

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Наумова Наталия Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 24.10.2024 14:21:41
Уникальный программный ключ:
6b5279da4e034bff679172803da5b7b554fc99e2

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ»
(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ)

Экономический факультет

Кафедра Государственных закупок, менеджмента и государственного управления

УТВЕРЖДЕН

на заседании кафедры

протокол от « 04 » марта 2024 г., № 8.

Зав. кафедрой  /А.В. Трофимовская/

ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

По учебной дисциплине
Организационное поведение

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Профиль:
Управление малым бизнесом

Квалификация
Бакалавр

Формы обучения
Очная, очно-заочная

Мытищи
2024

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

Код и наименование компетенции	Этапы формирования
ОПК-1 «способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории»	1. Работа на учебных занятиях (лекции, практические занятия по темам 1-12 курса) 2. Самостоятельная работа

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

Оцениваемые компетенции	Уровень сформированности	Этап формирования	Описание показателей	Критерии оценивания	Шкала оценивания
ОПК-1	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа (тесты, реферат) 3. Разбор и анализ практических ситуаций их коллективное обсуждение.	Знать: - основные теории и подходы к формированию организационного поведения на предприятии; - принципы и методы проектирования организационного поведения персонала при решении профессиональных задач; Уметь: - использовать основные социально-психологические теории и управленческие подходы при формировании и развитии поведения персонала	Опрос Реферат Кейс Тест Зачет	41-60 баллов

			организации		
	Продвинутый	1. Работа на лекционных и практических занятиях 2. В ходе самостоятельной работы студентам предлагается находить подходы к принятию решений по формированию и развитию поведения персонала в современных организациях.	Знать: -основные теории и подходы к формированию организационного поведения на предприятии; -принципы и методы проектирования организационного поведения персонала при решении профессиональных задач; Уметь: -использовать основные социально-психологические теории и управленческие подходы при формировании и развитии поведения персонала организации -применять техники и приемы психологического воздействия на поведение сотрудников в организации; Владеть: -навыками сбора, обработки и анализа информации о поведении персонала для организации эффективной командной работы.	Кейс Реферат Опрос Тест Зачет	61-100 баллов

--	--	--	--	--	--

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Вариант 1

1. Лидерство в организации предполагает:

А) влияние на других для достижения поставленных целей;

Б) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном в конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели;

В) манипулирование людьми;

Г) отношение доминирования и подчинения;

Д) взаимоотношения между лидером и последователем.

Ответ: _____.

2. Спектр мотивов определяется:

А) вероятно;

Б) индивидуально;

В) объективно;

Г) субъективно;

Д) целенаправленно.

Ответ: _____.

3. Интересы и потребности различает:

1) осознанность выделения приоритетов;

2) потенциал расширения и совершенствования;

3) эффективность целенаправленного использования;

4) возможность адаптации и регулирования;

5) вероятностный характер удовлетворения.

Ответ: _____.

4. Выберите, какие факторы по теории Ф.Герцберга относятся к мотивирующим (А), какие – к гигиеническим факторам (Б)?

1. физиологические потребности

2. условия труда

3. ожидания в отношении результатов

4. сложность работы

5. методы управления

6. валентность

7. интерес к работе

8. признание успеха

9. заработок

10. степень удовлетворения

Ответ: А _____ ; Б _____.

1. Один из исследователей теории мотивации, автор «пирамиды потребностей».

Выберите правильный ответ.

1. Э. Эриксон

2. А. Адлер

3. А. Маслоу

4. К.Халл.

Ответ: _____.

6. При организации корпоративного обучения персонала наиболее используемыми методами являются:

- А) наставничество
- Б) демонстрация
- В) ролевые игры
- Г) тренинг

Ответ : _____ .

7. При анализе влияния оплаты на взаимоотношения в группе важно учитывать совокупность следующих факторов:

- А) использование индивидуальной или коллективной форм оплаты;
- Б) насколько взаимозависимы действия членов группы;
- В) насколько велика дифференциация в оплате;
- Г) частота коммуникации между членами группы.

Темы рефератов по дисциплине:

1. Проблемы и направления научных исследований организационного поведения
2. Феномен организации в современном мире
3. Типы организаций в современной Российской Федерации
4. Научное и обыденное представление о поведении
5. Поведение как форма человеческой активности
6. Социальное поведение
7. Ролевое поведение
8. Поведенческий акт и его структура
9. Манипуляция и удовлетворение
10. Теоретические модели поведения
11. Биопсихологические основы индивидуального поведения
12. Модели организационного поведения
13. Аттитюды как фактор поведения
14. Механизм влияния культуры на организационное поведение
15. Конфликтные формы поведения в организации
16. Социальное поведение организаций
17. Потребности и мотивы.
18. Содержательные потребностно-мотивационные теории.
19. Процессуальные теории мотивации.
20. Побудительные факторы трудовой деятельности.

ПРИМЕР КЕЙСА ДЛЯ РАЗБОРА НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ

СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ ОСАО «РЕСО-ГАРАНТИЯ»

Кейс описывает систему материального стимулирования разных категорий персонала в крупной страховой компании. Основной акцент сделан на стимулирование объемов продаж страховых агентов, офисных продавцов и продавцов на точках продаж. Кроме того, в кейсе рассматриваются вопросы оплаты труда менеджеров агентских групп, которые зависят от объемов продаж курируемых агентов, а также материального стимулирования менеджеров-кураторов, поддерживающих работу агентской сети. Компания столкнулась с тем, что существующие системы материального стимулирования работают неэффективно, часто не имеют нужного мотивационного эффекта для реализации стратегии компании.

На совещании руководства компании «РЕСО-Гарантия» рассматривалась очередная жалоба страхового консультанта, касающаяся отношения кураторов к агентам. Причиной

жалобы послужил грубый отказ одного из кураторов Центра обслуживания клиентов в филиале на вопрос агента о правилах страхования. Ярость директора филиала нарастала с каждой секундой. «Кому и за что мы платим деньги?» - кричал он на руководителя Центра обслуживания клиентов.

