

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.05.2026 10:36:21  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

---

### **Б1.О.01 Теория организации и организационное поведение**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным  
планом)

38.04.02 Менеджмент

---

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент организаций

---

(наименование образовательной программы)

заочная форма обучения

---

(форма обучения)

Год набора–2026

Донецк

**Автор-составитель РПД:**

*Черная Людмила Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент  
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

**Заведующий кафедрой:**

*Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента  
внешнеэкономической деятельности*

Рабочая программа дисциплины Теория организации и организационное поведение одобрена на заседании кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 12 от «10» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина Теория организации и организационное поведение обеспечивает формирование у обучающихся следующих общепрофессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции**	Наименование Компетенции**	Код индикатора достижения компетенций**	Наименование индикатора достижения компетенций**	Образовательный результат**
	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата	<p>УК-3.1. 3-1 <b>Знает</b> основные модели организационного поведения и теории мотивации, позволяющие прогнозировать реакцию заинтересованных сторон на личные действия</p> <p>УК-3.1. У-1 <b>Умеет</b> применять инструменты ситуационного анализа (например, SWOT, PEST, матрицу последствий) для оценки рисков своих решений и строить пошаговый план действий с учётом организационного контекста</p>
			УК-3.2	Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды	<p>УК-3.2 3-1 <b>Знает</b> основные модели организационной коммуникации (транзакционная, сетевая), принципы эффективной передачи знаний (явные и неявные знания, механизмы обратной связи), барьеры обмена информацией в команде (фильтрация, искажение, психологическая защита) и методы фасилитации</p>

				<p>группового обсуждения</p> <p>УК-3.2 У-1 <b>Умеет</b> организовывать регулярные каналы обмена опытом (совещания, базы знаний, парное наставничество), адаптировать стиль передачи информации под состав и контекст команды, выявлять и устранять коммуникационные разрывы, а также создавать условия для безопасного обмена мнениями и совместного решения проблем</p>
		УК-3.3	Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	<p>УК-3.3 З-1 <b>Знает</b> принципы распределения ролей в команде (модель Белбина), механизмы групповой динамики и методы разрешения межличностных конфликтов</p> <p>УК-3.3 У-1 <b>Умеет</b> выстраивать коммуникационные каналы, делегировать задачи с учётом компетенций участников, организовывать совместную работу для достижения коллективной цели и координировать действия в условиях ограниченного времени</p>
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой	ОПК-1.1	Диагностирует проблемную ситуацию и формулирует управленческие задачи на основе знаний современной экономической и	ОПК-1.1 З-1 <b>Знает</b> современные экономические и управленческие теории (агентская теория, теория стейкхолдеров, концепции устойчивого

	теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления		управленческой теории	развития, системный подход), методы диагностики (PEST, SWOT, проблемный анализ) ОПК-1.1 У-1 <b>Умеет</b> выявлять корневые причины проблемной ситуации, отделять симптомы от причин, переводить выявленные противоречия в конкретные управленческие задачи с обоснованием выбора теоретической модели для их решения
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.2	Обосновывает организационно-управленческие решения исходя из оценки их социальной значимости, операционной и организационной эффективности	ОПК-3.2 3-1 <b>Знает</b> критерии оценки операционной (производительность, затраты, сроки) и организационной (адаптивность, реализуемость, синергия) эффективности, а также методы измерения социальной значимости (влияние на сотрудников, общество, стейкхолдеров)  ОПК-3.2 У-1 Умеет проводить многокритериальный анализ альтернатив, ранжировать решения по интегральному эффекту (социальному + операционному + организационному), аргументированно выбирать вариант, обеспечивающий баланс между прибылью, социальной ответственностью и реализуемостью

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 18 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак. час на лекции и 10 ак. час на практические занятия. 117 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.01 Теория организации и организационное поведение реализуется в 1-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин:

- Методы управленческого анализа;
- Стратегическое планирование и бизнес-план.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катт эк	Конт роль	СРкр		СРэк
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
<b>РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЕ</b>														
Тема 1.1	Организация как открытая система	15				2							13	Опрос Терминологический диктант
Тема 1.2	Архитектура организации: цели, структура, процессы	15	2										13	Опрос Терминологический диктант
Тема 1.3	Организация в контексте внешней среды	15				2							13	Опрос Терминологический диктант
<b>РАЗДЕЛ 2. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА И КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИИ</b>														
Тема 2.1	Человек в организации: установки, мотивация, вовлеченность	15				2							13	Опрос Тестирование
Тема 2.2	Команды, лидерство и организационн	15	2										13	Опрос Тестирование

	ые коммуникации													
Тема 2.3	Организационная культура и управленческий климат	15	2										13	Опрос Тестирование
<b>РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ</b>														
Тема 3.1	Конфликты, стресс и устойчивость организации	15	2										13	Опрос Контрольное задание
Тема 3.2	Изменения и развитие организации	15				2							13	Опрос Контрольное задание
Тема 3.3	Новые форматы управления и будущее организационного поведения	15				2							13	Опрос Контрольное задание
Промежуточная аттестация		9												экзамен
<b>Итого</b>		144	8			10							117	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях),).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед кзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### 3.2. Содержание дисциплины

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЕ

### **Тема 1.1. Организация как открытая система. УК-3.2.**

В рамках темы организацию рассматривается не как изолированная и самодостаточная структура, а как система, активно взаимодействующая с внешней средой. В основе подхода – теория систем Людвиг фон Берталанфи, адаптированная к менеджменту. Организация получает извне ресурсы (сырьё, кадры, информацию, капитал), преобразует их во внутренних процессах (производство, управление, инновации) и возвращает во внешнюю среду продукты, услуги, отходы, а также социальные и экономические эффекты. Ключевые характеристики открытой системы (взаимозависимость с окружением - изменения в экономике, политике, технологиях, культуре напрямую влияют на стратегию и операционную деятельность; динамическое равновесие - организация постоянно адаптируется к внешним воздействиям, чтобы сохранить устойчивость; энтропия и негэнтропия - без обмена с внешней средой организация деградирует; чтобы выжить, она должна приносить негативную энтропию (инновации, обучение, ресурсы; обратная связь - механизм коррекции поведения на основе информации о результатах (прибыль, отзывы клиентов, изменения рынка); границы проницаемы - физические, правовые, информационные границы условны и изменяемы). Тема позволяет понять, почему успешные компании не замыкаются на внутренних процессах, а выстраивают стратегию с учётом трендов, конкурентов, регуляторов и ожиданий общества.

### **Тема 1.2. Архитектура организации: цели, структура, процессы ОПК-3.2.**

В рамках темы рассматриваются цели организации (миссия, видение, стратегические и операционные цели; дерево целей (иерархия), KPI и система показателей; согласование целей разных уровней (вертикальное и горизонтальное)); структура организации (типы структур (функциональная, дивизиональная, матричная, сетевая, плоская); принципы построения: централизация / децентрализация, норма управляемости; распределение полномочий и ответственности, уровни иерархии; формальные и неформальные связи); процессы (основные (создающие ценность для клиента), вспомогательные (обеспечивающие) и управленческие; бизнес-процессы: описание, реинжиниринг, оптимизация; процессы принятия решений, коммуникации, контроля; взаимосвязь процессов и структуры (как процессы прошивают структурные единицы); взаимосвязь элементов архитектуры (как цели определяют структуру (например, стратегия диверсификации → дивизиональная структура); как структура влияет на процессы (жёсткая иерархия замедляет согласование); как процессы корректируют цели и структуру (обратная связь, адаптация); модели и методы анализа архитектуры (модель 7S McKinsey (стратегия, структура, системы, навыки, стиль, персонал, разделённые ценности); модель Грейнера (эволюция и революция в организационном развитии); методы картирования процессов (IDEF0, BPMN) и структурного анализа); практические аспекты (проектирование и реорганизация архитектуры; диагностика проблем (разрывы между целями, структурой и процессами); адаптация к изменениям внешней среды (открытая система)). Таким образом, тема охватывает как статику (цели и структуру), так и динамику (процессы), а также их взаимное влияние на эффективность организации.

### **Тема 1.3. Организация в контексте внешней среды ОПК-3.1.**

Тема раскрывает организацию как открытую систему, существующую в непрерывном взаимодействии с окружением. Внешняя среда рассматривается как совокупность факторов, влияющих на деятельность организации, и делится на среду прямого воздействия (микросреда) - поставщики, потребители, конкуренты, регуляторы (государственные органы, профсоюзы), партнёры; среду косвенного воздействия (макросреда) - экономические, политические, правовые, социокультурные, технологические, экологические и глобальные факторы (PESTEL-анализ). Ключевые характеристики внешней среды: неопределённость - результат неполноты информации о факторах и их динамике;

сложность - множество взаимосвязанных элементов; динамизм (изменчивость) - скорость и предсказуемость изменений; взаимозависимость - изменение одного фактора влечёт цепочку других. Организация вынуждена адаптироваться к внешним условиям (реактивная адаптация) или пытаться влиять на них (проактивная стратегия - лоббизм, PR, формирование спроса). Инструменты анализа: PESTEL, SWOT, сценарное планирование, анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Цель темы - сформировать понимание, что внешняя среда не просто «фон», а источник возможностей и угроз, которые должны быть интегрированы в стратегическое и операционное управление. Организации, игнорирующие внешний контекст, теряют устойчивость и эффективность.

## **РАЗДЕЛ 2. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА И КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Тема 2.1. Человек в организации: установки, мотивация, вовлеченность УК-3.1.**

Тема посвящена психологическим и поведенческим аспектам взаимодействия индивида с организационной средой. В центре внимания – три ключевые категории: установки (устойчивые предрасположенности человека оценивать и реагировать на объекты, людей и ситуации (удовлетворённость работой, приверженность организации, отношение к руководству). Установки формируются под влиянием ценностей, опыта, социального окружения и влияют на поведение, но могут не совпадать с реальными действиями (когнитивный диссонанс)); мотивация (совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности для достижения личных и организационных целей. Рассматриваются содержательные теории (Маслоу, Герцберг, Альдерфер, МакКлелланд) и процессуальные (теория ожидания Врума, теория справедливости, модель Портера — Лоулера), а также роль вознаграждений (материальных и нематериальных)); вовлеченность (эмоционально-когнитивное состояние работника, выражающееся в энтузиазме, поглощённости работой, готовности прилагать дополнительные усилия. Отличается от простой удовлетворённости: вовлечённый сотрудник «горит» делом, идентифицирует себя с организацией, проявляет инициативу. Факторы вовлеченности: автономия, обратная связь, развитие, смысл работы, справедливое признание). Тема рассматривает взаимосвязи: как установки влияют на мотивацию, как мотивация перерастает в вовлеченность, и как организация может диагностировать и управлять этими состояниями для повышения производительности, снижения текучести и укрепления организационной культуры. Без понимания внутреннего мира человека любые управленческие воздействия остаются формальными и малоэффективными.

### **Тема 2.2. Команды, лидерство и организационные коммуникации УК-3.1.**

Тема объединяет три взаимосвязанных блока, определяющих эффективность совместной работы в организации. Команды - малые группы людей с взаимодополняющими компетенциями, разделяющих общую цель и коллективную ответственность за результат. Рассматриваются виды команд (проектные, самоуправляемые, виртуальные, кросс-функциональные), этапы формирования (модель Такмана: формирование, бурление, нормирование, выполнение, расформирование), ролевая структура (модель Белбина), условия высокой командной эффективности (психологическая безопасность, ясность целей, взаимная поддержка). Лидерство - процесс влияния на людей для достижения целей, отличающийся от формального руководства (менеджмента). Изучаются подходы: личностный (теория черт), поведенческий (стили Курта Левина, управленческая решётка Блейка-Моутон), ситуационный (модель Фидлера, путь-цель Хауса), современные концепции (трансформационное, служащее, аутентичное, адаптивное лидерство). Лидерство может быть формальным (должностным) и неформальным. Организационные коммуникации - процессы обмена информацией, смыслами и эмоциями внутри организации и с внешней средой. Анализируются виды (вертикальные, горизонтальные, диагональные; формальные и неформальные), каналы (устные, письменные, цифровые), барьеры (фильтрация, информационная перегрузка, семантические и культурные различия), модели (Шеннона-Уивера, Шрамма, транзакционная). Особое внимание уделяется роли обратной связи, выбору каналов в зависимости от сложности сообщения, управлению слухами, развитию активного слушания и диалогических практик. Тема демонстрирует, что команды, лидерство и коммуникации образуют единый контур: лидер создаёт условия для командной работы через

эффективные коммуникации, а командное взаимодействие, в свою очередь, формирует распределённое лидерство. Без развития этих трёх элементов организация теряет способность к координации, адаптации и инновациям.

### **Тема 2.3. Организационная культура и управленческий климат УК-3.2.**

Тема раскрывает два взаимосвязанных феномена, формирующих внутреннюю среду организации и влияющих на поведение сотрудников. Организационная культура - система разделяемых ценностей, убеждений, норм, артефактов и моделей поведения, которые складываются в организации и направляют действия её членов. Рассматриваются уровни культуры (по Шейну: артефакты, провозглашаемые ценности, базовые предположения), типологии (Кэмерон-Куинн: клановая, адхократическая, рыночная, бюрократическая; Хофстеде: дистанция власти, избегание неопределённости, индивидуализм и др.). Культура выполняет функции интеграции, адаптации, идентификации, контроля и мотивации. Она может быть сильной или слабой, способствовать стратегии или тормозить изменения. Управленческий климат (организационный климат) - эмоционально-психологическое состояние организации, восприятие сотрудниками условий работы, отношений, стиля управления, справедливости, поддержки и психологической безопасности. В отличие от культуры (более устойчивой и глубинной), климат более динамичен, отражает «настроение» и актуальное восприятие. Ключевые измерения: ясность ролей, свобода принятия решений, теплота поддержки, признание, справедливость вознаграждения. Тема рассматривает взаимосвязь культуры и климата: культура задаёт рамки, климат - текущее самочувствие. Управленческий климат - проекция культуры на повседневные взаимодействия и восприятие. Инструменты диагностики: опросы (Q12 Гэллап, OCAI), наблюдение, интервью. Способы влияния: через лидерское поведение, системы поощрения, коммуникации, ритуалы, управление конфликтами. Цель - создать поддерживающую, этичную и продуктивную внутреннюю среду, где цели организации и благополучие сотрудников не противоречат друг другу.

