

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 21.05.2026 00:01:54  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.02 Теория организации и организационное поведение**  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.04.02 Менеджмент**  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Антикризисный менеджмент**  
(наименование образовательной программы)

**очная, заочная**  
(форма обучения)

2026 г.

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*Кучина Ольга Владимировна, к.экон.н., доцент, доцент кафедры менеджмента*

**Заведующий кафедрой:**

*Лабудин Александр Васильевич, д-р экон.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента*

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02 Теория организации и организационное поведение одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов.

Протокол № 8 от 2 апреля 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 *Б1.О.02 Теория организации и организационное поведение* обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	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	Разрабатывает и совершенствует организационную структуру, формирует и руководит командой проекта, использует эффективные методы управления персоналом	УК-3.1. 3-1. <i>Знает</i> основные положения теории организации, методы управления организационным поведением. УК-3.1. 3-2. <i>Знает</i> методы формирования проектной организационной культуры. УК-3.1. 3-3. <i>Знает</i> психологические особенности формирования рабочих коллективов; алгоритмы планирования командной работы. УК-3.1. 3-4. <i>Знает</i> технологии разрешения конфликтов и противоречий. УК-3.1. У-1. <i>Умеет</i> формировать команды под решение задач организации. УК-3.1. У-2. <i>Умеет</i> управлять коллективами, командами проектов. УК-3.1. У-3. <i>Умеет</i> мотивировать членов команды проекта на

					достижение целей организации.
	УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1	Осуществляет социальную политику и социальное развитие команды проекта, организации с учетом межкультурного взаимодействия.	<p>УК-5.1. 3-1. <b>Знает</b> базовые категории и понятия: группа, разновидности социальных групп, основные принципы групповой динамики.</p> <p>УК-5.1. 3-2. <b>Знает</b> особенности социальных, этнических, конфессиональных, культурных проблем, возникающих в условиях существующей информационной среды современных социально-экономических систем.</p> <p>УК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> формировать командный подход на принципах взаимодействия с учётом социально-культурных особенностей, этнических и конфессиональных различий отдельных членов группы.</p> <p>УК-5.1. У-2. <b>Умеет</b> организовывать командную работу: делегировать полномочия и ответственность, распределять задачи и контролировать их выполнение, оценивать общий прогресс и эффективность групповой работы</p>
	ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования	ОПК ОС-1.1;	Решает профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой	<p>ОПК ОС-1.1. 3-1. <b>Знает</b> основные функции менеджмента и их содержание.</p> <p>ОПК ОС-1.1. 3-2.</p>

		бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды		теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	<p><b>Знает</b> методы и процедуры теории организации. ОПК ОС-1.1. 3-3.</p> <p><b>Знает</b> направления совершенствования управленческой деятельности в организации. ОПК ОС -1.1. У-1.</p> <p><b>Умеет</b> определять основные функции менеджмента и их содержание, методы менеджмента и их содержание. ОПК ОС -1.1. У-2.</p> <p><b>Умеет</b> диагностировать проблемную ситуацию, предлагать управленческое решение с учетом трендов внешней среды, на основе современной теории менеджмента, используя инструменты бенчмаркинга.</p>
	ОПК ОС-3.	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1.	Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает стратегии развития организации с использованием современных практик управления.	<p>ОПК ОС-3.1. 3-1.</p> <p><b>Знает</b> теоретические основы, принципы, функции, методы и процедуры анализа среды организации, стратегического планирования. ОПК ОС-3.1. 3-2.</p> <p><b>Знает</b> теоретические основы, принципы, функции, методы и процедуры организационного проектирования. ОПК ОС-3.1. У-1.</p> <p><b>Умеет</b> осуществлять анализ внешней среды организации. ОПК ОС-3.1. У-2.</p> <p><b>Умеет</b> осуществлять разработку стратегии</p>

					организации, проектов и программ организационного развития. ОПК ОС-3.1. У-3. <b>Умеет</b> осуществлять реализацию проектов и программ развития организации.
--	--	--	--	--	--

\* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

\*\* Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

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

Общий объем дисциплины составляет 3 зачетные единицы 108 академических часов:

- объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, составляет 26 академических часов, из них 4 академических часа – лекции, 18 – практические занятия, 4 – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий, и 82 академических часа на самостоятельную работу обучающихся по очной форме;
- объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, составляет 12 академических часов, из них 2 академических часа – лекции, 10 – практические занятия, а также 4 – контроль и 92 академических часа на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме.