Масло в огонь подлил директор одного агенства, сказав пару дней назад, что 4 человека из 6 работающих на точках продаж в сети крупных гипермаркетов собираются увольняться, так как не могут позволить себе жить на 3000 руб. в месяц. Все понимали, что существующая система стимулирования персонала перестала выполнять требуемую функцию, т.е. стимулировать сотрудников на результативность работы и удерживать их в компании. Такой вопрос возникал по отношению ко многим ключевым категориям персонала в филиале.

СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО «РЕСО-ГАРАНТИЯ»

Открытое страховое акционерное общество «РЕСО-Гарантия» было основано 18 ноября 1991г. Компания являлась универсальной страховой компанией с лицензией на 104 вида страхования. В 2001-2002гг. рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило компании высший рейтинг надежности A++, а в 2003 г. подтвердило выставленный рейтинг надежности страховой компании «РЕСО-Гарантия» - A++ (Высокий уровень надежности с позитивными перспективами). Компания имела 650 филиалов в Москве, в Подмосковье и работает в 82 из 88 субъектов Федерации.

По данным на 2006г., страховые продукты компании продавали свыше 25000 профессиональных страховых агентов и ряд брокерских компаний. Для обеспечения стабильности деятельности компания пользовалась услугами всемирно известных перестраховочных обществ: Munich Re, SCOR, Hannover Re, GEFrankona, Kiln Group, Partner Re, Europe Re, Korean Re и являлась членом Российского союза страховщиков и Московской ассоциации страховщиков.

Кроме того, страховое общество «РЕСО» являлось членом Российского пула по страхованию гидротехнических сооружений, Межрегионального объединения страховщиков по защите территорий и населения субъектов Федерации РФ от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, а также членом российского Корпоративного клуба Всемирного фонда дикой природы (WWF). Компания аккредитована при Агенстве по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК). По итогам работы за 2005г. компания собрала более 23 млрд.руб. страховых премий. Партнерами компании являлись многие автосалоны и банки.

ФИЛИАЛ ОСАО «РЕСО-ГАРАНТИЯ» В Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

На территории г.Санкт-Петербурга работали два филиала: СЗРЦ (Северо-Западный региональный центр) и филиал в г. Санкт-Петербурге.

Филиал в г.Санкт-Петербург начал работу в мае 2000г., открыв сразу четыре офиса – один в Санкт-Петербурге и три – в городах Ленинградской области – в Гатчине, Кингисеппе и Кировске. Идея создания второго филиала заключалась в том, что компания хотела создать самостоятельную структуру, охватывающую всю Ленинградскую область. За 5 лет была создана сеть из 20 региональных офисов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

В 2004г. филиалу «РЕСО-Гарантия» в г. Санкт-Петербурге удалось собрать более 530 млн.руб. страховых премий (рост по сравнению с 2003г. составил около 70%). В 2004 и 2005 гг. филиал «РЕСО-Гарантия» в г. Санкт-Петербург получил награды от группы изданий Bonnier Business Press, включающей помимо прочего газету «Деловой Петербург», как быстрорастущая и информационно открытая организация на Северо-Западе России. Руководство компании «РЕСО-Гарантия» учло успешный опыт в Санкт-Петербурге и ленинградской области и доверило филиалу организацию работы компании еще в одном субъекте Федерации.

В 2005г. филиал в г. Санкт-Петербурге открыл офис в Пскове. Клиентами филиала являлись такие крупнейшие компании на Северо-Западе, как заводы «Буревестник» и «Игристые вина», предприятие картонно-полиграфической промышленности «КАППА»,

издательско-полиграфический холдинг «Экстра-Балт», концерн «Равиоли», сеть гипермаркетов «Лента», ВНИИМ им.Д.И.Менделеева, «Монолит-инфо», ЗАО «Балтимор», «Флора Интернешнл», Великолукский мясокомбинат, ЗАО «ФАРТ», Совет по туризму и экскурсиям Санкт-Петербурга, Корпорация СЭТ, «Скания-Питер», Издательский дом «Азбука», «Росморпорт» и многие другие.

Организационная структура филиала представлена в приложении 1.

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СТРАХОВЫХ АГЕНТОВ

В компании «РЕСО-Гарантия» существовал общий подход к формированию агентского вознаграждения, однако допускались некоторые различия в вознаграждении за разные страховые продукты в зависимости от филиалов. Различия были связаны с ситуацией на страховом рынке конкретного региона. При этом компания устанавливала максимальный размер комиссионного вознаграждения по конкретному продукту¹ и плановый показатель суммарной комиссии в бюджете каждой продающей структуры.

В филиале в г. Санкт-Петербурге в 2002г. было разработано положение о работе агентской сети, которое предусматривало изменение комиссионного вознаграждения агентов в зависимости от присвоенной ему категории, а также некоторые дополнительные бонусы.

Весь объем работ по заключению договоров был условно разделен на три этапа:

1-й этап – поиск клиента, выявление его заинтересованности в конкретных видах страхования, информирование его о продуктах и тарифах компании «РЕСО-Гарантия».

2-й этап – убеждение клиента в необходимости страховаться именно в «РЕСО-Гарантия», переговоры по конкретным видам страхования, оформление заявления на страхование, осмотр и оценка объектов страхования, утверждение тарифов в соответствующем подразделении.

3-й этап – оформление страховой документации, получение от клиента страховой премии или отслеживание безналичного платежа, передача клиенту договора страхования.

При выполнении полного объема работ по заключению, перезаключению договора страхования выплачивалось полное комиссионное вознаграждение по ставке соответствующей категории. При выполнении только одного этапа выплачивалось 1/3 от полной ставки комиссионного вознаграждения. Участие специалистов офиса в переговорах по заключению договора страхования не влекло за собой снижения комиссионного вознаграждения агента.