## **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ**

### **Тема 3.1. Конфликты, стресс и устойчивость организации УК-3.3.**

Тема исследует три взаимосвязанных феномена, которые одновременно являются источниками рисков и точками роста для любой организации. Конфликты - столкновения противоположных интересов, позиций, ценностей или действий участников организации. Рассматриваются виды (внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые), причины (ограниченность ресурсов, неясность полномочий, различия в целях и восприятии, плохие коммуникации), а также функциональные (конструктивные) и дисфункциональные (деструктивные) последствия. Изучаются стили поведения в конфликте (модель Томаса-Киллманна: конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) и технологии управления конфликтами (медиация, переговоры, структурные методы). Стресс - неспецифическая реакция организма на чрезмерные или длительные нагрузки. Различают эустресс (мобилизующий) и дистресс (разрушающий). Организационные стрессоры: перегрузка, неопределённость ролей, конфликты требований, плохой психологический климат, недостаток контроля, страх потери работы. Последствия: снижение производительности, ошибки, текучесть, выгорание, ухудшение здоровья. Методы управления стрессом на индивидуальном уровне (тайм-менеджмент, релаксация) и организационном (оптимизация нагрузки, чёткость ролей, поддержка, программы wellbeing). Устойчивость организации (организационная резильентность) - способность предвидеть угрозы, эффективно реагировать на кризисы, адаптироваться к изменениям и восстанавливаться после потрясений, сохраняя ключевые функции. Включает антихрупкость (способность становиться сильнее в условиях хаоса). Факторы устойчивости: организационная культура обучения, распределённое лидерство, надёжные коммуникации, финансовая подушка, разнообразие компетенций, психологическая безопасность. Тема показывает, как конфликты и стресс могут подрывать устойчивость организации (если игнорируются или обостряются) или, наоборот, укреплять её (если управляются).

конструктивно). Организации, способные переводить конфликты в русло здоровой конкуренции идей, а стресс - в тонус и готовность к действию, обретают устойчивое преимущество в нестабильной среде.

### **Тема 3.2. Изменения и развитие организации УК-3.3.**

Тема посвящена процессам целенаправленных или вынужденных трансформаций, через которые организация проходит для повышения эффективности, адаптации к внешней среде или обеспечения долгосрочного выживания. Организационные изменения - любые сдвиги в стратегии, структуре, процессах, культуре, технологиях или поведении сотрудников. Классификация: по масштабу (инкрементальные / локальные/ трансформационные/революционные), по объекту (изменение целей, технологий, людей, структуры), по источнику (реактивные - ответ на внешний кризис, и проактивные - инициативные). Ключевые модели управления изменениями: модель Курта Левина (размораживание - движение - замораживание), модель Джона Коттера (8 шагов), модель ADKAR (осознание, желание, знания, способности, закрепление), теория EASI (эмоциональное и инструментальное влияние). Организационное развитие (ОР) - системный, долгосрочный подход к повышению эффективности через улучшение человеческих процессов, климата, культуры и способности организации к самообновлению. ОР опирается на ценности участия, сотрудничества, открытости, доверия. Инструменты: командное строительство, обратная связь 360°, обучение действием, коучинг, конфликт-менеджмент, реструктуризация процессов. ОР отличается от спонтанных изменений плановностью и ориентацией на развитие человеческого потенциала. Сопротивление изменениям - естественная реакция индивидов и групп, вызванная страхом неопределённости, потерей статуса, нарушением привычек, недоверием. Виды сопротивления (логическое, психологическое, социологическое). Методы преодоления: информирование, вовлечение, поддержка, переговоры, манипуляция (ограниченно), явное и неявное принуждение. Выбор метода зависит от срочности, власти и культуры. Развитие как жизненный цикл - модели стадий роста (Грейнер: творчество - руководство - делегирование - координация - сотрудничество; Адизес: зарождение, рост, расцвет, старение, смерть). Каждая стадия имеет типичные кризисы, требующие изменений. Обучающаяся организация (Сенге) - организация, способная непрерывно создавать, усваивать и передавать знания, адаптировать поведение на основе нового опыта. Ключевые дисциплины: личное мастерство, ментальные модели, общее видение, командное обучение, системное мышление. Тема учит, что изменения неизбежны, а развитие - управляемо. Успешная организация не боится изменений, а встраивает их в свою ДНК, превращая кризисы в возможности, а сопротивление - в энергию для улучшений.

### **Тема 3.3. Новые форматы управления и будущее организационного поведения ОПК-3.1.**

Тема описывает модель организации, способной эффективно действовать в условиях высокой неопределённости, технологических сдвигов и изменения ожиданий сотрудников и общества. Гибкость (адаптивность) - способность организации быстро перестраивать стратегию, структуру, процессы и распределение ресурсов в ответ на изменения внешней среды. Проявляется в децентрализации решений, плоских иерархиях, кросс-функциональных командах, сетевых структурах, agile-методологиях (Scrum, Kanban), а также в отказе от жёстких долгосрочных планов в пользу итеративного планирования. Гибкая организация воспринимает ошибки как материал для обучения, а не как повод для наказания. Цифровизация (цифровая трансформация) - интеграция цифровых технологий во все аспекты деятельности, фундаментально меняющая способы создания ценности, управления и взаимодействия. Включает автоматизацию рутинных операций (RPA, AI), использование больших данных и прогнозной аналитики, облачную инфраструктуру, цифровые платформы для коллаборации (Slack, Miro, Teams), внедрение сквозных технологий (IoT, блокчейн, цифровые двойники). Цифровизация не сводится к «компьютеризации» - это перепроектирование бизнес-моделей и организационной логики под возможности технологий. Человекоцентричность - подход, при котором человек (сотрудник, клиент, партнёр) ставится в центр организационного дизайна, а технологии и

процессы служат его развитию, благополучию и раскрытию потенциала. Проявляется в: гибком графике и удалённой работе, психологической безопасности, программах wellbeing, вовлечении сотрудников в принятие решений, индивидуальных траекториях развития, культуре обратной связи, отказе от избыточного контроля в пользу доверия. Человекоцентричность не отрицает эффективность, но утверждает, что устойчивая эффективность достигается через заботу о людях. Тема подчёркивает, что эти три элемента взаимосвязаны: цифровизация даёт инструменты для гибкости, но без человекоцентричности порождает выгорание и сопротивление; гибкость требует доверия и автономии, что невозможно без человекоцентричной культуры; человекоцентричность без цифровизации и гибкости остаётся благим пожеланием. Организация будущего - это живая, обучающаяся система, где технологии усиливают человеческий потенциал, а структуры не сковывают, а высвобождают энергию сотрудников.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.01 Теория организации и организационное поведение входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

4.4. Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.5. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только букву выбранного варианта ответа (например, в).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

**5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам**

**5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.01 Теория организации и организационное поведение используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос, тестирование, терминологический диктант, контрольное задание.**

**5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:**

## **РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЕ**

### **Тема 1.1. Организация как открытая система.**

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Чем открытая система отличается от закрытой в контексте организации?

Вопрос 2. Какие основные элементы входят в модель организации как открытой системы?

Вопрос 3. Почему организация как открытая система не может существовать без гомеостаза и негэнтропии?

Вопрос 4. Что понимается под вертикальными и горизонтальными взаимодействиями в организации?

Вопрос 5. Какие три типа процессов обычно выделяют в системном описании организации?

Вопрос 6. Как связаны формальная и неформальная системы взаимодействий?

Вопрос 7. Какие параметры внешней среды определяют степень неопределенности для организации?

Вопрос 8. Какие типы адаптации организации к неопределенности существуют?

Вопрос 9. Почему в условиях быстрых изменений классическая иерархическая структура может снижать устойчивость организации?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Терминологический диктант:

Задание 1. Дайте определение каждому термину.

№ п	Термины	Определение
1	Цель организации	
2	Система целей организации	
3	Ценности организации	
4	Организационная структура	
5	Принципы построения организационной структуры	
6	Функции организационной структуры	
7	Ответственность в организации	
8	Бизнес-процессы	
9	Коммуникации	
10	Регламенты и процедуры	

Критерии оценивания терминологического диктанта:

Диапазон баллов	Описание критерия
6	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры (в том числе самостоятельно составленные); излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
5	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт достаточно правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.

4	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки в определениях терминов (или 1–2 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
3	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «хорошо», но допускает 3-4 ошибки в определениях терминов (или 3-4 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
2	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (3–5 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (6-7 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
0	Обучающийся обнаруживает незнание терминов темы (более 5 ошибок в определениях), допускает ошибки, искажающие смысл понятий; во второй части задания не может выбрать метод или приводит пример, не соответствующий заданию; ответ беспорядочный, неуверенный, терминология не освоена.

## **Тема 1.2. Архитектура организации: цели, структура, процессы.**

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под целями организации и какую роль они играют в ее деятельности?

Вопрос 2. Какие виды целей организации выделяются и чем они различаются?

Вопрос 3. В чем заключается значение организационных ценностей и как они влияют на поведение работников?

Вопрос 4. Что представляет собой организационная структура и какие функции она выполняет?

Вопрос 5. Какие виды организационных структур используются в современной практике управления?

Вопрос 6. В чем состоит взаимосвязь функций, полномочий и ответственности в организации?

Вопрос 7. Что понимается под бизнес-процессами и какие их виды можно выделить?

Вопрос 8. Какова роль координации в обеспечении эффективности организационной деятельности?

Вопрос 9. Почему согласованность целей, структуры, процессов и механизмов координации имеет важное значение для функционирования организации?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Терминологический диктант:

Задание 1. Дайте определение каждому термину.

№ п	Термины	Определение
1	Инициация	
2	Планирование	
3	Реализация	
4	Завершение	
5	Ворот (Gate)	
6	Бизнес-кейс	
7	Стейринг-комитет	
8	Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)	
9	Рециркуляция (Recycle)	
10	Извлечённые уроки (Lessons Learned)	

Критерии оценивания терминологического диктанта:

Диапазон баллов	Описание критерия
6	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры (в том числе самостоятельно составленные); излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
5	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт достаточно правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.

4	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки в определениях терминов (или 1–2 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
3	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «хорошо», но допускает 3-4 ошибки в определениях терминов (или 3-4 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
2	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (3–5 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (6-7 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
0	Обучающийся обнаруживает незнание терминов темы (более 5 ошибок в определениях), допускает ошибки, искажающие смысл понятий; во второй части задания не может выбрать метод или приводит пример, не соответствующий заданию; ответ беспорядочный, неуверенный, терминология не освоена.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### **Тема 1.3 Организация в контексте внешней среды.**

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под внешней средой организации и какие компоненты входят в ее состав?

Вопрос 2. Каким образом рынок и технологии влияют на деятельность, развитие и управленческие решения организации?

Вопрос 3. В чем заключается значение институциональной среды для функционирования организации?

Вопрос 4. Что понимается под гибкостью, адаптивностью и устойчивостью организации?

Вопрос 5. Какие факторы обеспечивают гибкость и адаптивность организации в современных условиях?

Вопрос 6. Почему способность организации к обучению рассматривается как важное условие ее устойчивого развития?

Вопрос 7. Что понимается под цифровой трансформацией организации и чем она отличается от простого внедрения отдельных технологий?

Вопрос 8. В каких основных направлениях цифровая трансформация влияет на деятельность современной организации?

Вопрос 9. Какие условия обеспечивают результативность цифровой трансформации организации?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), даёт правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочёта в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Терминологический диктант:

Задание 1. Дайте определение каждому термину.

№ п	Термины	Определение
1	Внешняя среда организации	
2	Рынок	
3	Технологии	
4	Институты	
5	Гибкость организации	
6	Адаптивность организации	
7	Устойчивость организации	
8	Обучающаяся организация	
9	Цифровая трансформация организации	
10	Воздействие цифровой трансформации на систему управления	

Критерии оценивания терминологического диктанта:

Диапазон баллов	Описание критерия
6	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры (в том числе самостоятельно составленные); излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
5	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт достаточно правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
4	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки

	«отлично», но допускает 1-2 ошибки в определениях терминов (или 1–2 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
3	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «хорошо», но допускает 3-4 ошибки в определениях терминов (или 3-4 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
2	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (3–5 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (6-7 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

## РАЗДЕЛ 2. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА И КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИИ

### Тема 2. 1. Человек в организации: установки, мотивация, вовлеченность.

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под трудовым поведением работника и какие факторы влияют на его формирование?

Вопрос 2. Какие индивидуальные особенности работника оказывают наиболее существенное влияние на его поведение в организации?

Вопрос 3. В каких основных проявлениях выражается трудовое поведение работника в организационной среде?

Вопрос 4. Что понимается под мотивацией персонала и чем различаются внутренняя и внешняя мотивация?

Вопрос 5. Какие современные подходы к мотивации персонала используются в организационной практике?

Вопрос 6. Почему эффективная система мотивации должна учитывать различия в потребностях, ожиданиях и ценностных ориентациях работников?