Дисциплина *Б1.О.02 «Теория организации и организационное поведение»* относится к обязательной части учебного плана направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, образовательной программы «Антикризисный менеджмент». Результаты освоения дисциплины «Теория организации и организационное поведение» необходимы для изучения дисциплин: Аудит предприятия в условиях риска; Финансовый менеджмент в условиях кризиса; Микроэкономика; Экономико-социальные проблемы; Антикризисное управление бизнеса на региональном уровне; Проектное антикризисное управление; Управление рисками, а также для прохождения производственных практик.

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий, в поддержку дисциплины создан электронный образовательный курс на платформе LMS Moodle в СДО Академии, онлайн занятия проходят в системе MTS Link. Все формы текущего и промежуточного контроля оцениваются в системе

дистанционного обучения. Посещаемость, активность работы и текущая успеваемость фиксируется в электронном журнале БРС. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru> .

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная 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)		СРкр	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ					Каттэк	Контроль
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Теория организации и ее место в системе научных знаний	16	2			-							14	УО, Т	
Тема 2	Законы и принципы организации	16	2			-							14	УО, Т	

Тема 3	Типы организаций и их структура. Внешняя и внутренняя среды организации.	18				4							14	УО, К
Тема 4	Модели организационного поведения. Гибридные модели.	18	-			4							14	УО, ТЗ
Тема 5	Патологии организационного поведения, диагностика и ликвидация последствий	18	-			4							14	УО, К
Тема 6	Организационная культура и управление поведением	18	-			6							12	УО, РИ
Промежуточная аттестация		4							4					Зачет
<b>Итого</b>		<b>108</b>	<b>4</b>			<b>18</b>			<b>4</b>				<b>82</b>	

*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 экзаменом  
 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.  
 УО – устный опрос  
 Т – тестирование  
 К – работа с кейсами  
 РИ – ролевая игра

### 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)			СРкр	СРэк	СР		
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ					Каттэк
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Тема 1	Теория организации и	15,5	0,5			-							15	УО, Т

	ее место в системе научных знаний													
Тема 2	Законы и принципы организации	16,5	0,5			1							15	УО, Т
Тема 3	Типы организаций и их структура. Внешняя и внутренняя среды организаций	16	-			1							15	УО, К
Тема 4	Модели организационного поведения. Гибридные модели.	17	-			2							15	УО, ТЗ
Тема 5	Патологии организационного поведения, диагностика и ликвидация последствий	17,5	0,5			2							15	УО, К
Тема 6	Организационная культура и управление поведением	21,5	0,5			4							17	УО, Э
Промежуточная аттестация		4								4				Зачет
<b>Итого</b>		<b>108</b>	<b>2</b>			<b>10</b>				<b>4</b>			<b>92</b>	

*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 экзаменом

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.

УО – устный опрос

Т – тестирование

К – работа с кейсами

Э - эссе

## 3.2. Содержание дисциплины

### **Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний. ОПК ОС-1.1.**

Сущность и предмет теории организации. Место теории организации в системе наук, анализ ее связи с другими дисциплинами и ее междисциплинарный характер. Основные понятия теории организации: система, структура, процесс, среда. История развития теории организации: обзор научных школ. Прикладное значение теории организации и оценка ее роли в практическом управлении и решении реальных задач.

### **Тема 2. Законы и принципы организации. ОПК ОС-1.1; ОПК ОС-3.1.**

Классификация законов организации. Основные законы: закон самосохранения, закон развития, закон синергии. Дополнительные законы организации: закон единства и борьбы противоположностей, закон пропорциональности, закон онтогенеза, закон «слабого звена», закон упорядоченности, закон единства анализа и синтеза и др. Специфические законы организации. Общие принципы организации. Свойства формирования процесса организации.