Все агенты делились на следующие категории:

1. Агент-посредник. В его задачи входило только привлечение клиента и передача информации о клиенте, желающем заключить договор страхования, в соответствующее подразделение. Агент-посредник получал комиссионное вознаграждение в размере 5% от страховой премии по договорам, заключенным при его содействии. С ростом объемов бизнеса категория агентов-посредников прекратила свое существование.
2. Агент-стажер 5 категории. Агентом-стажером мог быть человек, не имеющий опыта в страховании, прошедший обучение на курсах в школе «РЕСО-Гарантия» и успешно сдавшие зачет. Агент-стажер выполнял агентскую работу в полном объеме под руководством агента-наставника. План стажировки включал в себя заключение договоров не менее чем по 3 видам добровольного страхования и на сумму страховых премий не менее чем на 200 (впоследствии – 600) USD. Во время стажировки агент-стажер получал уменьшенное комиссионное вознаграждение по

¹ Различные виды страхования имеют разную убыточность. Так, добровольное страхование автотранспорта (страхование от угона и ущерба) и добровольное медицинское страхование считаются самыми убыточными видами, в то время как, например, страхование имущества физических лиц (страхование квартир и загородных домов) является менее убыточным видом страхования. К этой категории также можно отнести страхование выезжающих за рубеж, личную защиту и страхование грузов.

договорам страхования в определенном размере (приложение 2.1.)

3. Агент 4 категории. 4 категория присваивалась агенту, выполнившему план стажировки. Агент этой категории выполнял агентскую работу в полном объеме и получал так называемое базовое комиссионное вознаграждение по договорам страхования в размере (приложение 2.2.)
4. Агент 3 категории. 3 категория присваивалась агенту, сбор страховых премий которого за последние 2 квартала по добровольным видам страхования составлял более 6000 USD. Агент выполнял агентскую работу в полном объеме и получал комиссионное вознаграждение по договорам страхования в увеличенном размере (приложение 2.3.)
5. Агент 2 категории. 2 категория присваивалась агенту, сбор страховых премий которого за последние два квартала по добровольным видам страхования составлял более 18000 USD. Размер комиссионного вознаграждения представлен в приложении 2.4.
6. Агент 1 категории. 1 категория присваивалась агенту, сбор страховых премий которого за последние 2 квартала по добровольным видам страхования составлял более 30000 USD. Размер комиссионного вознаграждения представлен в приложении 2.5.

Категории присваивались агентам ежеквартально, предусматривалось как повышение, так и понижение категории в зависимости от объемов сборов страховых премий за истекший период. Заключение договоров по Обязательному страхованию ответственности (ОСАГО)² в план стажировки не засчитывалось, комиссионное вознаграждение по ним выплачивалось в размере 10%.

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ АГЕНТСКИХ ГРУПП

Развитие бизнеса и количественное увеличение агентской сети показало, что агентами должны заниматься специалисты – менеджеры агентских групп. В противном случае ресурс, затраченный на рекрутинг и обучение агентов-новичков, использовался крайне неэффективно, так как существенная часть агентов прекращала агентскую деятельность еще на этапе стажировки, а оставшаяся часть в основном осваивала профессию агента медленно, зарабатывала незначительные суммы денег, что являлось демотивирующим фактором.

В 2003 г. в филиале вступило в действие новое Положение о работе агентской сети, нацеленное на развитие агентских групп под руководством менеджеров. Это положение не отменяло прежнее, а действовало параллельно с ним.

По этому Положению страховые агенты делились на три категории: агент-стажер, агент, менеджер. Категории агента-стажера и агента и условия оплаты их труда соответствовали агенту-стажеру и агенту 4 категории предыдущего Положения. Агентам, входящим в группу, вне зависимости от их сборов, не присваивалась никакая категория, следовательно, комиссионное вознаграждение не росло.

Менеджером группы мог стать человек, выполняющий определенные квалификационные нормы: прошедший стажировку, стабильно выполняющий личный план продаж на сумму страховых премий не менее чем 3000 USD в квартал по добровольным видам страхования, не работающий с другими страховыми компаниями. Предполагалось, что менеджерами групп будут не агенты с большими сборами, а стабильные системные продавцы с амбициями не только продавцов, сколько управленцев. Причем допускалось, что особо амбициозные менеджеры смогут развить свою группу до выделения в отдельную

² ОСАГО – Обязательное страхование автогражданской ответственности. Закон об ОСАГО подразумевает обязательное страхование ответственности водителей транспортных средств перед третьими лицами. Законом определяется максимально возможный размер комиссионного вознаграждения по ОСАГО – 10% в первый год страхования. Однако часто предписанные правила нарушаются, и страховые компании привлекают продавцов ОСАГО большим размером комиссионного вознаграждения.

продающую структуру с самостоятельным бюджетом – агенство.

Менеджеру выплачивалось базовое комиссионное вознаграждение за личные продажи, оклад и комиссионное вознаграждение от агентских сборов. Оклад устанавливался в зависимости от сборов группы (приложение 3). В сбор группы не включался личный сбор менеджера и сборы агентов по Обязательному страхованию автогражданской ответственности. Количество агентов в группе лимитировалось от 3 до 15 человек. Расчет плановых сборов группы производился из следующих соображений: минимальное количество агентов – 3, за первый квартал они должны выполнить план стажировки, т.е. принести в компанию по 600 USD по добровольным видам страхования каждый.

Во второй квартал агенты должны принести в компанию по 1000 USD в месяц, если их 3 человека, или по 500 USD, если их 6 человек, или по 250 USD, если их 12 человек, и т.д. Начиная с третьего квартала работы группы, в случае невыполнения плана оклад менеджера на следующий квартал устанавливался пропорционально отношению фактического сбора к плановому. Дополнительно менеджер получал комиссионное вознаграждение в размере 5% от сборов агентской группы за исключением некоторых видов страхования. Это дополнительное комиссионное вознаграждение менеджер получал вне зависимости от выполнения плана группой.

Поскольку менеджеры были включены в серьезную систему обучения, то их квалификация как продавцов быстро росла, интерес к развитию собственной агентской группы падал, поскольку собственное комиссионное вознаграждение стало существенно превышать оклад и дополнительное комиссионное вознаграждение. Некоторые менеджеры стали делать попытки уйти в агенты, мотивируя это тем, что рост собственных продаж с ростом категории для них предпочтительнее, чем систематическая работа по развитию агентов. Для удержания менеджеров было принято решение присваивать им категории в соответствии с их сборами страховых премий.

В 2005 году головной офис компании, продолжая активную работу по внедрению управления агентской сетью посредством менеджерских групп, ввел в действие единое для всех компаний Положение о страховом менеджере (менеджере-стажере), отменив все ранее действующие в филиалах положения о менеджерских группах.