Вопрос 7. Что представляет собой типология личности и какое значение она имеет для организации?

Вопрос 8. В чем заключается сущность соционики и как она может использоваться в организационной практике?

Вопрос 9. Какие другие подходы к анализу личности работника применяются в организации наряду с соционикой?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает сущность трудового поведения работника?

- а) трудовое поведение сводится только к выполнению должностных инструкций и соблюдению трудовой дисциплины
- б) трудовое поведение представляет собой совокупность действий, реакций и форм взаимодействия работника, проявляющихся в процессе выполнения профессиональных обязанностей и участия в организационной деятельности
- в) трудовое поведение определяется исключительно уровнем профессиональной квалификации работника
- г) трудовое поведение связано только с личными качествами человека и не зависит от организационной среды

Тест 2. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа индивидуальных особенностей работника в организационной среде?

- а) при четко регламентированной работе индивидуальные особенности практически не влияют на результат деятельности
- б) различия в темпераменте, характере, способностях и ценностях могут определять стиль работы, отношение к взаимодействию и формы трудового поведения работника
- в) индивидуальные особенности имеют значение только при подборе руководителей, но не оказывают влияния на поведение рядовых сотрудников
- г) эффективность труда полностью зависит от внешнего контроля и не связана с

личностными характеристиками работника

Тест 3. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных положений наиболее точно отражает современное понимание мотивации персонала?

- а) мотивация персонала сводится преимущественно к системе материального вознаграждения и санкций
- б) мотивация персонала определяется главным образом личными интересами работника и слабо зависит от управленческого воздействия
- в) мотивация персонала представляет собой систему внутренних и внешних побуждений, определяющих направленность, интенсивность и устойчивость трудовой активности работника
- г) мотивация персонала является устойчивой характеристикой личности и не изменяется под влиянием организационной среды

Тест 4. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее полно объясняет необходимость сочетания материальной и нематериальной мотивации в современной организации?

- а) материальная мотивация имеет значение только на начальном этапе трудовой деятельности, а затем полностью утрачивает свою роль
- б) нематериальная мотивация эффективна только в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры
- в) устойчивую трудовую активность невозможно обеспечить только оплатой труда, поскольку работник ориентируется также на признание, развитие, справедливость, участие и значимость своей деятельности
- г) сочетание материальной и нематериальной мотивации необходимо только для работников управленческого уровня

Тест 5. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее точно отражает практическое значение типологий личности в организации?

- а) типологии личности позволяют с высокой точностью предсказать профессиональное будущее работника независимо от его опыта и мотивации
- б) типологии личности используются как вспомогательный инструмент для понимания различий в стилях мышления, общения и поведения работников, но не заменяют анализа их компетенций и профессиональных качеств
- в) типологии личности применяются исключительно в психологическом консультировании и не имеют отношения к организационной практике
- г) использование типологий личности позволяет полностью отказаться от оценки трудового поведения работника в реальной деятельности

Тест 6. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из использования соционики и других типологических подходов в организации?

а) типологические различия между работниками следует рассматривать как жестко заданные и неизменные характеристики, определяющие их профессиональную пригодность

б) типологические подходы полезны прежде всего для более гибкого распределения ролей, анализа коммуникации и учета различий во взаимодействии, если они не используются как упрощенная система ярлыков

в) соционика и другие типологии имеют значение только при формировании неформальных групп и не применимы к рабочим командам

г) различия между типами личности влияют исключительно на эмоциональную сферу и не связаны с профессиональным поведением работников

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
6	Свыше 90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
5	Около 90%	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует достаточно глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 60% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен достаточно, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

## **Тема 2.2. Команды, лидерство и организационные коммуникации.**

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под командным взаимодействием и чем команда отличается от обычной рабочей группы?

Вопрос 2. Какие признаки и условия обеспечивают эффективность командного взаимодействия в современной организации?

Вопрос 3. Почему при анализе командной работы важно учитывать индивидуальные и поколенческие различия участников?

Вопрос 4. Что понимается под лидерством и в чем состоит его отличие от формального руководства?

Вопрос 5. Какие качества и подходы характеризуют современное лидерство в условиях изменений?

Вопрос 6. С какими основными трудностями сталкивается лидер в современной организационной среде?

Вопрос 7. Что понимается под организационными коммуникациями и какие функции они выполняют в рабочей среде?

Вопрос 8. Какую роль играет обратная связь в обеспечении эффективности совместной деятельности?

Вопрос 9. Какие барьеры организационной коммуникации могут снижать качество взаимодействия в коллективе?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает сущность командного взаимодействия?

- а) командное взаимодействие представляет собой совместное присутствие работников в рамках одного подразделения
- б) командное взаимодействие означает выполнение каждым работником только своей индивидуальной функции без необходимости координации
- в) командное взаимодействие представляет собой согласованную совместную деятельность работников, объединенных общей целью, взаимной ответственностью и ориентацией на общий результат
- г) командное взаимодействие характерно только для временных проектных групп

Тест 2. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа командной работы в современной организации?

- а) высокая индивидуальная квалификация работников автоматически гарантирует эффективность команды
- б) эффективность команды зависит только от формального распределения обязанностей между участниками
- в) результативность командной деятельности определяется не только профессиональными качествами участников, но и уровнем доверия, коммуникаций, согласованностью ролей и качеством взаимодействия
- г) командное взаимодействие необходимо только в организациях с матричной

структурой управления

Тест 3. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных положений наиболее точно отражает современное понимание лидерства?

- а) лидерство сводится к должностному праву руководителя отдавать распоряжения и контролировать их исполнение
- б) лидерство представляет собой процесс влияния на людей, направленный на объединение усилий, поддержку совместной деятельности и достижение значимых результатов
- в) лидерство необходимо только в кризисных ситуациях и не играет существенной роли в стабильной среде
- г) лидерство полностью тождественно административному контролю

Тест 4. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое качество особенно важно для лидера в условиях изменений и высокой неопределенности?

- а) стремление сохранить неизменными привычные формы работы независимо от ситуации
- б) ориентация исключительно на жесткий контроль за исполнением задач
- в) способность сочетать гибкость, коммуникативную открытость, эмоциональную устойчивость и готовность вовлекать работников в процесс изменений
- г) отказ от обратной связи ради ускорения управленческих решений

Тест 5. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает роль организационных коммуникаций в рабочей среде?

- а) организационные коммуникации необходимы только для передачи распоряжений от руководителя к подчиненным
- б) организационные коммуникации ограничиваются обменом официальными документами и служебной информацией
- в) организационные коммуникации обеспечивают передачу информации, координацию действий, интеграцию участников совместной деятельности, поддержку мотивации и управляемости организации
- г) организационные коммуникации выполняют исключительно контрольную функцию

Тест 6. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа обратной связи в рабочей среде?

- а) обратная связь необходима только при оценке ошибок и нарушений дисциплины
- б) обратная связь эффективна лишь в том случае, когда носит формальный и строго регламентированный характер
- в) обратная связь представляет собой важный элемент коммуникации, позволяющий уточнять ожидания, корректировать деятельность, поддерживать развитие работников и укреплять доверие
- г) обратная связь в большей степени нужна руководителю, чем работникам

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
6	Свыше 90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
5	90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует достаточно глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 60% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен достаточно, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

**Тема 2.3. Организационная культура и управленческий климат**

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под ценностями и нормами поведения в организации и как они связаны между собой?

Вопрос 2. Какие современные организационные ценности наиболее значимы для рабочей среды?

Вопрос 3. Почему при анализе ценностей и норм поведения важно учитывать различия между поколениями работников?

Вопрос 4. Что понимается под организационной культурой и в чем заключается ее управленческое значение?

Вопрос 5. Какие основные функции выполняет организационная культура в организации?

Вопрос 6. В чем состоит значение корпоративной культуры как составной части организационной культуры?

Вопрос 7. Что понимается под доверием, управленческим климатом и психологической безопасностью в организации?

Вопрос 8. Какие факторы влияют на формирование благоприятного управленческого климата?

Вопрос 9. Почему психологическая безопасность рассматривается как важное условие эффективного взаимодействия и развития организации?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает сущность организационных ценностей?

- а) ценности организации представляют собой только официально закрепленные правила внутреннего распорядка
- б) ценности организации – это разделяемые представления о значимом и желательном, определяющие ориентиры поведения и взаимодействия работников
- в) ценности организации формируются исключительно под влиянием внешней среды и не зависят от внутренней практики
- г) ценности организации имеют значение только для руководящего состава

Тест 2. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее точно отражает взаимосвязь ценностей и норм поведения в организации?

- а) нормы поведения полностью заменяют ценности и не нуждаются в их поддержке
- б) ценности определяют, что считается значимым, а нормы поведения показывают, как это должно проявляться в практической деятельности
- в) ценности и нормы поведения существуют независимо друг от друга
- г) нормы поведения относятся только к формальной дисциплине, а ценности – только к неформальному общению

Тест 3. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных положений наиболее полно раскрывает управленческое значение организационной культуры?

- а) организационная культура влияет только на символику, традиции и внешний образ организации
- б) организационная культура является фоном организационной жизни, но не оказывает воздействия на управление
- в) организационная культура направляет поведение работников, поддерживает общие ориентиры, усиливает внутреннюю интеграцию и дополняет формальные механизмы управления
- г) организационная культура имеет значение только на этапе адаптации новых сотрудников

Тест 4. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее точно характеризует корпоративную культуру?

- а) корпоративная культура полностью тождественна организационной культуре и не имеет собственных проявлений
- б) корпоративная культура представляет собой часть организационной культуры, проявляющуюся в традициях, символах, стандартах поведения и фирменной идентичности
- в) корпоративная культура сводится только к проведению корпоративных мероприятий
- г) корпоративная культура формируется исключительно неформальными отношениями между сотрудниками

Тест 5. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает значение доверия в организации?

- а) доверие необходимо только в неформальном общении и не влияет на выполнение рабочих задач
- б) доверие представляет собой уверенность работников в надежности, добросовестности и предсказуемости поведения других участников организационной деятельности
- в) доверие возникает автоматически при наличии формальной структуры управления
- г) доверие связано только с отношениями между руководителем и подчиненными

Тест 6. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа психологической безопасности в организации?

- а) психологическая безопасность означает отсутствие критики, требований и профессиональной ответственности
- б) психологическая безопасность необходима только для работников творческих профессий
- в) психологическая безопасность позволяет сотрудникам выражать мнение, задавать вопросы, обсуждать ошибки и предлагать идеи без страха унижения или наказания
- г) психологическая безопасность связана исключительно с личными качествами работника и не зависит от рабочей среды

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
6	Свыше 90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
5	90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует достаточно глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 60% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен достаточно, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

## РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ

### Тема 3.1. Конфликты, стресс и устойчивость организации

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1: Что понимается под конфликтом в организационной среде и почему он рассматривается как закономерное явление совместной деятельности?

Вопрос 2. Какие основные причины вызывают конфликты в организации?

Вопрос 3. Какие формы организационных конфликтов можно выделить и чем они различаются?

Вопрос 4. Что понимается под стрессом в организационной среде и какие факторы способствуют его возникновению?

Вопрос 5. В чем проявляется профессиональное выгорание работников?

Вопрос 6. Какие методы профилактики стресса и выгорания могут использоваться в современной организации?

Вопрос 7. Что понимается под устойчивостью поведения в организации?

Вопрос 8. Какие условия и факторы способствуют поддержанию устойчивости поведения работников в условиях напряжения и изменений?

Вопрос 9. Какова роль стрессоустойчивости, саморегуляции и поддерживающей организационной среды в обеспечении устойчивости поведения??

#### Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

#### Контрольные задания:

Задание 1. В производственном подразделении между начальником смены и сотрудниками возникло напряжение из-за новых требований к срокам выполнения работы. Руководитель настаивает на ускорении процессов, тогда как сотрудники считают, что это может привести к снижению качества и увеличению числа ошибок. На совещаниях несогласие выражается открыто, а в повседневной работе часть работников демонстрирует раздражение и нежелание поддерживать прежний уровень взаимодействия.

Контрольные вопросы:

1. Какая форма конфликта проявляется в данной ситуации?
2. Какие причины лежат в основе возникшего противоречия?
3. Какие пути разрешения данного конфликта могли бы быть наиболее эффективными?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
7	Обучающийся полностью и верно выполнил все три вопроса задания. В вопросе 1: точно определена форма/тип конфликта (или иного феномена), дано развёрнутое, терминологически корректное обоснование с опорой на теорию. В вопросе 2: правильно выявлены не менее трёх причин возникшего противоречия, каждая причина пояснена и связана с описанной ситуацией. В вопросе 3: предложено не менее трёх реалистичных, применимых в данной ситуации путей разрешения (управленческих мер), каждый путь раскрыт с точки зрения ожидаемого эффекта. Ответ логичен, последователен, научный стиль речи соблюден.
6	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 1 незначительную неточность. Например, в вопросе 1 форма конфликта определена верно, но обоснование неполное; в вопросе 2 указаны три причины, но одна из них недостаточно раскрыта; в вопросе 3 предложены три пути, но один из них слабо обоснован или не полностью соответствует ситуации. В остальном ответ соответствует уровню 7 баллов.
5	Обучающийся выполнил задания с ошибками. Допущены 2–3 ошибки или неточности. Например: в вопросе 1 форма конфликта определена неверно или обоснование отсутствует; в вопросе 2 указаны только две причины или причины не связаны с ситуацией; в вопросе 3 предложены только один-два пути разрешения без учёта реальных условий.
4	Обучающийся выполнил задание частично. Допущены 3–5 ошибок. Например: в вопросе 1 ответ отсутствует или полностью неверен; в вопросе 2 указана одна причина или ответ не по существу; в вопросе 3 ответ поверхностный, отсутствует или не соответствует управленческой логике.
3	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Например: ответы на вопросы отсутствуют или не соответствуют теме; предложенные меры нереалистичны, противоречат управленческим принципам, либо не применимы в описанной ситуации.
2	Обучающийся дал формальные ответы без понимания ситуации, не применил понятийный аппарат дисциплины, ответы отрывочны или не связаны с вопросом.
1	Обучающийся продемонстрировал полное непонимание задачи, ответы не связаны с управленческим контекстом, отсутствует опора на теоретический материал.
0	Обучающийся не приступил к выполнению задания или ответ полностью не соответствует теме.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

**Тема 3.2. Изменения и развитие организации**

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под организационными изменениями и какие причины вызывают необходимость их осуществления?