### **Тема 3. Типы организаций и их структура. Внешняя и внутренняя среды организации. УК-3.1; ОПК ОС-3.1.**

Организационные структуры, тенденции изменения организационных структур в 21 веке. Типология и классификационные характеристики организаций. Тенденции изменения современного мира с точки зрения концепции порядка и хаоса. Основные параметры упорядоченных и хаотических внешних сред и их влияние на поведение бизнеса и организаций в целом. Основные принципы моделирования внутренней среды организации.

### **Тема 4. Модели организационного поведения. Гибридные модели. УК-5.1; ОПК ОС-3.1.**

Классические модели организационного поведения: автократическая модель, патерналистская, поддерживающая и коллегиальная. Современные модели организационного поведения: развивающая и гармонизирующая. Механизмы формирования гибридных моделей организационного поведения, условия эффективности гибридов. Проблемы формирования и управления гибридными моделями. Буферная система как необходимое условие эффективного существования гибридной модели.

### **Тема 5. Патологии организационного поведения, диагностика и ликвидация последствий. УК-5.1; ОПК ОС-3.1.**

Понятие нормального и ненормального организационного и индивидуального

поведения. Оценка степени девиантности организационного и индивидуального поведения от общепринятых норм. Управление девиантным поведением в обществе и в организации. Результаты девиантного поведения для человека и организации. Источники патологий и механизмы их формирования. Формы патологий и их влияние на моделирование организационного поведения. Методы исправления патологий. Поведенческие и организационные патологии как риски организации.

## **Тема 6. Организационная культура и управление поведением. УК-3.1; УК-5.1**

Сущность и элементы организационной культуры. Классификация различных моделей культуры и их характеристики. Формирование и развитие организационной культуры. Методы и инструменты воздействия на поведение персонала. Влияние стиля руководства на корпоративную атмосферу и действия команды. Управление конфликтами и их влияние на поведение сотрудников. Новая этика труда и новая офисная культура.

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

1.1. Оценочные материалы по дисциплине *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.

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

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная

последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких 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 вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или 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	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> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<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>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	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
60 баллов	40 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 используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

*устный опрос, тестирование, работа с кейсами, творческое задание, ролевая игра, эссе*

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые вопросы для устного опроса

### Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний

1. Что является предметом теории организации как научной дисциплины?
2. Почему теорию организации называют междисциплинарной наукой? Приведите примеры связей с другими дисциплинами.
3. Раскройте содержание основных понятий теории организации: система,

структура, процесс, среда.

4. Какие научные школы внесли вклад в развитие теории организации? Кратко охарактеризуйте основные этапы её истории.
5. В чём заключается прикладное значение теории организации? Как она помогает в решении реальных управленческих задач?

## **Тема 2. Законы и принципы организации**

1. Как классифицируются законы организации? Назовите основные группы.
2. Раскройте сущность трёх основных законов организации: закона самосохранения, закона развития и закона синергии.
3. Какие дополнительные законы организации вы знаете? Кратко охарактеризуйте любые три из них.
4. В чём заключается закон «слабого звена» и как он проявляется в деятельности организации?
5. Что понимается под общими принципами организации? Какими свойствами характеризуется процесс организации?

## **Тема 3. Типы организаций и их структура. Внешняя и внутренняя среда**

1. Какие типы организационных структур существуют? В чём заключаются тенденции их изменения в XXI веке?
2. Какие критерии используются для классификации организаций? Приведите примеры.
3. Как концепции порядка и хаоса влияют на понимание современного мира и поведение организаций?
4. Назовите основные параметры упорядоченной и хаотической внешней среды. Как они влияют на поведение бизнеса?
5. Каковы основные принципы моделирования внутренней среды организации?