В Положении определялось, что менеджерские группы создаются в целях активизации притока страховых агентов, сокращения сроков ввода в профессию начинающих страховых агентов, постоянного увеличения агентами группы объемов собираемых страховых премий.

Были разделены категории менеджеров-стажеров и менеджеров.

Менеджер (менеджер-стажер) определялся как успешный страховой агент, обладающий набором профессиональных качеств, которые позволяли ему управлять становлением и развитием начинающих страховых агентов, добиваться постоянного роста объемов продаж от агентов своей группы.

Менеджерская группа создавалась из новых страховых агентов и агентов, приглашенных менеджером (менеджером-стажером) из других страховых компаний. В группе должно быть не менее 3-х и не более 15 –ти работающих агентов. Начинаящие агенты, которых привлекает агент группы – кандидат в менеджеры-стажеры, мог входить в группу сверх установленного количества.

Для создания группы кандидату в менеджеры-стажеры предоставлялось 3 месяца. Если за этот срок он создавал группу и агенты по сумме собранных страховых премий выходили на минимально установленный уровень объемов продаж для группы менеджера-стажера, то за кандидатом закреплялся статус менеджера-стажера на срок не более 9 месяцев. Если группа менеджера-стажера через 9 месяцев не выходила по объемам продаж на уровень менеджерской группы, то договор с ним расторгался, агенты переводились либо в другие группы, либо становились свободными агентами. Если группа менеджера-стажера через 9 месяцев или ранее выходила по объемам собираемой страховой премии на уровень менеджерской группы, то стажер переводился в категорию менеджера.

Если в процессе работы группа менеджера в течение двух кварталов подряд не выполняла план по объемам продаж, менеджер переводился в менеджеры-стажеры. Через 9 месяцев или ранее он мог быть переведен обратно в категорию менеджеров. Перевод из категории в категорию допускался не более двух раз. После этого при дальнейшем невыполнении планов по сборам страховых премий договор с менеджером расторгался, агенты переводились в другие группы или становились свободными агентами.

Менеджеру устанавливался ежемесячный оклад, выплачивалось комиссионное вознаграждение за собственный объем продаж в соответствии с присвоенной ему категорией и дополнительное вознаграждение. Менеджеру-стажеру выплачивалось комиссионное вознаграждение за собственный объем продаж в соответствии с присвоенной ему категорией и дополнительное вознаграждение. Начисление дополнительного вознаграждения за каждый месяц происходило при достижении суммарного сбора страховых премий агентами группы за этот месяц определенного уровня (приложение 3).

Дополнительное вознаграждение по Обязательному страхованию автогражданской ответственности выплачивалось только при достижении минимального объема сборов по добровольным видам страхования. Дополнительное вознаграждение начислялось в размере:

1% от страховой премии группы по ОСАГО;

2% от страховой премии группы по другим видам страхования.

По умолчанию менеджерам могли присваиваться категории в соответствии с объемами их личных сборов.

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ-КУРАТОРОВ

До 2004 г. в филиале существовала административная группа, состоявшая из андеррайтеров с различной специализацией. С ростом агентской сети и развитием бизнеса такая специализация становилась тормозом, так как простое физическое отсутствие специалиста в офисе (болезнь, отпуск, переговоры) могло остановить работу по определенным направлениям. Естественно, это вызывало нарекания со стороны агентской сети.

Материальное стимулирование сотрудников административной группы строилось следующим образом:

$ЗП = Б \times K1 \times K2$,

Где Б – некоторая база, зависящая в большей степени от стажа работы;

K1 – коэффициент выполнения плана по курируемым видам страхования,

K2 – коэффициент выполнения продаж центральным офисом либо всем филиалом.

При выполнении плана на 70% K=1, при выполнении плана на 100% K=1,3, при выполнении плана на 50% K=0,8 и ниже опускаться не мог.

Поскольку «РЕСО-Гарантия» позиционировала себя как агентская и клиентоориентированная компания, директором филиала Д.В.Большаковым было принято решение о преобразовании административной группы в Центр обслуживания клиентов, который был призван обслуживать внутреннего клиента компании – агентскую сеть. Андеррайтерам была поставлена задача углублять свои знания и переходить от специализации по продуктам к универсализации. Теперь они стали менеджерами – кураторами, и их второй важнейшей функцией, кроме андеррайтинга стало выполнение запросов агентской сети по поводу обучения, развития, информирования, решения различных проблем.

За каждым куратором были закреплены определенные агентства, которые в случае отсутствия своего куратора имели право обратиться к любому из присутствующих. В случае недовольства работой куратора агентства могли ходатайствовать о его замене.

Однако необходимость осваивать новые страховые продукты, а также смещение акцента из области администрирования страховой деятельности в область обслуживания вызвало внутреннее сопротивление менеджеров-кураторов. Это выразилось в попытках не брать на себя ответственность, уходить от решения проблем, отказе оперативно реагировать на запросы агентской сети, появлении жалоб на перегруженность. В свою очередь, агенты,

которым была презентована новая концепция работы Центра обслуживания клиентов, стали выражать активное недовольство работой кураторов, так как видели различия между декларацией и действительностью.

Для принятия решения об установлении системы материального стимулирования менеджеров-кураторов, которая мотивировала бы их на выполнение поставленных задач, руководством филиала было проведено анкетирование кураторов и агентской сети. Анкеты, предназначенные для кураторов, имели своей целью определение понимания ими своих целей и задач, а также определение степени удовлетворенности системой стимулирования.

Анкеты, предназначенные для агентов, имели своей целью определить степень их удовлетворенности работой кураторов по различным аспектам для последующей корректировки и повышения эффективности этой работы.

Руководство получило следующие результаты анкетирования:

1. *Куратор 1.* При оценке эффективности оплаты своего труда считал, что зарабатывает меньше, чем работники аналогичных по профилю деятельности компаний, при этом не смог соотнести уровень своей зарплаты с уровнем зарплаты своих коллег в филиале. Также он не смог предположить, на большую или меньшую зарплату он смог бы претендовать при уходе из «РЕСО-Гарантия». При этом Куратор1 считал, что уровень его зарплаты не соответствует применяемым им знаниям, умениям и навыкам, его вкладу в прибыль компании, масштабу и сложности выполняемых задач, уровню его ответственности, интенсивности труда, затраченному времени, опыту (стажу работы) и способностям, однако соответствует достигаемым результатам и оказываемой им помощи коллегам по работе.