Вопрос 2. Какие внешние и внутренние источники организационных изменений можно выделить?

Вопрос 3. Какие виды организационных изменений существуют и в чем состоит логика их внедрения?

Вопрос 4. Что понимается под сопротивлением изменениям и почему оно возникает в организации?

Вопрос 5. Какие формы сопротивления изменениям могут проявляться в рабочей среде?

Вопрос 6. Какие методы и управленческие меры позволяют эффективно работать с сопротивлением изменениям?

Вопрос 7. Что понимается под развитием организации и какую роль в нем играет организационное обучение?

Вопрос 8. Что представляют собой инновации в организации и какие их направления можно

выделить?

Вопрос 9. Какие условия необходимы для развития организации через обучение и инновации?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1. В компании, работающей на высококонкурентном рынке, руководство приняло решение изменить структуру взаимодействия между подразделениями и внедрить новую цифровую систему координации задач. Часть сотрудников восприняла изменения как необходимый шаг, однако, другая часть начала выражать сомнения, опасаясь увеличения нагрузки, пересмотра обязанностей и необходимости быстро осваивать новые инструменты. Руководство ограничилось общим объявлением о предстоящих преобразованиях, не разъяснив подробно их цели и порядок внедрения.

Контрольные вопросы:

1. Какие причины организационных изменений проявляются в данной ситуации?
2. Какие факторы могли усилить сопротивление изменениям со стороны работников?
3. Какие действия могли бы сделать внедрение изменений более управляемым и результативным?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
7	Обучающийся полностью и верно выполнил все три вопроса задания. В вопросе 1: точно определены причины организационных изменений (не менее двух: внешние – высококонкурентный рынок; внутренние – необходимость повышения координации между подразделениями), дано развернутое обоснование с опорой на теорию (например, реактивные изменения как ответ на давление среды, проактивные – на стремление к эффективности). В вопросе 2: выявлено не менее трёх факторов, усиливших сопротивление изменениям (например, недостаток информации из-за формального объявления без разъяснений, страх увеличения нагрузки и пересмотра обязанностей, необходимость быстрого освоения новых цифровых инструментов, отсутствие вовлечения сотрудников в планирование), каждый фактор пояснён и

	связан с описанием ситуации. В вопросе 3: предложено не менее трёх конкретных, реалистичных управленческих действий для более управляемого внедрения (например, разработка плана коммуникации с разъяснением целей и выгод, поэтапное внедрение с пилотной группой, обучение и поддержка сотрудников, создание системы обратной связи, назначение внутренних амбассадоров изменений). Каждое действие раскрыто с точки зрения механизма реализации и ожидаемого эффекта. Ответ логичен, терминологически грамотен, научный стиль соблюден.
6	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 1 незначительную неточность. Например, в вопросе 1 причины определены верно, но обоснование неполное (отсутствует различие внешних/внутренних); в вопросе 2 указаны три фактора, но один из них недостаточно раскрыт или слабо связан с ситуацией; в вопросе 3 предложены три действия, но одно из них не конкретизировано (например, «провести обучение» без указания формата). В остальном ответ соответствует уровню 7 баллов.
5	Обучающийся выполнил задания с ошибками. Допущены 2–3 ошибки или неточности. Например: в вопросе 1 указана только одна причина или причины названы неверно (например, только внешние без учёта внутренних); в вопросе 2 указаны только два фактора сопротивления или факторы носят общий характер без привязки к ситуации; в вопросе 3 предложены один-два пути либо предложенные действия нереалистичны (например, «уволить несогласных») или не учитывают специфику цифровых изменений.
4	Обучающийся выполнил задание частично. Допущены 3–5 ошибок. Например: в вопросе 1 ответ отсутствует или полностью неверен; в вопросе 2 указан один фактор или ответ не по существу; в вопросе 3 ответ поверхностный, отсутствует или сводится к общим фразам («надо лучше объяснять»).
3	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Например: ответы на вопросы отсутствуют или не соответствуют теме; предложенные меры противоречат управленческим принципам (игнорирование сопротивления, принуждение без коммуникации) либо не применимы в описанной ситуации.
2	Обучающийся дал формальные ответы без понимания ситуации, не применил понятийный аппарат дисциплины, ответы отрывочны, не связаны с вопросами или содержат бытовые, ненаучные формулировки.
1	Обучающийся продемонстрировал полное непонимание задачи, ответы не связаны с управленческим контекстом (например, рассуждения о личных качествах сотрудников вместо анализа организационных изменений).
0	Обучающийся не приступил к выполнению задания или ответ полностью не соответствует теме.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### **Тема 3.3. Новые форматы управления и будущее организационного поведения.**

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под гибридной занятостью и какими факторами обусловлено распространение новых моделей труда?

Вопрос 2. В чем заключаются основные особенности новых моделей труда и как они влияют на организационное поведение работников?

Вопрос 3. Почему управление гибридной занятостью требует учета профессиональных, личностных и поколенческих различий работников?

Вопрос 4. Что понимается под управлением талантами и человеческим капиталом в современной организации?

Вопрос 5. Какие основные направления включает управление талантами?

Вопрос 6. Почему развитие человеческого капитала рассматривается как важнейшее условие

устойчивости и развития организации?

Вопрос 7. В чем заключается подход Фредерика Лалу к эволюции организаций?

Вопрос 8. Какие принципы лежат в основе бирюзовой организации?

Вопрос 9. Почему гибкость, цифровизация и человекоцентричность рассматриваются как ключевые характеристики организации будущего??

Контрольные задания:

Задание 1. В компании часть сотрудников работает в офисе, а часть - дистанционно. Руководитель заметил, что одни работники легко адаптировались к цифровому взаимодействию, самостоятельно планируют рабочий день и стабильно соблюдают сроки. Другие стали чаще запрашивать уточнения, испытывают трудности с самоорганизацией и жалуются на недостаток очного общения и спонтанной обратной связи.

Контрольные вопросы:

1. Какие особенности гибридной занятости проявляются в данной ситуации?
2. Почему восприятие новых моделей труда у работников различается?
3. Какие управленческие меры могут повысить эффективность гибридного формата?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
7	Обучающийся полностью и верно выполнил все три вопроса задания. В вопросе 1: выявлено не менее трёх особенностей гибридной занятости, проявляющихся в ситуации (например, неоднородность адаптации, разная потребность в самоорганизации, дефицит спонтанной обратной связи, дифференциация по цифровым компетенциям), каждая особенность обоснована ссылкой на фабулу. В вопросе 2: названы не менее трёх групп причин различий в восприятии (например, личностные особенности – экстраверсия/интроверсия, уровень самоорганизации; поколенческие различия; профессиональные и ситуационные факторы; психологические установки), дано развёрнутое объяснение каждой причины. В вопросе 3: предложено не менее трёх реалистичных управленческих мер, повышающих эффективность гибридного формата (например, диагностика и индивидуализация формата, обучение самоорганизации и цифровым инструментам, регламентация и прозрачность, сохранение неформальных связей через онлайн-встречи, частая обратная связь и коучинг, переход от контроля присутствия к контролю результатов). Каждая мера раскрыта с указанием механизма реализации. Ответ логичен, терминологически грамотен, научный стиль соблюден.
6	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 1 незначительную неточность. Например, в вопросе 1 названы три особенности, но одна из них недостаточно привязана к ситуации; в вопросе 2 указаны три причины, но одна из них раскрыта не полностью; в вопросе 3 предложены три меры, но одна из них слабо конкретизирована (например, «провести обучение» без указания чему). В остальном ответ соответствует уровню 7 баллов.
5	Обучающийся выполнил задания с ошибками. Допущены 2–3 ошибки или неточности. Например: в вопросе 1 указаны только две особенности или одна из них названа неверно; в вопросе 2 названы только две причины или причины носят общий характер без объяснения; в вопросе 3 предложены только две меры либо меры нереалистичны (например, «вернуть всех в офис») или не учитывают специфику гибридного формата.
4	Обучающийся выполнил задание частично. Допущены 3–5 ошибок. Например: в вопросе 1 ответ отсутствует или содержит только одну особенность; в вопросе 2

	указана одна причина или ответ не по существу; в вопросе 3 ответ поверхностный, отсутствует или сводится к общим фразам («надо лучше мотивировать»).
3	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Например: ответы на вопросы отсутствуют или не соответствуют теме; предложенные меры противоречат управленческим принципам (например, игнорирование трудностей, принуждение) либо не применимы в описанной ситуации.
2	Обучающийся дал формальные ответы без понимания ситуации, не применил понятийный аппарат дисциплины, ответы отрывочны, не связаны с вопросами или содержат бытовые, ненаучные формулировки.
1	Обучающийся продемонстрировал полное непонимание задачи, ответы не связаны с управленческим контекстом (например, рассуждения о личных симпатиях или технических неполадках вместо анализа гибридной занятости).
0	Обучающийся не приступил к выполнению задания или ответ полностью не соответствует теме.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,05	5
КТ 2	100	0,05	5
КТ 3	100	0,05	5
Итого:	x	0,15	15

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

#### **КТ-1.**

##### **Раздел 1.**

##### Контрольные задания:

Задание 1. Производственная компания в течение нескольких лет успешно работала на стабильном рынке. Однако после появления новых конкурентов и изменения предпочтений потребителей спрос на ее продукцию начал снижаться. Руководство компании приняло решение пересмотреть ассортимент, изменить ценовую политику и усилить маркетинговую активность.

Контрольные вопросы:

1. Какие факторы внешней среды (прямого и косвенного воздействия) повлияли на снижение спроса в данной ситуации?
2. Какие виды организационных изменений руководство компании решило внедрить, и к какому типу по масштабу и содержанию они относятся?
3. Почему даже при верно выбранных направлениях изменений сотрудники могут сопротивляться, и какие управленческие меры помогут снизить сопротивление в данной производственной компании?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

**КТ – 2.**

**Раздел 2.**

Контрольные задания:

Задание 1. В организации была создана проектная команда для запуска нового продукта. В нее вошли сотрудники из отдела маркетинга, продаж, производства и логистики. На начальном этапе участники по-разному понимали общую задачу, часть функций дублировалась, а обмен информацией между подразделениями происходил нерегулярно. После нескольких рабочих встреч руководитель уточнил цели команды, распределил роли и ввел краткие еженедельные совещания.

Контрольные вопросы:

1. Какие признаки эффективного командного взаимодействия были недостаточно выражены на начальном этапе?
2. Какие управленческие меры позволили улучшить работу команды?
3. Почему согласованность ролей и коммуникаций имеет важное значение для достижения общего результата?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания

0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.
------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**КТ – 3.**

**Раздел 3.**

Контрольные задания:

Задание 1. В организации внедряется новая система управления задачами. Руководство своевременно информирует сотрудников о целях изменений, проводит обучение, разъясняет порядок работы и создает возможность обсуждать возникающие трудности. Внутри команды сотрудники помогают друг другу осваивать новые процедуры, открыто говорят о возникающих ошибках и совместно ищут пути их устранения. Несмотря на высокую нагрузку в период перехода, рабочая группа сохраняет согласованность и работоспособность.

Контрольные вопросы:

1. Какие условия устойчивости поведения работников проявляются в данной ситуации?
2. Какую роль играют руководство и командная поддержка в сохранении устойчивости?
3. Почему данную ситуацию можно рассматривать как пример эффективного управления устойчивостью поведения в организации?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

**6.1 Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению.** Необходимо дать ответ в письменном виде, дать развернутый ответ на поставленные вопросы, при решении задачи подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

### **6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.**

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЕ

### Тема 1.1. Организация как открытая система. УК-3.2.

#### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Почему организация не может существовать как закрытая система, и какие процессы в открытой системе противодействуют энтропии?	
2.	По каким признакам классифицируются проекты и инициативы в управленческой практике? Перечислите не менее пяти критериев классификации и для каждого приведите пример	

##### 1.2. Контрольные задания.

###### Задание 1.

Организация внедрила новую цифровую систему управления документами. На начальном этапе сотрудники столкнулись с трудностями в использовании программы, сроки выполнения отдельных операций увеличились, а часть работников выразила недовольство новыми требованиями.

Контрольные вопросы:

1. Определите, какой вид организационных изменений представлен в ситуации.
2. Укажите, какие качества организации особенно важны для успешного преодоления подобных трудностей.

##### 2. Задания комбинированного типа.

###### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Руководство крупной компании приняло решение изменить систему премирования персонала. После введения новых критериев оценки труда повысилась вовлеченность сотрудников, изменилась дисциплина, усилилась заинтересованность в результатах работы, а также выросли показатели эффективности отдельных подразделений. Этот пример показывает, что изменение одного элемента организации влияет на состояние других элементов и результаты ее деятельности в целом?		