## **Тема 4. Модели организационного поведения. Гибридные модели**

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте классические модели организационного поведения.
2. В чём отличие автократической модели от патерналистской?
3. Что представляют собой современные модели организационного поведения — развивающая и гармонизирующая?
4. Как формируются гибридные модели организационного поведения? При каких условиях они эффективны?
5. Что такое буферная система и какую роль она играет в существовании гибридной модели?

## **Тема 5. Патологии организационного поведения**

1. Как различаются понятия нормального и ненормального организационного поведения?

2. Как оценить степень девиантности поведения сотрудника или организации?
3. Какие существуют методы управления девиантным поведением в организации?
4. К каким последствиям для человека и организации приводит девиантное поведение?
5. Назовите источники и механизмы формирования патологий в организационном поведении.
6. Какие формы патологий вы знаете? Как они влияют на моделирование поведения?
7. Какие методы исправления патологий организационного поведения существуют?
8. Почему поведенческие и организационные патологии рассматриваются как риски для организации?

### **Тема 6. Организационная культура и управление поведением**

1. Что такое организационная культура? Назовите её основные элементы.
2. Какие модели организационной культуры существуют? Дайте их краткую характеристику.
3. Как формируется и развивается организационная культура?
4. Какие методы и инструменты воздействия на поведение персонала используются в организации?
5. Как стиль руководства влияет на корпоративную атмосферу и действия команды?
6. Какое влияние оказывают конфликты на поведение сотрудников? Как управлять конфликтами?
7. Что понимается под новой этикой труда и новой офисной культурой? В чём их особенности?

#### Типовая ролевая игра

### **Тема 6. Организационная культура и управление поведением**

#### **Задачи игры:**

- отработать навыки диагностики организационной культуры.
- разработать стратегии по изменению культуры.
- изучить на практике методы управления поведением в контексте культурных изменений.
- понять, как различные стили руководства и подходы к коммуникации влияют на восприятие и принятие культурных сдвигов.

**Синopsis:** вы команда опытных внутренних или внешних консультантов, приглашенных в компанию "Энергия Роста". Эта компания, долгое время успешно работавшая на рынке, сейчас сталкивается с серьезными проблемами: снижение производительности, высокая текучесть кадров среди молодых специалистов, пассивность сотрудников и недостаточная гибкость в условиях быстро меняющегося рынка. Основная причина, как полагает руководство, кроется в устаревшей и неэффективной организационной культуре, которая

больше не соответствует современным реалиям.

**Время проведения:** 3 академических часа.

**Участники:**

- Руководящая команда (1-2 человека): генеральный директор и/или HR-директор компании "Энергия Роста". Они инициируют проект по трансформации культуры, имеют свое видение проблем, но могут быть настроены скептически к радикальным изменениям.
- Команда консультантов (3-5 человек): им предстоит провести диагностику, разработать план трансформации и презентовать его руководству.
- Представители различных подразделений (по 1-2 человека на каждую группу):
  - старая гвардия (отдел производства/логистики) – лояльные, но консервативные сотрудники, ценящие стабильность и привычные методы работы. скептически относятся к новым идеям.
  - молодые специалисты (отдел маркетинга/it/r&d) – инициативные, креативные, желающие большей автономии, быстрых изменений и современных подходов. чувствуют себя не востребованными.
  - среднее звено (руководители отделов) – находятся "между молотом и наковальней", пытаются балансировать между требованиями руководства и потребностями подчиненных, часто испытывают стресс.

**Алгоритм игры**

**Этап 1. Диагностика культуры (40-60 минут)**

Задача консультантов: провести "интервью" с представителями руководства и различных подразделений, чтобы выявить ключевые аспекты текущей организационной культуры, понять болевые точки, сильные стороны и барьеры для изменений. Консультанты задают вопросы, выявляют ожидания, опасения, ценности, нормы поведения. Представители подразделений отыгрывают свои роли, выражая свою позицию.

Примерные вопросы консультантов:

1. "Что вас больше всего вдохновляет в работе здесь?"
2. "Что вам мешает работать эффективнее?"
3. "Как принимаются решения в вашей команде/отделе?"
4. "Как вы относитесь к новым идеям и изменениям?"
5. "Опишите идеальную корпоративную культуру для нашей компании."