При описании своих функциональных обязанностей формально проявлял понимание задач своего рабочего места, однако при детальном анализе выяснилось, что работу по запросам агентской сети, одну из своих главных функций, рассматривал как лишнюю нагрузку, отвлекающую от основной деятельности.

Дальнейшее развитие видел в расширении материальной базы и передаче части своих функций другим сотрудникам или подразделениям. Сам оценивал свою работу на 4,0 балла по 5-балльной шкале.

Агенты, оценивая куратора по таким важным для них критериям, как его доступность, готовность оказать помощь, оперативность в решении вопросов, полноту знаний продуктов и процедур компании, участие в обучении, а также корректность и доброжелательность, поставили оценку 2,9 балла.

2. *Куратор 2.* При оценке эффективности системы оплаты своего труда считал, что уровень оплаты его труда не соответствует масштабу и сложности решаемых задач, его ответственности, интенсивности труда, оказываемой им помощи коллегам, способностям и должности, однако вполне соответствует применяемым знаниям, умениям и навыкам, вкладу в прибыль компании, опыту и затрачиваемому времени. При анализе своих функциональных обязанностей проявлял четкое понимание задач своего рабочего места, анализировал трудности, возникающие при выполнении работы. Дальнейшее развитие видел в собственном обучении, оптимизации деятельности в большей степени за счет собственных личностных ресурсов. Сам оценивал свою работу на 4,5 балла по 5-балльной шкале.

Агенты оценили работу этого куратора на 4,0 балла по 5-балльной шкале.

3. *Куратор 3.* При оценке эффективности системы оплаты своего труда считал, что зарабатывает больше, чем сотрудники аналогичных по профилю деятельности компаний и коллеги – кураторы филиала, также полагал, что при переходе в другую компанию стал бы зарабатывать меньше. При этом Куратор 3 считал, что уровень его оплаты не соответствует его ответственности, интенсивности труда и затраченному времени, оказываемой помощи коллегам по работе и его способностям. В то же время он полагал, что оплата его труда вполне соответствует его знаниям, умениям и навыкам, масштабу и сложности выполняемых задач, опыту (стажу работы),

образованию, должности, а также достигаемым результатам. При анализе своих функциональных обязанностей четко понимал задачи своего рабочего места, не жаловался на перегрузку и выполнение работ, не свойственных рабочему месту, для улучшения качества работы предполагал развивать свои умения и навыки. Сам оценивал свою работу на 4,5 балла по 5 – балльной шкале. Агенты оценивали работу этого куратора на 4,3 балла.

Все кураторы сходились в том, что при оценке их деятельности имеет смысл учитывать мнение курируемых агентств (агентов), т.е. отсутствие нареканий, жалоб на работу кураторов. Кураторы полагали, что в денежном выражении их заработная плата должна зависеть от выполнения плановых показателей курируемых агентств, а также рассчитывали на бонус в виде процента от сборов курируемой сети.

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ ОТДЕЛА ПРЯМЫХ ПРОДАЖ

До введения в силу закона об Обязательном страховании гражданской ответственности автовладельцев в филиале не существовало отдела прямых продаж. С клиентами, которые обращались в компанию самостоятельно, без рекомендаций продающей сети, работали 1-2 штатных сотрудника, так как таких клиентов было не много. В первый же день вступления закона в силу в компанию хлынул поток законопослушных автовладельцев, которые желали приобрести страховку. В первые недели, когда каждый день поступали разные уточняющие директивы, персонал не знал, как точно считать размер страховой премии и правильно заполнять полисы, что вызывало раздражение клиентов. Они громко выражали свои претензии по поводу того, что вынуждены покупать ненужную им страховку, стоя при этом в очередях. Руководство приняло решение, что заниматься продажей полисов ОСАГО должны специально обученные люди.

Тогда и начал формироваться отдел прямых продаж. В отдел набирались сотрудники, не знакомые до сих пор со страхованием, в основном молодые люди, часто без опыта и с умеренными материальными ожиданиями. В первый год работы нового закона было совершенно непонятно, насколько выгодна работа по этому виду страхования для компании, надо ли активно завоевывать рынок ОСАГО и, соответственно, мотивировать продавцов на продажу полисов ОСАГО. При этом нельзя было допускать текучести кадров в этом отделе, поскольку плохо подготовленные продавцы могли нанести существенный урон репутации компании и также материальный вред. Было принято решение окладов не платить, установить комиссионное вознаграждение в размере 5% от объемов страховых премий по ОСАГО и 10 % от объемов страховых премий по добровольным видам страхования.

После активного обучения и приобретения опыта продавцы стали зарабатывать такие деньги, на которые при приеме на работу даже не могли рассчитывать. Компания, проведя очередной анализ своих затрат и поступлений, приняла окончательное решение о том, что ОСАГО – это хороший инструмент для привлечения клиентов и создания портфеля, а не продукт, имеющий самостоятельную ценность. Поэтому комиссионное вознаграждение по полисам ОСАГО при продаже в офисах было снижено до 3%, а по добровольным видам – 5%. Дополнительно сотрудникам выплачивался минимальный оклад.

В результате компания получила интересный эффект: объем офисных продаж возрос, убыточность по офисным продажам снизилась.

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАВЦОВ НА ТОЧКАХ ПРОДАЖ

В 2004 г. в целях увеличения объемов продаж полисов ОСАГО филиал начал разработку проекта по открытию точек продаж в сети крупнейших гипермаркетов. Гипермаркеты были расположены, как правило, на выездах из города, в том числе и в направлении государственных границ, предназначены для мелкооптовых покупателей, работали в круглосуточном режиме. Подавляющей частью покупателей этих гипермаркетов были автовладельцы, т.е. целевая группа для развития продаж полисов ОСАГО. Кроме того, на точках предполагалось продавать полисы «Зеленая карта» и «Медицинские расходы путешественников» для выезжающих за рубеж автомобилистов, т.е. те полисы, которые

удобно покупать на выезде из города, не заезжая специально в страховую компанию.