	<p>Варианты ответов:</p> <p>а) Процессный подход</p> <p>б) Ситуационный подход</p> <p>в) Системный подход</p> <p>г) Структурный подход</p>		
2.	<p>В компании при выполнении крупного заказа отдел снабжения обеспечивает поставку материалов, производственное подразделение изготавливает продукцию, служба логистики организует доставку, а коммерческий отдел взаимодействует с заказчиком. Результат зависит от того, насколько согласованно действуют все подразделения и насколько своевременно между ними передается информация?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Организация как система взаимодействий и процессов</p> <p>б) Организация как замкнутая система</p> <p>в) Организация как неформальная группа</p> <p>г) Организация как временное объединение работников</p>		

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

Тест 1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно отражает роль целей организации в ее архитектуре?

- а) цели определяют только долгосрочные ориентиры развития и не связаны с текущей деятельностью подразделений
- б) цели выступают формальным элементом управления и используются преимущественно для внешнего представления организации
- в) цели задают направление деятельности организации, служат основой планирования, координации и оценки результатов, обеспечивая согласованность действий ее участников
- г) цели необходимы главным образом для распределения полномочий между руководителями и подчиненными

Тест 2. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее точно характеризует различие между декларируемыми и реально действующими ценностями организации?

- а) декларируемые ценности всегда формируются стихийно, а реально действующие закрепляются в официальных документах
- б) декларируемые ценности отражают официально провозглашенные принципы, тогда как реально действующие проявляются в фактическом поведении работников и управленческой практике
- в) декларируемые ценности связаны только с внешней средой, а реально действующие — исключительно с внутренней структурой организации
- г) между декларируемыми и реально действующими ценностями не может возникать

расхождений в устойчивой организации

Тест 3. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает сущность организационной структуры?

- а) организационная структура представляет собой совокупность неформальных отношений, возникающих между сотрудниками в процессе общения
- б) организационная структура сводится к перечню подразделений и должностей без учета связей между ними
- в) организационная структура представляет собой упорядоченную систему подразделений, уровней управления и связей между ними, обеспечивающую распределение функций, полномочий и ответственности
- г) организационная структура определяется исключительно численностью персонала и масштабом организации

Тест 4. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

В каком случае наиболее явно проявляется несоответствие между полномочиями и ответственностью в организации?

- а) руководителю подразделения предоставлено право самостоятельно распределять ресурсы и контролировать исполнение задач
- б) специалисту поручено участие в проекте, при этом его функции согласованы с руководителем и членами команды
- в) начальник отдела отвечает за выполнение плановых показателей, но не имеет права влиять на распределение ресурсов и принятие ключевых решений
- г) сотрудник выполняет должностные обязанности в соответствии с установленным регламентом и системой подчиненности

Тест 5. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее точно отражает сущность бизнес-процесса?

- а) бизнес-процесс – это любая деятельность работников, осуществляемая в пределах их должностных обязанностей
- б) бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных действий и операций, направленных на создание результата, имеющего ценность для внутреннего или внешнего потребителя
- в) бизнес-процесс – это исключительно производственная деятельность, связанная с выпуском продукции
- г) бизнес-процесс – это последовательность распоряжений, исходящих от высшего уровня управления

Тест 6. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа координации как элемента архитектуры организации?

- а) координация необходима только в организациях с матричной структурой управления
- б) координация выступает вспомогательным элементом, который не влияет на результативность бизнес-процессов при наличии формальной структуры
- в) координация обеспечивает согласованность действий работников и подразделений, связывая цели, структуру и процессы в единую систему организационной деятельности
- г) координация сводится к административному контролю за исполнением распоряжений руководства

## Тема 1.2. Архитектура организации: цели, структура, процессы ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Как взаимосвязаны цели, структура и процессы в архитектуре организации?	
2.	Чем различаются основные, вспомогательные и управленческие процессы, и какую роль в их согласовании играет организационная структура?	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

В компании утверждена стратегия расширения на новые рынки. Руководство подчеркивает важность качества продукции, ответственности и ориентации на результат. Вместе с тем часть подразделений продолжает работать только на выполнение текущих показателей, не связывая свою деятельность с долгосрочными целями организации.

Контрольные вопросы:

1. Определите, какая проблема проявляется в данной ситуации.

2. Укажите, что необходимо обеспечить для согласованности целей организации и деятельности ее подразделений.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Руководство компании провозгласило в числе ключевых ценностей открытость, сотрудничество и инициативность. Однако, на практике решения принимаются исключительно на высшем уровне управления, информация между подразделениями передается с задержкой, а сотрудники избегают проявления инициативы из-за опасения негативной реакции руководства. В результате в организации усиливаются недоверие и формальный характер взаимодействия.</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) В организации наблюдается полное соответствие между целями и ценностями</p> <p>б) В организации отсутствуют стратегические цели</p> <p>в) В организации имеется расхождение между декларируемыми и реально действующими ценностями</p> <p>г) В организации преобладает процессный подход к управлению</p>		
2.	В организации была разработана новая		

<p>система распределения функций. Однако, после ее введения начальники подразделений по-прежнему отвечают за конечные результаты работы, не имея при этом права перераспределять ресурсы, изменять сроки выполнения задач и влиять на кадровые решения. Это привело к снижению управляемости и возникновению конфликтов между подразделениями</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) В организации нарушен принцип специализации</p> <p>б) В организации отсутствует связь между основными и вспомогательными процессами</p> <p>в) В организации наблюдается несоответствие между ответственностью и полномочиями</p> <p>г) В организации используется дивизиональная структура управления</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно отражает роль целей организации в ее архитектуре?

а) цели определяют только долгосрочные ориентиры развития и не связаны с текущей деятельностью подразделений

б) цели выступают формальным элементом управления и используются преимущественно для внешнего представления организации

в) цели задают направление деятельности организации, служат основой планирования, координации и оценки результатов, обеспечивая согласованность действий ее участников

г) цели необходимы главным образом для распределения полномочий между руководителями и подчиненными

##### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее точно характеризует различие между декларируемыми и реально действующими ценностями организации?

а) декларируемые ценности всегда формируются стихийно, а реально действующие закрепляются в официальных документах

б) декларируемые ценности отражают официально провозглашенные принципы, тогда как реально действующие проявляются в фактическом поведении работников и управленческой практике

в) декларируемые ценности связаны только с внешней средой, а реально действующие — исключительно с внутренней структурой организации

г) между декларируемыми и реально действующими ценностями не может возникать расхождений в устойчивой организации

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает сущность организационной структуры?

а) организационная структура представляет собой совокупность неформальных отношений, возникающих между сотрудниками в процессе общения

б) организационная структура сводится к перечню подразделений и должностей без учета связей между ними

в) организационная структура представляет собой упорядоченную систему подразделений, уровней управления и связей между ними, обеспечивающую распределение функций, полномочий и ответственности

г) организационная структура определяется исключительно численностью персонала и масштабом организации

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

В каком случае наиболее явно проявляется несоответствие между полномочиями и ответственностью в организации?

а) руководителю подразделения предоставлено право самостоятельно распределять ресурсы и контролировать исполнение задач

б) специалисту поручено участие в проекте, при этом его функции согласованы с руководителем и членами команды

в) начальник отдела отвечает за выполнение плановых показателей, но не имеет права влиять на распределение ресурсов и принятие ключевых решений

г) сотрудник выполняет должностные обязанности в соответствии с установленным регламентом и системой подчиненности

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее точно отражает сущность бизнес-процесса?

а) бизнес-процесс – это любая деятельность работников, осуществляемая в пределах их должностных обязанностей

б) бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных действий и операций, направленных на создание результата, имеющего ценность для внутреннего или внешнего потребителя

в) бизнес-процесс – это исключительно производственная деятельность, связанная с выпуском продукции

г) бизнес-процесс – это последовательность распоряжений, исходящих от высшего уровня управления

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа координации как элемента архитектуры организации?

а) координация необходима только в организациях с матричной структурой управления

б) координация выступает вспомогательным элементом, который не влияет на

результативность бизнес-процессов при наличии формальной структуры

в) координация обеспечивает согласованность действий работников и подразделений, связывая цели, структуру и процессы в единую систему организационной деятельности

г) координация сводится к административному контролю за исполнением распоряжений руководства

### Тема 1.3. Организация в контексте внешней среды ОПК-3.

#### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Какие два типа внешней среды выделяют в теории организации и чем они различаются по степени влияния на повседневную деятельность компании?	
2.	Почему высокая неопределённость внешней среды требует от организации адаптивности, и какие два основных способа адаптации существуют?	

##### 1.2. Контрольные задания.

###### Задание 1.

Производственная компания в течение нескольких лет успешно работала на стабильном рынке. Однако после появления новых конкурентов и изменения предпочтений потребителей спрос на ее продукцию начал снижаться. Руководство компании приняло решение пересмотреть ассортимент, изменить ценовую политику и усилить маркетинговую активность.

Контрольные вопросы:

1. Определите, какие факторы внешней среды проявляются в данной ситуации.
2. Объясните, почему организация была вынуждена скорректировать свою деятельность.

##### 2. Задания комбинированного типа.

###### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Компания длительное время сохраняла устойчивые позиции на рынке, однако после появления новых конкурентов и изменения потребительских предпочтений объем продаж начал снижаться. Руководство провело анализ внешней среды, пересмотрело ассортимент продукции и изменило подходы к продвижению товаров. Это показывает, что деятельность организации находится в зависимости от внешних условий, определяющих спрос, конкуренцию и требования к результатам труда.</p> <p>Варианты ответов: а) в ситуации раскрывается влияние организационной культуры на поведение работников</p>		

	б) в ситуации раскрывается влияние рынка на деятельность организации в) в ситуации раскрывается влияние только внутренних процессов на организацию г) в ситуации раскрывается влияние исключительно технологических факторов		
2.	Организация столкнулась с изменением условий внешней среды и в короткие сроки перераспределила ресурсы, скорректировала порядок взаимодействия подразделений и обновила методы работы. При этом она не только быстро отреагировала на новые обстоятельства, но и частично пересмотрела внутренние процессы, чтобы сохранить результативность деятельности в дальнейшем.  Варианты ответов а) в тексте характеризуется только устойчивость организации б) в тексте характеризуется только централизация управления в) в тексте характеризуется сочетание гибкости и адаптивности организации г) в тексте характеризуется исключительно влияние институциональной среды		

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает влияние рынка на организацию?

- а) рынок воздействует на организацию только через уровень цен на продукцию
- б) рынок определяет спрос, условия конкуренции, требования к качеству и побуждает организацию корректировать направления деятельности
- в) рынок влияет исключительно на сбыт готовой продукции и не затрагивает внутренние процессы организации
- г) рынок выступает фактором внешней среды только для коммерческих организаций

##### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее точно характеризует институциональную среду организации?

- а) институциональная среда включает только государственное регулирование и налоговые требования
- б) институциональная среда отражает исключительно неформальные нормы делового поведения
- в) институциональная среда представляет собой систему формальных и неформальных правил, определяющих допустимые рамки деятельности организации
- г) институциональная среда влияет на организацию только в случае изменения законодательства

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее точно отражает различие между гибкостью и адаптивностью организации?

- а) гибкость связана только с изменением структуры, а адаптивность — исключительно с поведением работников
- б) гибкость отражает способность быстро реагировать на изменения, а адаптивность — способность глубже перестраивать деятельность в соответствии с новыми условиями
- в) гибкость и адаптивность являются полностью тождественными характеристиками организации
- г) гибкость относится только к внешней среде, а адаптивность — только к внутренней

Тест 4.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой фактор в наибольшей степени способствует формированию устойчивой адаптивности организации в долгосрочной перспективе?

- а) сохранение неизменных процедур и жестко закрепленных способов работы
- б) ориентация исключительно на контроль текущих результатов
- в) способность организации к обучению, накоплению опыта и внедрению новых знаний в практику деятельности
- г) ограничение полномочий сотрудников при принятии решений

Тест 5.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных положений наиболее полно отражает сущность цифровой трансформации организации?

- а) цифровая трансформация представляет собой замену бумажного документооборота электронным
- б) цифровая трансформация означает внедрение отдельных программных решений без изменения методов управления
- в) цифровая трансформация представляет собой комплексное изменение деятельности организации на основе цифровых технологий, затрагивающее процессы, управление, коммуникации и взаимодействие с внешней средой
- г) цифровая трансформация сводится к автоматизации производственных операций

Тест 6.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое условие в наибольшей степени определяет результативность цифровой трансформации организации?

- а) внедрение как можно большего количества цифровых инструментов независимо от целей организации
- б) согласованность цифровых решений со стратегией, процессами и общей архитектурой организации
- в) передача всей ответственности за цифровизацию только ИТ-подразделению
- г) замена всех традиционных методов работы цифровыми без поэтапной адаптации персонала

## РАЗДЕЛ 2. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА И КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИИ

### Тема 2.1. Человек в организации: установки, мотивация, вовлеченность УК-3.1.

#### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Чем различаются внутренняя и внешняя мотивация, и какая из них создаёт более устойчивую вовлечённость сотрудника?	
2.	Как установки работника влияют на его поведение в организации и почему между установкой и реальным действием может возникать разрыв?	

##### 1.2. Контрольные задания.

###### Задание 1.

Производственная компания в течение нескольких лет успешно работала на стабильном рынке. Однако, после появления новых конкурентов и изменения предпочтений потребителей спрос на ее продукцию начал снижаться. Руководство компании приняло решение пересмотреть ассортимент, изменить ценовую политику и усилить маркетинговую активность.

Контрольные вопросы:

1. Определите, какие факторы внешней среды проявляются в данной ситуации.
2. Объясните, почему организация была вынуждена скорректировать свою деятельность.