**Этап 2. Анализ и разработка стратегии (40-60 минут)**

Задача консультантов: на основе полученной информации провести краткий анализ, определить доминирующую или "хобби"/доминирующую культуры, выявить основные зоны напряжения между группами и разработать концепцию трансформации. Консультанты обсуждают между собой (можно на отдельном столе или в другом углу комнаты), затем формируют основные положения своей стратегии.

Основные вопросы для разработки стратегии:

1. Какую организационную культуру мы хотим построить? (например, более инновационную, клиентоориентированную, поддерживающую, коллегиальную).
2. Какие элементы текущей культуры стоит сохранить, а какие — трансформировать?
3. Какие методы воздействия на поведение персонала будут наиболее эффективны для достижения этой трансформации?
4. Как будет проявляться новый стиль руководства?
5. Как мы будем управлять конфликтами, возникающими в процессе изменений?
6. Каковы ключевые поведенческие изменения, которые мы ожидаем увидеть?

**Этап 3. Презентация стратегии (40-60 минут)**

Задача консультантов: презентовать руководству "Энергия Роста" разработанную стратегию трансформации организационной культуры. Консультанты выступают с краткой презентацией. После этого проводится "круглый стол", где все участники

(руководство, представители подразделений, консультанты) обсуждают предложенные решения.

Вопросы для обсуждения:

1. Согласно ли руководство с предложенной стратегией?
2. Как представители разных подразделений воспринимают предложенные изменения? (Возможно сопротивление, вопросы, предложения).
3. Какие поведенческие риски видят участники в процессе изменений?
4. Как можно управлять сопротивлением и обеспечить принятие новой культуры?
5. Каковы первые шаги, которые необходимо предпринять?

### **Роли и их характеристики:**

*Руководство ("Энергия Роста")*

– Генеральный директор: прагматичен, ориентирован на результат, может быть слегка авторитарным, но понимает необходимость перемен. Беспокоится о производственных показателях.

– HR-директор: более склонен к гуманистическим подходам, обеспокоен текучестью кадров, но может не иметь достаточного влияния для радикальных изменений.

*Консультанты*

- Лидер команды: организует процесс, задает темп, отвечает за финальный продукт.
- Диагност: активно задает вопросы, выявляет скрытые мотивы и ценности.
- Стратег: ориентирован на разработку конкретных, осуществимых решений.
- Коммуникатор: отвечает за четкую и убедительную презентацию, а также за фасилитацию обсуждения.

*Старая гвардия:*

- "Мы всегда так делали, и это работало."
- Боятся перемен, опасаются сокращений из-за новых технологий.
- Ценят стабильность, надежность, предсказуемость.
- Критически относятся к "модным" тенденциям.

*Молодые специалисты*

- "Здесь скучно, нет развития, никто не слушает."
- Хотят гибкости, интересных задач, возможности проявлять себя.
- Легко идут на риск, склонны к быстрым, иногда непродуманным решениям.
- Ценят инновации, быстрое карьерное продвижение, признание.

*Среднее звено*

- "Нам говорят делать одно, а подчиненные хотят другого."
- Испытывают давление сверху и снизу.
- Часто становятся "громоотводом".
- Ценят четкие инструкции, возможность эффективно управлять командой, но при этом не быть "плохими парнями".

*Материалы для ведущего (преподавателя):* краткие описания ролей с указанием их мотивации и возможной линии поведения; список "подсказок" для представителей подразделений, если они затрудняются с ответами; предложения по инструментам диагностики (например, краткий опросник "ценности компании", карта стейкхолдеров); шаблон для презентации стратегии.

*Критерии оценки*

1. Глубина диагностики организационной культуры.
2. Обоснованность и реалистичность предложенной стратегии трансформации.
3. Умение консультантов управлять процессом, задавать правильные вопросы.
4. Качество презентации.
5. Умение участников ролевой игры отыгрывать заданные роли.
6. Умение участников аргументировать свои предложения/идеи/возражения.