Следует заметить, что для Санкт-Петербурга продажа полисов в гипермаркетах было явлением новым, эффективность таких продаж была неизвестна, соответственно, неясно, как оплачивать работу продавцов.

Поскольку внешне система продаж на точках выглядела так же, как и в отделе прямых продаж в офисах компании, то и система продаж была установлена та же, т.е. 3% по ОСАГО. По добровольным видам страхования комиссионное вознаграждение было установлено в размере 10%, так как серьезных объемов продаж по ним не предполагалось, и повышенная по сравнению с отделом прямых продаж комиссия должна была служить дополнительным стимулом и бонусом. Для продаж набрали продавцов по 2 человека на точку.

По настоянию руководства гипермаркетов сначала продавцы работали по 24 часа, однако в последствии был установлен режим с 10.00 до 22.00 – 2 дня рабочих, 2 дня выходных. Продавцы не имели опыта в страховании, их материальные ожидания были невелики, и они ценили наличие рабочего места, где предполагался постоянный приток клиентов.

Через некоторое время клиенты гипермаркетов стали обращать внимание на наличие точек продаж в гипермаркетах, подходить за консультациями и покупать полисы ОСАГО. Более того, клиенты интересовались и другими страховыми продуктами.

В это же время компания разработала ряд методик по переходу от ОСАГО к добровольным видам страхования при продажах на точках, по наработке клиентской базы для последующего кросселинга. На освоение этих методик, а также для изучения страховых продуктов требовалось определенное время. Чтобы мотивировать продавцов обучаться в свое свободное от продаж время, было решено в течение первых трех месяцев работы выплачивать стипендию за успешное обучение в размере 2000 руб. в месяц (в среднем это была 1/4 или 1/5 часть их желаемой заработной платы). Успешным признавалось обучение, отвечающее следующим критериям:

- Регулярное посещение всех занятий тренинга;
- Отработка на точках всех требуемых технологий с документальным подтверждением – наличием заполненных специальных форм;
- Наличием подтвержденных дальнейших контактов с потенциальными клиентами;
- Как следствие – выход через 3 месяца на определенный плановый объем продаж, который обеспечивает желаемый заработок.

Через три месяца выплата стипендии прекращалась, при этом нормально обученный и работающий по технологиям «РЕСО-Гарантия» продавец мог заработать от 300 до 1000 USD. Расчет строился следующим образом.

Плановый объем продаж был установлен в размере 10000 USD на человека в месяц. При продаже только полисов ОСАГО и при комиссионном вознаграждении 3% заработок составлял в среднем 300 USD. При выполнении всего плана за счет добровольных видов страхования при комиссионном вознаграждении 10% заработок мог составлять 1000 долл. Для большей мотивации при превышении месячного планового объема продаж комиссионное вознаграждение по сверхплановым полисам ОСАГО устанавливалось в размере 7%.

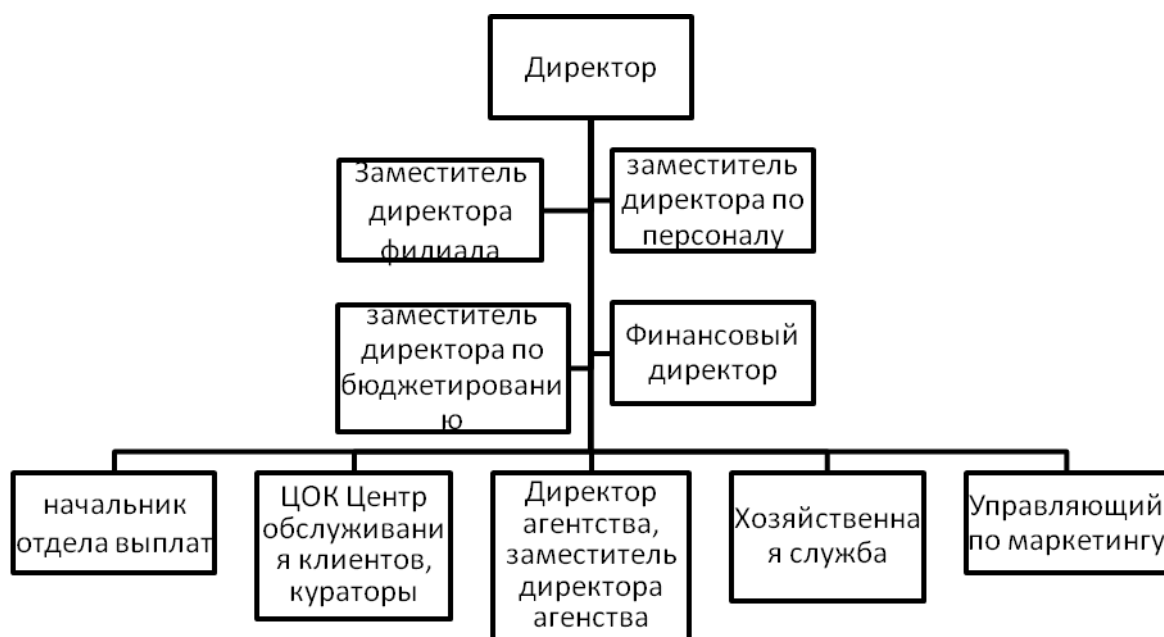
В дальнейшем руководитель проекта заявил, что план продавцам поставлен невыполнимый, после окончания стипендиального периода продавцы увольняются и он не может нанять других, потому как знает о невозможности нормально заработать при существующих потоках клиентов на точках продаж. Он попросил увеличить размер комиссионного вознаграждения по ОСАГО до 5%, что и было сделано руководством филиала. Ситуация при этом не изменилась.

Тогда было принято промежуточное решение организовать работу на точках продаж силами уже работающей менеджерской группы. Часть агентов группы осталась свободными со своим уровнем комиссионного вознаграждения, а часть стала работать на точках с комиссионным вознаграждением, установленным для этих точек продаж.