#### 2. Задания комбинированного типа.

##### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>В одном подразделении работают два специалиста с одинаковым уровнем профессиональной подготовки. Однако, один из них проявляет инициативу, стремится предлагать новые способы решения задач, активно взаимодействует с коллегами и проявляет заинтересованность в общем результате. Другой ограничивается формальным выполнением поручений, избегает дополнительной ответственности и предпочитает не выходить за рамки минимально необходимых действий.</p> <p>Варианты ответов: а) Различия между сотрудниками объясняются исключительно уровнем их</p>		

	<p>квалификации</p> <p>б) Различия в поведении сотрудников связаны только с системой оплаты труда</p> <p>в) Различия в трудовом поведении работников могут быть обусловлены их индивидуальными особенностями и отношением к труду</p> <p>г) Различия в поведении работников не имеют значения для организации</p>		
2.	<p>В организации действует стабильная система оплаты труда и премирования. Однако часть работников, несмотря на достойный уровень материального вознаграждения, проявляет снижение заинтересованности в деятельности, поскольку не получает признания результатов своего труда, не видит возможностей профессионального роста и не участвует в обсуждении значимых вопросов.</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) В данной ситуации мотивация работников полностью определяется материальными стимулами</p> <p>б) В данной ситуации проявляется значение нематериальных факторов мотивации</p> <p>в) В данной ситуации снижение мотивации связано только с недостатком профессиональных компетенций работников</p> <p>г) В данной ситуации мотивация не зависит от управленческого воздействия</p>		

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает сущность трудового поведения работника?

а) трудовое поведение сводится только к выполнению должностных инструкций и соблюдению трудовой дисциплины

б) трудовое поведение представляет собой совокупность действий, реакций и форм взаимодействия работника, проявляющихся в процессе выполнения профессиональных обязанностей и участия в организационной деятельности

в) трудовое поведение определяется исключительно уровнем профессиональной квалификации работника

г) трудовое поведение связано только с личными качествами человека и не зависит от организационной среды

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа индивидуальных особенностей работника в организационной среде?

- а) при четко регламентированной работе индивидуальные особенности практически не влияют на результат деятельности
- б) различия в темпераменте, характере, способностях и ценностях могут определять стиль работы, отношение к взаимодействию и формы трудового поведения работника
- в) индивидуальные особенности имеют значение только при подборе руководителей, но не оказывают влияния на поведение рядовых сотрудников
- г) эффективность труда полностью зависит от внешнего контроля и не связана с личностными характеристиками работника

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных положений наиболее точно отражает современное понимание мотивации персонала?

- а) мотивация персонала сводится преимущественно к системе материального вознаграждения и санкций
- б) мотивация персонала определяется главным образом личными интересами работника и слабо зависит от управленческого воздействия
- в) мотивация персонала представляет собой систему внутренних и внешних побуждений, определяющих направленность, интенсивность и устойчивость трудовой активности работника
- г) мотивация персонала является устойчивой характеристикой личности и не изменяется под влиянием организационной среды

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее полно объясняет необходимость сочетания материальной и нематериальной мотивации в современной организации?

- а) материальная мотивация имеет значение только на начальном этапе трудовой деятельности, а затем полностью утрачивает свою роль
- б) нематериальная мотивация эффективна только в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры
- в) устойчивую трудовую активность невозможно обеспечить только оплатой труда, поскольку работник ориентируется также на признание, развитие, справедливость, участие и значимость своей деятельности
- г) сочетание материальной и нематериальной мотивации необходимо только для работников управленческого уровня

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее точно отражает практическое значение типологий личности в организации?

- а) типологии личности позволяют с высокой точностью предсказать профессиональное будущее работника независимо от его опыта и мотивации
- б) типологии личности используются как вспомогательный инструмент для понимания различий в стилях мышления, общения и поведения работников, но не заменяют анализа их

компетенций и профессиональных качеств

в) типологии личности применяются исключительно в психологическом консультировании и не имеют отношения к организационной практике

г) использование типологий личности позволяет полностью отказаться от оценки трудового поведения работника в реальной деятельности

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из использования соционики и других типологических подходов в организации?

а) типологические различия между работниками следует рассматривать как жестко заданные и неизменные характеристики, определяющие их профессиональную пригодность

б) типологические подходы полезны прежде всего для более гибкого распределения ролей, анализа коммуникации и учета различий во взаимодействии, если они не используются как упрощенная система ярлыков

в) соционика и другие типологии имеют значение только при формировании неформальных групп и не применимы к рабочим командам

г) различия между типами личности влияют исключительно на эмоциональную сферу и не связаны с профессиональным поведением работников

## **Тема 2.2. Команды, лидерство и организационные коммуникации УК-3.1.**

### 1. Задания открытого типа.

#### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Чем команда отличается от рабочей группы, и какой признак является наиболее важным для определения командного взаимодействия?	
2.	В чём различие между формальным руководством (менеджментом) и лидерством, и почему в условиях изменений лидерство становится критически важным?	

#### 1.2. Контрольные задания.

##### Задание 1.

В организации была создана проектная команда для запуска нового продукта. В нее вошли сотрудники из отдела маркетинга, продаж, производства и логистики. На начальном этапе участники по-разному понимали общую задачу, часть функций дублировалась, а обмен информацией между подразделениями происходил нерегулярно. После нескольких рабочих встреч руководитель уточнил цели команды, распределил роли и ввел краткие еженедельные совещания.

Контрольные вопросы:

1. Какие признаки эффективного командного взаимодействия были недостаточно выражены на начальном этапе?

2. Какие управленческие меры позволили улучшить работу команды?

3. Почему согласованность ролей и коммуникаций имеет важное значение для достижения общего результата?

## 2. Задания комбинированного типа.

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какое из нижеперечисленных утверждений наиболее точно описывает различие между формальным руководством (менеджментом) и неформальным лидерством?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Руководитель всегда обладает большими профессиональными знаниями, чем лидер</p> <p>б) Руководитель опирается на должностные полномочия, а лидер - на личный авторитет и доверие</p> <p>в) Лидер не может влиять на решения подчинённых, в отличие от руководителя</p> <p>г) Руководитель занимается только оперативными задачами, а лидер - только стратегическими</p>		
2.	<p>В проектной команде возник конфликт между двумя участниками из-за того, что каждый считает свою функцию главной, а задачи коллеги - второстепенными. Коммуникации стали формальными и редкими, сроки срываются. Какой управленческий механизм в первую очередь необходимо применить руководителю для восстановления эффективного командного взаимодействия?</p> <p>Варианты ответов</p> <p>а) Уволить обоих конфликтующих сотрудников и набрать новых</p> <p>б) Увеличить частоту контроля и штрафов за срыв сроков</p> <p>в) Уточнить роли, зоны ответственности и организовать регулярные краткие совещания для координации</p> <p>г) Передать все полномочия одному из участников, чтобы исключить двойное подчинение</p>		

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает сущность командного взаимодействия?

- а) командное взаимодействие представляет собой совместное присутствие работников в рамках одного подразделения
- б) командное взаимодействие означает выполнение каждым работником только своей индивидуальной функции без необходимости координации
- в) командное взаимодействие представляет собой согласованную совместную деятельность работников, объединенных общей целью, взаимной ответственностью и ориентацией на общий результат
- г) командное взаимодействие характерно только для временных проектных групп

##### Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа командной работы в современной организации?

- а) высокая индивидуальная квалификация работников автоматически гарантирует эффективность команды
- б) эффективность команды зависит только от формального распределения обязанностей между участниками
- в) результативность командной деятельности определяется не только профессиональными качествами участников, но и уровнем доверия, коммуникаций, согласованностью ролей и качеством взаимодействия
- г) командное взаимодействие необходимо только в организациях с матричной структурой управления

##### Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных положений наиболее точно отражает современное понимание лидерства?

- а) лидерство сводится к должностному праву руководителя отдавать распоряжения и контролировать их исполнение
- б) лидерство представляет собой процесс влияния на людей, направленный на объединение усилий, поддержку совместной деятельности и достижение значимых результатов
- в) лидерство необходимо только в кризисных ситуациях и не играет существенной роли в стабильной среде
- г) лидерство полностью тождественно административному контролю

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое качество особенно важно для лидера в условиях изменений и высокой неопределенности?

- а) стремление сохранить неизменными привычные формы работы независимо от ситуации
- б) ориентация исключительно на жесткий контроль за исполнением задач
- в) способность сочетать гибкость, коммуникативную открытость, эмоциональную устойчивость и готовность вовлекать работников в процесс изменений
- г) отказ от обратной связи ради ускорения управленческих решений

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает роль организационных коммуникаций в рабочей среде?

- а) организационные коммуникации необходимы только для передачи распоряжений от руководителя к подчиненным
- б) организационные коммуникации ограничиваются обменом официальными документами и служебной информацией
- в) организационные коммуникации обеспечивают передачу информации, координацию действий, интеграцию участников совместной деятельности, поддержку мотивации и управляемости организации
- г) организационные коммуникации выполняют исключительно контрольную функцию

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа обратной связи в рабочей среде?

- а) обратная связь необходима только при оценке ошибок и нарушений дисциплины
- б) обратная связь эффективна лишь в том случае, когда носит формальный и строго регламентированный характер
- в) обратная связь представляет собой важный элемент коммуникации, позволяющий уточнять ожидания, корректировать деятельность, поддерживать развитие работников и укреплять доверие
- г) обратная связь в большей степени нужна руководителю, чем работникам

### **Тема 2.3. Организационная культура и управленческий климат УК-3.2.**

#### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Чем организационная культура отличается от управленческого климата, и как они связаны между собой?	
2.	Какие три основные функции выполняет организационная культура в деятельности организации?	

## 1.2. Контрольные задания.

### Задание 1.

В компании официально закреплены ценности уважения, сотрудничества и открытости. Однако, в одном из подразделений руководитель общается с сотрудниками преимущественно в директивной форме, редко объясняет причины решений и практически не допускает обсуждения рабочих вопросов. В результате сотрудники предпочитают не высказывать мнение, избегают инициативы и ограничиваются формальным выполнением поручений.

Контрольные вопросы:

1. Какое противоречие проявляется в данной ситуации?
2. Как эта ситуация может повлиять на организационную культуру и управленческий климат подразделения?
3. Какие меры могли бы помочь приблизить реальную практику взаимодействия к провозглашенным ценностям организации?

## 2. Задания комбинированного типа.

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какое из перечисленных определений наиболее точно отражает понятие «управленческий климат» в отличие от организационной культуры?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Управленческий климат - это совокупность артефактов: символов, ритуалов и легенд организации</p> <p>б) Управленческий климат - это устойчивая система базовых предположений, не осознаваемых сотрудниками</p> <p>в) Управленческий климат - это текущее восприятие сотрудниками условий работы, стиля управления и психологической атмосферы</p> <p>г) Управленческий климат - это формально закреплённые в уставе ценности и миссия организации</p>		
2.	<p>В компании провозглашена ценность «открытость к диалогу». Однако сотрудники одного из отделов боятся высказывать своё мнение, так как руководитель критикует любые предложения, не совпадающие с его позицией. Какое явление в организационной культуре иллюстрирует данная ситуация?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Эффективная обратная связь</p> <p>б) Разрыв между декларируемыми и реальными ценностями</p> <p>в) Формирование адхократической культуры</p> <p>г) Высокий уровень психологической безопасности</p>		

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает сущность организационных ценностей?

- а) ценности организации представляют собой только официально закрепленные правила внутреннего распорядка
- б) ценности организации – это разделяемые представления о значимом и желательном, определяющие ориентиры поведения и взаимодействия работников
- в) ценности организации формируются исключительно под влиянием внешней среды и не зависят от внутренней практики
- г) ценности организации имеют значение только для руководящего состава

##### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее точно отражает взаимосвязь ценностей и норм поведения в организации?

- а) нормы поведения полностью заменяют ценности и не нуждаются в их поддержке
- б) ценности определяют, что считается значимым, а нормы поведения показывают, как это должно проявляться в практической деятельности
- в) ценности и нормы поведения существуют независимо друг от друга
- г) нормы поведения относятся только к формальной дисциплине, а ценности – только к неформальному общению

##### Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных положений наиболее полно раскрывает управленческое значение организационной культуры?

- а) организационная культура влияет только на символику, традиции и внешний образ организации
- б) организационная культура является фоном организационной жизни, но не оказывает воздействия на управление
- в) организационная культура направляет поведение работников, поддерживает общие ориентиры, усиливает внутреннюю интеграцию и дополняет формальные механизмы управления
- г) организационная культура имеет значение только на этапе адаптации новых сотрудников

##### Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее точно характеризует корпоративную культуру?

- а) корпоративная культура полностью тождественна организационной культуре и не имеет собственных проявлений
- б) корпоративная культура представляет собой часть организационной культуры, проявляющуюся в традициях, символах, стандартах поведения и фирменной идентичности
- в) корпоративная культура сводится только к проведению корпоративных мероприятий
- г) корпоративная культура формируется исключительно неформальными отношениями между сотрудниками

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает значение доверия в организации?

- а) доверие необходимо только в неформальном общении и не влияет на выполнение рабочих задач
- б) доверие представляет собой уверенность работников в надежности, добросовестности и предсказуемости поведения других участников организационной деятельности
- в) доверие возникает автоматически при наличии формальной структуры управления
- г) доверие связано только с отношениями между руководителем и подчиненными

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа психологической безопасности в организации?

