-среде.

29. Кейсы экономически обоснованных изменений в организационном поведении.

30. Тенденции развития организационного поведения (удалённая работа, гибридные форматы, цифровизация).

#### 4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации

##### 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация в форме зачёта происходит по итогам текущей аттестации. Зачёт выставляется на основе выполнения всех предусмотренных видов текущего контроля.

Студент в течение семестра выполняет:

- Тест (не менее 2 попыток, лучший результат) – порог успешности 15 баллов из 29 (60%).
- Доклад с презентацией – оценка не ниже «удовлетворительно» (4–5 баллов из 9).
- Ситуационная задача – письменное решение и устная защита (оценка не ниже «удовлетворительно»).

При положительном выполнении всех работ – «зачтено». При невыполнении – пересдача. По решению преподавателя может быть проведено устное собеседование по вопросам зачёта.

##### 4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств

###### 4.2.1 Критерии оценивания результатов теста.

Тест из 20 заданий, max – 29 баллов.

Оценка	Баллы	Процент
Отлично	26–29	90–100%
Хорошо	20–25	69–89%
Удовлетворительно	15–19	52–68%
Неудовлетворительно	<15	<52%

###### 4.2.2. Критерии оценивания доклада с презентацией.

Оценивается по трём критериям (каждый – до 3 баллов, максимально 9 баллов):

Критерий	Отлично (3)	Хорошо (2)	Удовлетворительно (1)	Неудовлетворительно (0)
Содержание	Полнота раскрытия	Есть	Тема раскрыта	Тема не раскрыта.



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Организационное поведение  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 15 из 16

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

	темы, опора на научные источники, связь с HR-практикой, критический анализ.	незначительные пробелы, недостаточно примеров.	поверхностно, нет связи с управлением персоналом.	
Логика и структура	Чёткая структура, последовательное изложение, выводы.	Логика в целом соблюдена, но есть нарушения.	Слабая логика, выводы отсутствуют.	Бессвязное изложение.
Презентация и ответы на вопросы	Качественные слайды (10-15), свободное владение материалом, аргументированные ответы.	Слайды есть, но не эргономичны; отвечает на большинство вопросов.	Презентация формальная, отвечает с трудом.	Нет презентации, не отвечает на вопросы.

#### Итоговая оценка за доклад:

- 8-9 баллов – «отлично» (высокий уровень)
- 6-7 баллов – «хорошо» (средний уровень)
- 4-5 баллов – «удовлетворительно» (базовый уровень)
- 0-3 балла – «неудовлетворительно» (низкий уровень)

Для получения зачёта доклад должен быть оценён не ниже «удовлетворительно».


#### 4.2.3. Критерии оценивания ситуационной задачи

Оценивается по четырём критериям (максимум 10 баллов):

Критерий	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Идентификация проблемы (0–2)	2 балла: точно, полно	1,5 балла: в целом верно	1 балл: нечётко	0 баллов: неверно
Выбор методов и инструментов (0–3)	3 балла: грамотно, обоснованно, учтена специфика HR-маркетинга	2 балла: в целом верно, есть недочёты	1 балл: методы выбраны не вполне адекватно	0 баллов: не обоснованы
Анализ и интерпретация (0–3)	3 балла: глубокий анализ, аргументированные выводы	2 балла: анализ есть, но неполный	1 балл: слабый анализ	0 баллов: анализ отсутствует
Практическая значимость (0–2)	2 балла: рекомендации реалистичны, чётки	1,5 балла: рекомендации общие	1 балл: формальные	0 баллов: отсутствуют

#### Шкала перевода:

- 9–10 баллов – «отлично»
- 7–8 баллов – «хорошо»
- 5–6 баллов – «удовлетворительно»

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Организационное поведение по направлению подготовки 38.03.01 Экономика направленности (профилю) Бизнес-аналитика и маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 16 из 16	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

- менее 5 баллов – «неудовлетворительно»

#### 4.2.4 Критерии оценивания ответа на зачёте.

Оценка	Характеристика
Зачтено (высокий)	Глубокое знание теорий организационного поведения, умение рассчитывать экономическую эффективность решений, приводить примеры. Ответ логичен, аргументирован.
Зачтено (средний)	Хорошее знание основных моделей, но небольшие неточности в расчётах или примерах.
Зачтено (базовый)	Знает базовые понятия, но испытывает трудности в экономическом обосновании.
Не зачтено	Не знает основ организационного поведения, не может связать поведенческие факторы с экономикой, не выполняет расчёты.

#### 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

Уровень	Тест (баллы)	Доклад (баллы)	Ситуационная задача (баллы)	Итоговая оценка
Высокий	26–29	8–9	9–10	Зачтено
Средний	20–25	6–7	7–8	Зачтено
Базовый	15–19	4–5	5–6	Зачтено
Низкий	<15	0–3	<5	Не зачтено

Результат:

- «Зачтено» – при базовом, среднем или высоком уровне по всем трём работам.
- «Не зачтено» – при низком уровне хотя бы по одному виду.