В течение непродолжительного времени появилась тенденция к снижению объема продаж даже на тех точках, на которых он был существенным. При этом агенты жаловались на низкое комиссионное вознаграждение, малый объем клиентов, тяжелый график работы, но не увольнялись. Более того, когда встал вопрос о возможном закрытии проекта в силу его нерентабельности, менеджерская группа выразила готовность самостоятельно оплачивать аренду точек.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФИЛИАЛА ОСаО «РЕСО-ГАРАНТИЯ» (ФИЛИАЛ В Г.САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ)



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

2.1. КОМИССИОННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ АГЕНТОВ-СТАЖЕРОВ

Вид страхования	Размер комиссионного вознаграждения, %
Автотранспорт	10
Имущество физических лиц	20
Имущество юридических лиц	10
Грузы	10
Личная защита	10
Добровольное медицинское страхование	6

2.2. Комиссионное вознаграждение агентов 4 категории

Вид страхования	Размер комиссионного вознаграждения, %
Автотранспорт	15
Имущество физических лиц	30
Имущество юридических лиц	15
Грузы	15
Личная защита	15

Добровольное медицинское страхование	12
--------------------------------------	----

2.3. КОМИССИОННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ АГЕНТОВ 3 КАТЕГОРИИ

Вид страхования	Размер комиссионного вознаграждения, %
Автотранспорт	18
Имущество физических лиц	30
Имущество юридических лиц	18
Грузы	18
Личная защита	20
Добровольное медицинское страхование	12

2.4. КОМИССИОННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ АГЕНТОВ 2 КАТЕГОРИИ

Вид страхования	Размер комиссионного вознаграждения, %
Автотранспорт	20
Имущество физических лиц	30
Имущество юридических лиц	20
Грузы	20
Личная защита	25
Добровольное медицинское страхование	12

2.5. КОМИССИОННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ АГЕНТОВ 1 КАТЕГОРИИ

Вид страхования	Размер комиссионного вознаграждения, %
Автотранспорт	22
Имущество физических лиц	30
Имущество юридических лиц	22
Грузы	22
Личная защита	28
Добровольное медицинское страхование	12

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Оклад менеджеров агентских групп

	Квартал			
	1	2	3	4 и последующие
Минимальный сбор группы, USD	1800	9000	18000	27000
Оклад, USD	100	100	150	150

Размер премии менеджерам агентских групп за сборы группы

Должность	Размер оклада, USD	Минимальный сбор для начисления дополнительного вознаграждения, USD	
		Добровольные	ОСАГО

		виды	
Менеджер	40-60	3000	10000
Стажер	0	1500	10000

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте систему материального стимулирования агентов. Какие цели преследует компания, принимая решение о разном комиссионном вознаграждении по разным страховым продуктам? На что направлено разделение агентов на категории?
2. Проанализируйте систему материального стимулирования кураторов: в чем плюсы и минусы системы? На решение каких задач она направлена?
3. Проанализируйте систему материального стимулирования менеджеров. Правильно ли было принято решение о присвоении категорий менеджерам? Почему? Какие цели преследовались филиалом при неприсвоении агентам менеджерской группы категорий, хотя в компании такая практика существовала?
4. Проанализируйте систему материального стимулирования офисных продавцов. С чем, на Ваш взгляд, связан эффект, полученный от снижения комиссионного вознаграждения? Какие альтернативные решения можно было предпринять для снижения расходов компании?
5. Проанализируйте систему материального стимулирования на точках продаж. Почему имеющаяся система мотивации не приносила ожидаемого эффекта?. Почему увеличение размера комиссионного вознаграждения по ОСАГО не вызвало ожидаемого эффекта? Как Вы считаете, почему, несмотря на низкое комиссионное вознаграждение и неудобный график работы (по мнению продавцов), менеджерская группа выразила желание оплачивать аренду точек?
6. Предложите систему материального стимулирования для менеджеров-кураторов с учетом требований компании и сформулированных недостатков существующей системы.

Примерные вопросы к Зачету:

1. Теоретические основы поведения человека
2. Восприятие. Суть понятия и основные составляющие
3. Факторы, влияющие на восприятие человека.
4. Факторы, затрудняющие восприятие реальности. Стереотипизация.
5. Характеристика воспринимающего и воспринимаемого.
6. Характеристика ситуации при восприятии
7. Теория атрибуции. Фундаментальная ошибка атрибуции.
8. Критериальная база поведения. Определение и составляющие.
9. Критериальная база поведения. Расположение.
10. Верования, ценности, принципы как критериальная база поведения.
11. Характеристика индивидуальности человека.
12. Мотив. Внутренняя и внешняя мотивация.
13. Мотивационный процесс.
14. Теории мотивации
15. Мотивация деятельности.
16. Предельные типы поведения человека в организации.
17. Типы обучения поведению человека в организации.
18. Мотивирование и его типы.
19. Стимулы. Стимулирование, его отличие от мотивации.
20. Понятие группы и ее основные характеристики.
21. Формальные и неформальные группы.
22. Факторы, влияющие на возникновение групп.

23. Конфликт в группе: понятие, стадии развития.
24. Условия возникновения конфликта в группе.
25. Сущность лидерства.
26. Модели восприятия лидерства.
27. Власть. Каналы власти.
28. Использование власти в рамках эффективного лидерства.
29. Источники власти в организации.
30. Понятие и сущность эффективного лидера.
31. Стили лидерства.
32. Концепции атрибутивного, харизматического, преобразующего лидерства.
33. Коммуникации в организации.
34. Значение коммуникаций для эффективного управления.
35. Коммуникационные барьеры.
36. Коммуникативные сети в организации.
37. Деловое общение.
38. Вербальная и невербальная коммуникация.
39. Речевое поведение человека, его влияние на восприятие.
40. Основные виды убеждения
41. Понятие и структура организационной культуры.
42. Первичные и вторичные факторы, определяющие формирование организационной культуры.
43. Проблемы организационной культуры.
44. Доминирующая культура организации, субкультуры, контркультуры.
45. Миссия организации как составляющая организационной культуры.
46. Цели организации как составляющие организационной культуры: области и направления.
47. Развитие индивида в организации.
48. Типы обучения поведению человека в организации.
49. Факторы, определяющие успех карьеры.
50. Характеристика этапов карьеры.
51. Модели карьеры сотрудников.
52. Организационная социализация: вхождение человека в организацию и его обучение.
53. Факторы, влияющие на раннюю социализацию.
54. Ожидания организации при вхождении индивида в организацию.
55. Ожидания индивида при вхождении в организацию.
56. Профессиональная социализация

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

Основными формами текущего контроля являются опрос, тест, реферат, кейс, зачет в 4 семестре для очной формы обучения. В промежуточную аттестацию включаются как теоретические вопросы, так и практические задания. Студенты, не сдавшие промежуточную аттестацию, не допускаются к сдаче зачета.