- а) психологическая безопасность означает отсутствие критики, требований и профессиональной ответственности
- б) психологическая безопасность необходима только для работников творческих профессий
- в) психологическая безопасность позволяет сотрудникам выражать мнение, задавать вопросы, обсуждать ошибки и предлагать идеи без страха унижения или наказания
- г) психологическая безопасность связана исключительно с личными качествами работника и не зависит от рабочей среды

### **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ**

#### **Тема 3.1. Конфликты, стресс и устойчивость организации УК-3.3.**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Чем функциональный (конструктивный) конфликт отличается от дисфункционального (деструктивного), и как организация может стимулировать первый и предотвращать второй?	
2.	Что такое организационная устойчивость (резильентность) и какие три основных фактора её обеспечивают?	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

Сотрудник отдела маркетинга в течение нескольких месяцев работает над несколькими проектами одновременно, регулярно остается после окончания рабочего дня и получает задания сразу от нескольких руководителей. В последнее время он стал быстрее утомляться, реже проявляет инициативу, выполняет только минимально необходимый объем задач и все чаще говорит, что его работа не приносит ощутимого результата.

Контрольные вопросы:

1. Какие признаки стресса и профессионального выгорания можно выделить в данной ситуации?
2. Какие факторы могли способствовать развитию этого состояния?

3. Какие меры профилактики могли бы быть полезны в данной ситуации?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какое из утверждений наиболее точно характеризует отличие функционального (конструктивного) конфликта от дисфункционального (деструктивного)?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Функциональный конфликт всегда завершается победой одной из сторон, а дисфункциональный - компромиссом</p> <p>б) Функциональный конфликт направлен на личные противоречия, а дисфункциональный - на деловые разногласия</p> <p>в) Функциональный конфликт способствует улучшению процессов и инновациям, а дисфункциональный разрушает отношения и снижает эффективность</p> <p>г) Функциональный конфликт возникает только между разными подразделениями, а дисфункциональный - внутри одного отдела</p>		
2.	<p>Что из перечисленного является наиболее эффективным организационным методом профилактики стресса и профессионального выгорания сотрудников?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Увеличение штрафов за несвоевременное выполнение задач</p> <p>б) Полное устранение всех стрессоров, включая дедлайны</p> <p>в) Внедрение программ wellbeing (оздоровления), гибкого графика, культуры обратной связи и поддержки</p> <p>г) Обязательное присутствие на работе в офисе 5 дней в неделю</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Здание 1. Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает сущность конфликта в организационной среде?

а) конфликт представляет собой исключительно негативное явление, нарушающее

деятельность организации

- б) конфликт возникает только при наличии личной неприязни между работниками
- в) конфликт представляет собой столкновение противоположных интересов, целей, позиций или способов поведения участников организационного взаимодействия
- г) конфликт возможен только между руководителем и подчиненными

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа организационных конфликтов?

- а) любой конфликт в организации всегда приводит к разрушению взаимодействия
- б) значение конфликта для организации зависит от его причин, формы проявления и способов управленческого реагирования
- в) скрытые конфликты менее опасны для организации, чем открытые, поскольку не влияют на повседневную работу
- г) конфликты возникают исключительно из-за личностной несовместимости работников

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных положений наиболее точно отражает сущность стресса в организационной среде?

- а) стресс возникает только в случае открытого конфликта между работниками
- б) стресс – это состояние напряжения, возникающее под воздействием неблагоприятных или чрезмерно интенсивных факторов профессиональной деятельности
- в) стресс всегда носит исключительно разрушительный характер и не может выполнять мобилизующую функцию
- г) стресс зависит только от индивидуальных особенностей работника и не связан с условиями труда

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее полно характеризует профессиональное выгорание?

- а) профессиональное выгорание связано только с физическим утомлением после интенсивной работы
- б) профессиональное выгорание представляет собой кратковременную реакцию на разовую перегрузку
- в) профессиональное выгорание – это состояние эмоционального, психического и физического истощения, сопровождающееся снижением вовлеченности и чувства профессиональной результативности
- г) профессиональное выгорание проявляется только у работников управленческого звена

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает понятие устойчивости поведения в организации?

- а) устойчивость поведения означает полное отсутствие конфликтов, стресса и изменений в рабочей среде
- б) устойчивость поведения представляет собой способность работников и коллективов сохранять работоспособность, конструктивность взаимодействия и ориентацию на цели в условиях

напряжения и изменений

в) устойчивость поведения определяется исключительно личной выносливостью отдельных сотрудников

г) устойчивость поведения связана только с соблюдением формальной дисциплины

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой фактор в наибольшей степени способствует управлению устойчивостью поведения работников в организации?

а) постоянное усиление контроля и увеличение нагрузки без пересмотра условий работы

б) сочетание предсказуемой среды, ясности ролей, поддерживающего руководства, доверия и разумного распределения нагрузки

в) отказ от обратной связи и минимизация обсуждения трудностей

г) ориентация исключительно на индивидуальную ответственность работников без учета состояния рабочей среды

### **Тема 3.2. Изменения и развитие организации УК-3.3.**

#### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Что такое управление портфелем инициатив? Какие задачи решает портфельное управление и чем оно отличается от управления отдельной программой?	
2.	Какие инструменты используются для управления портфелем инициатив? Опишите не менее трёх инструментов и их применение.	

##### 1.2. Контрольные задания.

###### Задание 1.

В организации в течение длительного времени поддерживался высокий темп работы. Сотрудники регулярно оставались после окончания рабочего дня, получали задания из нескольких источников одновременно и редко имели возможность полноценно восстанавливаться. Через несколько месяцев руководство заметило, что часть работников стала чаще раздражаться, формально относиться к обязанностям, реже предлагать инициативы и высказывать сомнения в значимости своего труда.

Контрольные вопросы:

1. Какие признаки профессионального выгорания проявляются в данной ситуации?

2. Какие организационные факторы могли способствовать развитию этого состояния?

3. Какие меры профилактики следовало бы применить для снижения напряжения и поддержания работоспособности сотрудников?

## 2. Задания комбинированного типа.

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какое из перечисленных действий относится к трансформационным (радикальным) изменениям, а не к инкрементальным?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Корректировка должностных инструкций для уточнения функций</p> <p>б) Замена старого оборудования на аналогичное, но более производительное</p> <p>в) Полная смена бизнес-модели с продажи товаров на подписную модель</p> <p>г) Сокращение времени совещаний с 1 часа до 30 минут</p>		
2.	<p>При внедрении новой системы электронного документооборота часть сотрудников начала скрыто затягивать сроки, формально выполнять требования, но на самом деле продолжать пользоваться старыми методами. Какую форму сопротивления изменениям иллюстрирует данный пример?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Открытый саботаж</p> <p>б) Скрытое сопротивление</p> <p>в) Конструктивная критика</p> <p>г) Быстрая адаптация</p>		

## 3. Задания закрытого типа.

### 3.1. Тестовые задания.

#### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает сущность организационных изменений?

а) организационные изменения представляют собой только внешние преобразования структуры управления

б) организационные изменения – это преобразования, затрагивающие цели, структуру, процессы, технологии, методы управления и поведение работников

в) организационные изменения возникают исключительно в кризисных ситуациях

г) организационные изменения связаны только с внедрением новых технологий

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа источников и логики организационных изменений?

- а) изменения возникают только под влиянием внешней среды и не зависят от внутренних проблем организации
- б) логика внедрения изменений ограничивается моментом принятия решения о преобразованиях
- в) организационные изменения могут быть вызваны как внешними, так и внутренними факторами и требуют последовательного внедрения
- г) успешность изменений зависит только от наличия финансовых ресурсов

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных положений наиболее точно отражает сущность сопротивления изменениям?

- а) сопротивление изменениям представляет собой исключительно иррациональное поведение работников
- б) сопротивление изменениям – это совокупность реакций и форм поведения, направленных на непринятие, замедление или затруднение преобразований
- в) сопротивление изменениям возможно только на групповом уровне
- г) сопротивление изменениям всегда выражается в открытом несогласии

Тест 4.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой подход наиболее эффективен в работе с сопротивлением изменениям в современной организации?

- а) усиление давления и жесткий контроль без дополнительных разъяснений
- б) игнорирование негативных реакций работников до завершения преобразований
- в) сочетание понятной коммуникации, вовлечения работников, обучения и поддерживающего стиля руководства
- г) полная передача ответственности за принятие изменений самим сотрудникам

Тест 5.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает роль обучения в развитии организации?

- а) обучение в организации ограничивается проведением разовых курсов повышения квалификации
- б) обучение выступает фактором развития только в случае индивидуального роста отдельных работников
- в) организационное обучение связано с приобретением, накоплением и использованием знаний и опыта для совершенствования деятельности организации
- г) обучение имеет значение только при внедрении новых технологий

## Тест 6.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа инноваций как фактора организационного развития?

- а) инновации связаны исключительно с созданием новых технических устройств
- б) инновации являются значимыми только в производственных организациях
- в) инновации охватывают технологии, процессы, управление и культуру, а их внедрение способствует обновлению и повышению адаптивности организации

## Тема 3.3. Новые форматы управления и будущее организационного поведения ОПК-3.1.

### 1. Задания открытого типа.

#### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Какие три ключевые характеристики организации будущего (бирюзовой организации) выделяет Фредерик Лалу и в чём их суть?	
2.	Как цифровая трансформация изменяет организационное поведение сотрудников и требования к их компетенциям?	

#### 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

##### Задание 1.

Организация переходит к более гибкой модели управления: часть решений принимается на уровне команд, усиливается проектная работа, активно используются цифровые платформы, а руководство развивает практики обратной связи, обучения и поддержки благополучия сотрудников. При этом организация стремится не только повышать эффективность, но и создавать среду, в которой работники ощущают смысл своей деятельности и могут участвовать в развитии общих направлений работы.

Контрольные вопросы:

- 1. Какие признаки организации будущего проявляются в данной ситуации?
- 2. Какие идеи Фредерика Лалу можно увидеть в описанной модели?
- 3. Почему данную ситуацию можно рассматривать как пример нового организационного поведения?

### 2. Задания комбинированного типа.

#### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что из перечисленного является ключевым отличием «бирюзовой организации» (по Ф. Лалу) от традиционных иерархических структур?  Варианты ответов: а) Жёсткая централизация принятия решений на уровне топ-менеджмента б) Самоуправляемые команды, целостность		

	<p>сотрудников и эволюционная цель</p> <p>в) Максимальная автоматизация всех процессов без участия человека</p> <p>г) Полный отказ от любой обратной связи и контроля результатов</p>		
2.	<p>Как цифровая трансформация влияет на требования к организационному поведению сотрудников?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Снижает потребность в самоорганизации и автономии, так как всё контролируется алгоритмами</p> <p>б) Требуется развития навыков самоорганизации, цифровой коммуникации и работы в распределённых командах</p> <p>в) Полностью исключает необходимость в командном взаимодействии</p> <p>г) Делает неважным результат работы, главное - присутствие на рабочем месте</p>		

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно раскрывает сущность гибридной занятости?

- а) гибридная занятость означает полный переход работника на дистанционный формат труда
- б) гибридная занятость представляет собой сочетание очного присутствия в организации и дистанционного выполнения задач с использованием цифровых средств взаимодействия
- в) гибридная занятость применяется только в проектных командах и не относится к постоянной работе
- г) гибридная занятость предполагает отказ от координации и контроля со стороны организации

##### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа новых моделей труда?

- а) новые модели труда изменяют только место выполнения работы, не затрагивая организационное поведение работников
- б) новые модели труда усиливают значение самостоятельности, цифровых компетенций, координации на расстоянии и ориентации на результат
- в) новые модели труда возможны только в организациях с полностью дистанционным форматом занятости
- г) новые модели труда устраняют необходимость руководства и управленческого воздействия

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных положений наиболее точно отражает сущность управления талантами?

- а) управление талантами сводится к работе только с небольшим числом наиболее выдающихся работников
- б) управление талантами представляет собой системную деятельность по выявлению, развитию, использованию и удержанию работников с высоким профессиональным потенциалом
- в) управление талантами относится исключительно к этапу подбора персонала
- г) управление талантами необходимо только в инновационных и высокотехнологичных организациях

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое утверждение наиболее полно характеризует человеческий капитал организации?

- а) человеческий капитал определяется только уровнем формального образования работников
- б) человеческий капитал включает знания, навыки, опыт, компетенции, мотивацию и способность работников к развитию
- в) человеческий капитал имеет значение только для руководителей и специалистов высокой квалификации
- г) человеческий капитал формируется исключительно вне организации и не зависит от управленческой среды

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из приведенных суждений наиболее полно отражает подход Фредерика Лалу к развитию организаций?

- а) организации развиваются случайно и не связаны с изменением способов управления и совместной деятельности
- б) эволюция организаций связана с переходом от более простых и жестких форм управления к более зрелым моделям, основанным на доверии, самоуправлении и развитии
- в) наиболее эффективной формой организации будущего является исключительно жесткая иерархия
- г) теория Лалу рассматривает только цифровизацию и не затрагивает эволюцию управленческих моделей

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вывод наиболее обоснованно следует из анализа организации будущего?

- а) организация будущего определяется только уровнем технической оснащенности
- б) организация будущего строится на сочетании гибкости, цифровизации и человекоцентричности, что позволяет ей адаптироваться к изменениям и раскрывать потенциал работников
- в) человекоцентричность противоречит цифровизации и снижает управляемость организации
- г) гибкость организации означает отказ от устойчивых целей, ответственности и координации

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

**6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.**

### 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое

планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Перед каждым лекционным занятием рекомендуется: просмотреть тему предстоящей лекции по рабочей программе дисциплины; вспомнить основные понятия и термины, изученные на предыдущих лекциях и имеющие отношение к новой теме; ознакомиться с краткими определениями ключевых терминов (представленными в глоссарии или методических указаниях); сформулировать вопросы, возникшие при предварительном ознакомлении с темой, для уточнения на лекции. В ходе лекционного занятия необходимо вести конспект, фиксируя основные понятия, определения, схемы и примеры, приводимые преподавателем. Не следует стремиться к дословной записи лекции – важно выделять главное, записывать тезисно, своими словами. При возникновении вопросов рекомендуется фиксировать их в конспекте для последующего обсуждения на семинарском занятии или консультации. После лекции целесообразно в течение 1–2 дней просмотреть конспект, восстановить пропущенные фрагменты, выделить основные тезисы. При необходимости следует обратиться к рекомендуемой литературе для углубления понимания материала. Такой подход обеспечивает прочное усвоение знаний и формирует основу для успешного выполнения практических заданий. Систематическая подготовка к лекциям, дисциплинированность и самоконтроль являются залогом успешного освоения дисциплины и развития творческого потенциала обучающегося.

#### Самостоятельная работа на лекции.

Самостоятельная работа на лекции является важнейшим элементом освоения дисциплины, позволяющим превратить пассивное восприятие информации в активный творческий процесс. Главная задача обучающегося на лекции – не механическое фиксирование слов преподавателя, а осмысленное восприятие, анализ и структурирование учебного материала. Для эффективной самостоятельной работы на лекции необходимо соблюдать следующие правила:

1. Предварительная подготовка к лекции. Как уже отмечалось, перед лекцией следует ознакомиться с её темой и ключевыми понятиями. Это создаёт основу для активного восприятия и позволяет выделять главное в ходе изложения материала.

2. Ведение рабочего конспекта. Конспект лекции должен быть не стенограммой, а результатом самостоятельной переработки информации. Рекомендуется: записывать тему, план лекции и основные вопросы; фиксировать ключевые понятия и их определения; использовать сокращения и условные обозначения для ускорения записи; оставлять поля для последующих пометок и уточнений; выделять главные мысли с помощью маркеров или подчёркиваний.

3. Активное слушание и мысленная обработка информации. В ходе лекции необходимо: мысленно выделять основные тезисы и аргументы; устанавливать связи между новым материалом и ранее изученным; сопоставлять излагаемые положения с известными фактами и примерами; выявлять противоречия и неясности для последующего уточнения.

4. Постановка уточняющих вопросов. Если какой-либо материал остался непонятым, следует зафиксировать вопрос в конспекте и задать его преподавателю: во время лекции (если формат занятия допускает вопросы); на семинарском занятии; на индивидуальной консультации.

5. Визуализация информации. Для лучшего усвоения материала рекомендуется использовать схемы, таблицы, ментальные карты, фиксируя связи между понятиями и последовательность изложения. Визуальные формы записи помогают увидеть логику предмета и быстрее восстанавливать материал при повторении.

6. Сопутствующая работа с дополнительными материалами. Если преподаватель ссылается на схемы, графики, таблицы или иные визуальные материалы, следует фиксировать их в конспекте (зарисовывать или делать пометки). При использовании презентаций можно записывать номера

слайдов, на которых представлен важный материал.

7. Самоконтроль в ходе лекции. Обучающемуся следует постоянно контролировать степень понимания излагаемого материала. Если возникает ощущение, что восприятие информации ослабевает или материал становится непонятным, необходимо: вернуться к последнему понятному тезису и восстановить логическую цепочку; сделать короткую паузу в записи, чтобы осмыслить услышанное; задать уточняющий вопрос (при возможности); зафиксировать проблемное место для последующего прояснения.

8. Завершающая работа с конспектом после лекции. В течение одного-двух дней после лекции необходимо: просмотреть конспект, восстанавливая пропущенные фрагменты по памяти или с помощью учебной литературы; выделить основные тезисы и выводы; дополнить конспект схемами и таблицами, если они не были составлены в ходе лекции; сформулировать вопросы, оставшиеся невыясненными, и подготовить их для обсуждения на семинаре.

Самостоятельная работа на лекции требует дисциплины, сосредоточенности и активной умственной деятельности. Только при таком подходе лекционное занятие становится не формой пассивного получения информации, а инструментом развития творческого мышления и профессиональных компетенций. Обучающийся, освоивший методы самостоятельной работы на лекции, приобретает навыки, необходимые для эффективного обучения и будущей профессиональной деятельности.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Практические занятия предназначены для углубленного изучения дисциплины, закрепления теоретического материала, полученного на лекциях, и формирования практических навыков применения методов креативного мышления в управленческой деятельности. Успешное освоение дисциплины в значительной степени зависит от качества подготовки к практическим занятиям. Главное в период подготовки к практическим занятиям – научиться самостоятельно анализировать учебный материал, применять теоретические знания для решения практических задач, развивать свои творческие способности и овладевать навыками коллективной творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и четко планировать свое рабочее время.

Подготовка к каждому практическому занятию начинается с ознакомления с его темой, целями и перечнем вопросов, выносимых на обсуждение. Эта информация содержится в рабочей программе дисциплины и методических указаниях. Обучающийся должен четко представлять, какие вопросы будут рассматриваться на занятии, и какие задания предстоит выполнить. Затем следует обратиться к лекционному материалу по соответствующей теме. Необходимо внимательно просмотреть конспект лекции, восстановить в памяти основные понятия, определения и теоретические положения. Если какие-то фрагменты лекции остались непонятыми, следует обратиться к рекомендуемой литературе или сформулировать вопросы для уточнения на практическом занятии. После повторения лекционного материала необходимо изучить ключевые термины по теме. Желательно не просто прочитать определения, а попытаться воспроизвести их по памяти, проверить понимание на примерах. Хорошим методом самопроверки является составление собственного словарика терминов по каждой теме.

Следующий этап – выполнение практических заданий, предусмотренных для самостоятельной подготовки. Это могут быть тестовые задания, ситуационные задачи (кейсы), упражнения на применение методов креативного мышления, логические задачи, задания на генерацию идей. При выполнении заданий важно не просто найти ответ, а понять логику решения, освоить метод, который был использован. При решении кейсов и ситуационных задач рекомендуется следующая последовательность действий. Внимательно прочитать условие задачи, выделить ключевую проблему. Определить, какие теоретические положения и методы креативного мышления могут быть применены для её решения. Сформулировать возможные варианты решения, даже если они кажутся неочевидными или нестандартными. Выбрать наиболее оптимальный вариант и обосновать свой выбор.

При подготовке к творческим заданиям, связанным с генерацией идей и применением методов активизации креативного мышления (мозговой штурм, синектика, метод фокальных объектов, метод шести шляп и др.), необходимо предварительно изучить суть метода, его алгоритм и правила применения. Полезно выполнить пробное упражнение самостоятельно, чтобы почувствовать

специфику метода и выявить возможные трудности.

При подготовке к терминологическому диктанту или тестированию следует составить список ключевых терминов по теме и проверить себя, письменно воспроизводя определения. Особое внимание нужно обратить на термины, которые вызывают затруднения, а также на формулировки, требующие различения близких по смыслу понятий.

Четкое планирование своего рабочего времени является необходимым условием для успешной подготовки. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный план работы с учетом времени на подготовку по всем дисциплинам. На подготовку к одному практическому занятию рекомендуется выделять не менее двух-трех часов. Распределять подготовку целесообразно на два-три дня, а не откладывать на последний вечер перед занятием. В первый день можно повторить лекционный материал и изучить ключевые термины. Во второй день – выполнить практические задания. В третий день – проверить себя, повторить сложные вопросы и сформулировать вопросы для обсуждения. В конце каждого дня целесообразно подводить итог: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли отступлений. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Самоконтроль является необходимым условием успешной учебы. Обучающийся считается готовым к практическому занятию, если он знает тему и ключевые понятия занятия, освоил теоретический материал в объеме, достаточном для выполнения практических заданий, выполнил все обязательные задания для самостоятельной подготовки, сформулировал вопросы по неясным моментам для обсуждения на занятии и имеет при себе необходимые материалы: конспект лекций, выполненные задания, учебные пособия.

Одной из распространенных ошибок является подготовка только к воспроизведению теории без отработки практических навыков. Чтобы преодолеть эту ошибку, необходимо выполнять практические задания даже в том случае, если они не являются обязательными для сдачи. Именно практическая отработка формирует необходимые компетенции. Другая ошибка – поверхностное чтение литературы без осмысления и конспектирования. Чтение должно быть активным: полезно делать выписки ключевых положений, составлять схемы, фиксировать возникающие вопросы.

Многие обучающиеся откладывают подготовку на последний вечер перед занятием. Такой подход не позволяет качественно освоить материал, особенно если тема сложная или требует выполнения творческих заданий. Лучше распределять подготовку на несколько дней, осваивая материал постепенно. Некоторые обучающиеся игнорируют выполнение творческих заданий, полагая, что это «не обязательно». Однако творческие навыки, связанные с генерацией идей, применением эвристических методов, решением нестандартных задач, формируются только через практику. Без самостоятельного выполнения таких заданий невозможно освоить дисциплину на должном уровне. Систематическая и добросовестная подготовка к практическим занятиям является необходимым условием для формирования профессиональных компетенций, развития творческого мышления и успешного освоения дисциплины в целом. Обучающийся, регулярно и качественно готовящийся к практическим занятиям, приобретает навыки самостоятельной работы, необходимые для эффективной профессиональной деятельности в будущем.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания темы и количества отведенного времени на её изучение, практическое занятие может состоять из четырех-пяти частей.

Первая часть – опрос по теоретическим вопросам, определённым программой дисциплины. Данный этап проводится в форме фронтальной беседы со всей группой или индивидуального опроса. Преподаватель проверяет знание обучающимися ключевых понятий креативного мышления, основных методов активизации творчества, а также понимание особенностей их применения в управленческой деятельности. Примерная продолжительность – до 15 минут.

Вторая часть – выполнение тестовых заданий. Обучающимся предлагаются тестовые задания закрытого типа (четыре варианта ответа, один верный) по теме практического занятия. Тесты могут включать вопросы на знание определений, классификацию методов, выявление соответствия между понятиями и их характеристиками. Выполнение тестов осуществляется индивидуально, после чего

проводится коллективная проверка и разбор ошибок. Примерная продолжительность – 10–15 минут.

Третья часть – работа с терминологическим словарём. На этом этапе может проводиться терминологический диктант (письменное воспроизведение определений ключевых терминов) или устное опровержение понятий. Обучающиеся должны продемонстрировать точное понимание терминов по изучаемой теме. Возможен вариант взаимопроверки, когда студенты обмениваются работами и проверяют друг друга по эталону. Примерная продолжительность – 10–15 минут.

Четвёртая часть – решение мини-кейсов и практических задач. Обучающимся предлагаются ситуационные задачи (мини-кейсы), требующие применения методов креативного мышления для поиска решения. Задания могут быть следующих типов: формулировка противоречий и идеального конечного результата (по ТРИЗ), применение метода фокальных объектов или морфологического анализа для генерации новых идей, анализ логических задач на преодоление психологической инерции, использование метода шести шляп для анализа управленческой ситуации. Задания выполняются индивидуально или в малых группах (по 2–3 человека), после чего проводится коллективное обсуждение полученных результатов, сравнение различных подходов к решению и выбор наиболее эффективного. Примерная продолжительность – 15–20 минут.

Пятая часть – подведение итогов занятия. На этом этапе преподаватель обобщает основные положения, рассмотренные на занятии, акцентирует внимание на ключевых выводах, объявляет оценки за работу обучающихся с их чётким обоснованием (за ответы на опросе, выполнение тестов, терминологический диктант, решение мини-кейсов, участие в обсуждении). Также даются рекомендации по подготовке к следующему занятию. Примерная продолжительность – 5 минут.

Данная структура практического занятия обеспечивает системное освоение дисциплины, формирование навыков применения методов креативного мышления, закрепление терминологической базы и активное участие каждого обучающегося в учебном процессе.

#### Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### 8.1. Основная литература

1. Современный менеджмент : учебник для обучающихся направления подготовки 38.04.02 Менеджмент / И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, С. В. Чернобаева, К. А. Удовиченко ; Донецкий филиал РАНХиГС, Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности. – Донецк : Донецкий филиал РАНХиГС, 2026. – 356 с.

2. Организационное поведение : учебное пособие / И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, С.В. Чернобаева, М.В. Гончарова [и др.]. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – 363 с.

3. Менеджмент организации : учебник / И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, С.В. Чернобаева, М.В. Гончарова [и др.]. – Донецк : ДонАУиГС, 2021. – 440 с.

4. Теория организации и организационное поведение : учебник / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная [и др.]. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2018 – 575 с.

### 8.2. Дополнительная литература

1. Эволюция корпоративной культуры / Л.В. Черная, А.А. Косинский, Д.Ю. Карпович // Электронный научно-практический журнал «Наука и практика регионов». – №2 (39) – 2025. – С. 110-117.

2. Возможности и ограничения применения поколенческого подхода к формированию корпоративной культуры в российских организациях / Л.В. Черная, А.А. Косинский, Д.Ю. Карпович // Электронный научно-практический журнал «Наука и практика регионов». – № 1(42). – 2026. – С. 46-53.

3. Мотивация в системе управления персоналом предприятия: нормативно-правовой аспект / Л.В. Черная, Н.В. Семилетов, А.С. Писарева // Человеческие ресурсы в контексте современного развития: национальные цели и стратегические задачи». XXIV Международная научно-практическая конференция, 24 апреля 2025 года. Сборник материалов конференции. – Курск: Издательство МЭБИК, 2025. – С. 94-96.

### 8.3 Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» <https://cyberleninka.ru/> Электронно-библиотечная система Лань <https://e.lanbook.com/>

2. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

3. Современная конкуренция: научно-практический журнал. – URL: <https://www.moderncompetition.ru/>

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы Требования к аудитории:**

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office