Вид работы	количество баллов
Опрос	до 10 баллов
Кейс	до 15 баллов
Тест	до 15 баллов
Реферат	до 20 баллов

5.4.1. Написание *теста* оценивается по шкале от 0 до 15 баллов. Освоение компетенций зависит от результата написания теста: 13-15 баллов (80-100% правильных ответов) - компетенции считаются освоенными на высоком уровне (оценка отлично); 10-12 баллов (70-75 % правильных ответов) - компетенции считаются освоенными на базовом уровне (оценка хорошо); 7-9 баллов (50-65 % правильных ответов) - компетенции считаются освоенными на удовлетворительном уровне (оценка удовлетворительно); 0-3 баллов (менее 50 % правильных ответов) - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

5.4.2. Написание *реферата* оценивается по шкале от 0 до 20 баллов. Освоение компетенций зависит от результата написания *реферата*: 17-20 баллов - компетенции считаются освоенными на продвинутом уровне (оценка отлично); 13-17 баллов - компетенции считаются освоенными на базовом уровне (оценка хорошо); 8-12 баллов - компетенции считаются освоенными на удовлетворительном уровне (оценка удовлетворительно); 0-7 баллов - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

Критерии оценивания	Интервал оценивания
1. Степень раскрытия темы	0-4
2. Личный вклад автора	0-3
3. Структурированность материала	0-2
4. Постраничные ссылки	0-2
5. Объем и качество используемых источников	0-2
6. Оформление текста и грамотность речи	0-3
7. Защита <i>доклада</i>	0-4

5.4.3. Выполнение *кейса* оценивается от 0 до 15 баллов. Освоение компетенций зависит от результата выполнения *кейса*: 13-15 баллов - компетенции считаются освоенными на высоком уровне (оценка отлично); 10-12 баллов - компетенции считаются освоенными на базовом уровне (оценка хорошо); 7-9 баллов - компетенции считаются освоенными на удовлетворительном уровне (оценка удовлетворительно); 0-3 баллов - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

Критерии оценивания	Интервал оценивания
Даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии.	0-4
Даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно	0-4

увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчётов; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими.	
Даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчётов и экспресс оценки показателей эффективности управления организацией, однако, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.	0-4
Затрудняется при выполнении практических задач, в выполнении своей роли, работа проводится с опорой на преподавателя или других студентов.	0-3

5.4.4 Опрос оценивается от 0 до 10 баллов. Освоение компетенций зависит от результата написания *устного опроса*: 9-10 баллов - компетенции считаются освоенными на высоком уровне (оценка отлично); 6-8 баллов - компетенции считаются освоенными на базовом уровне (оценка хорошо); 3-5 баллов - компетенции считаются освоенными на удовлетворительном уровне (оценка удовлетворительно); 0-2 баллов - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

Критерии оценивания	Интервал оценивания
1. Самостоятельно и аргументировано делать анализ, обобщать, выводы	0-2
2. Самостоятельно, уверенно и безошибочно применяет полученные знания в решении проблем на творческом уровне	0-2
3. Умеет составить полный и правильный ответ на основе изученного материала; выделять главные положения, самостоятельно подтверждать ответ конкретными примерами, фактами	0-3
4. Понимание сущности рассматриваемых понятий, явлений и закономерностей, теорий, взаимосвязей	0-3

5.4.5 Шкала оценивания зачета

Критерии оценивания	Интервал оценивания
студент быстро и самостоятельно готовится к ответу; при ответе полностью раскрывает сущность поставленного вопроса; способен проиллюстрировать свой ответ конкретными примерами; демонстрирует понимание проблемы и высокий уровень ориентировки в ней; формулирует свой ответ самостоятельно, используя лист с письменным вариантом ответа лишь как опору, структурирующую ход рассуждения	16-20
студент самостоятельно готовится к ответу; при ответе раскрывает основную сущность поставленного вопроса; демонстрирует понимание проблемы и достаточный уровень ориентировки в ней, при этом затрудняется в приведении конкретных примеров.	10-15

студент готовится к ответу, прибегая к некоторой помощи; при ответе не в полном объеме раскрывает сущность поставленного вопроса, однако, при этом, демонстрирует понимание проблемы.	5-9
студент испытывает выраженные затруднения при подготовке к ответу, пытается воспользоваться недопустимыми видами помощи; при ответе не раскрывает сущность поставленного вопроса; не ориентируется в рассматриваемой проблеме; оказываемая стимулирующая помощь и задаваемые уточняющие вопросы не способствуют более продуктивному ответу студента.	0-4

Неудовлетворительной сдачей *зачета* считается экзаменационная составляющая менее или равная 10 баллам (при максимальном количестве баллов, отведенных на *зачет* 20). При неудовлетворительной сдаче *зачета* (менее или равно 10 баллам) или неявке по неуважительной причине на *зачет* экзаменационная составляющая приравнивается к нулю (0). В этом случае студент в установленном в Университете порядке обязан пересдать *зачет*.

При пересдаче *зачета* используется следующее правило для формирования рейтинговой оценки:

- 1-я пересдача – фактическая рейтинговая оценка, полученная студентом за ответ, минус 10 баллов;
- 2-я пересдача – фактическая рейтинговая оценка, полученная студентом за ответ, минус 20 баллов.

Итоговая шкала оценивания результатов освоения дисциплины

Итоговая оценка по дисциплине выставляется по приведенной ниже шкале. При выставлении итоговой оценки преподавателем учитывается работа обучающегося в течение освоения дисциплины, а также оценка по промежуточной аттестации.

Количество баллов	Оценка по традиционной шкале
81-100	зачтено
61-80	зачтено
41-60	зачтено
0-40	Не зачтено