7. Выявленные поведенческие аспекты и предложенные методы управления ими.
8. Мотивация и вовлеченность в процесс игры.
9. Умение участников снижать риски возникновения конфликтных ситуаций.
10. Владение техниками конструктивного диалога и активного слушания.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) 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 успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
КТ 4	100	0,1	10
КТ 5	100	0,1	10
КТ 6	100	0,1	10
Итого:	x	0,6	60

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.**

#### ***Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний.***

##### *Тестовые задания*

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ			
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	<p><b>Теория организации как научная дисциплина занимается изучением:</b></p> <p>а) Методов управления производственными процессами на конкретном предприятии</p> <p>б) Закономерностей формирования, функционирования и развития организаций как систем</p> <p>в) Исторических предпосылок возникновения и эволюции форм государственного управления</p> <p>г) Психологических аспектов принятия решений отдельными индивидами в рабочих коллективах</p> <p>д) Финансовых инструментов и их влияния на рыночную экономику</p>			
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы	№	Понятие	№	Характеристика / Место в системе знаний
				1	Организация как объект исследования	А	Наука, изучающая закономерности, принципы и методы построения, функционирования и развития различных организационных систем (социальных, технических, биологических).
				2	Теория организации (ТО)	Б	Методологический инструментарий, позволяющий анализировать и решать проблемы, возникающие в процессе создания и функционирования организаций.
				3	Системный подход в теории организации	В	Изучение организаций как целостных образований, состоящих из взаимосвязанных элементов, находящихся в постоянном взаимодействии с внешней средой.
				4	Функции менеджмента (управление)	Г	Специализированные области знания, такие как экономика, социология, психология, кибернетика, которые вносят свой вклад в понимание

						организации.
				5	Междисципли н. характер теории организации	Д Процессы планирования, организации, мотивации и контроля, направленные на достижение целей организации.
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)	<p><b>Задание 1:</b>  <b>Выберите все утверждения, которые корректно характеризуют Теорию организации как научную дисциплину:</b>  А) Теория организации изучает только структуру предприятия.  Б) Теория организации исследует закономерности формирования, функционирования и развития различных видов организаций.  В) Теория организации является самостоятельной наукой, имеющей свой предмет и объект исследования.  Г) Основной целью теории организации является описание организационных структур.  Д) Теория организации относится к группе социальных наук.</p> <p><b>Задание 2:</b>  <b>Выберите все варианты, которые описывают основные подходы, используемые в Теории организации для анализа организационных систем:</b>  А) Институциональный подход  Б) Конфликтологический подход  В) Системный подход  Г) Ресурсный подход  Д) Дедуктивный подход  Е) Синергетический подход</p> <p><b>Задание 3:</b>  <b>Укажите, какие из перечисленных ниже наук оказывают наибольшее влияние на развитие Теории организации:</b>  А) Астрономия  Б) Социология  В) Физика  Г) Экономика</p>		

				Д) Математика Е) Ботаника
--	--	--	--	------------------------------

**КТ-2. Тема 2. Законы и принципы организации**  
Тестовые задания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ																				
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных вариантов	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	<b>Какой закон организации утверждает, что для достижения цели организации необходимо, чтобы все ее элементы работали согласованно, в едином направлении, а любая разобщенность может привести к снижению или потере эффективности?</b>  А) Закон синергии Б) Закон обратной связи В) Закон необходимого разнообразия Г) Закон композиции Д) Закон сохранения информации Е) Закон единства управления																				
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы	<table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Закон / Принцип организации</th> <th>№</th> <th>Описание</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Закон экономии времени</td> <td>А</td> <td>Эффективность организации определяется степенью ее способности адаптироваться к изменениям внешней среды.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Закон мотивирования</td> <td>Б</td> <td>Для нормального функционирования организации управляющая система должна обладать достаточной сложностью и разнообразием для управления.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Закон композиции</td> <td>В</td> <td>Необходимость постоянного совершенствования форм и методов организации, чтобы обеспечить минимизацию затрат рабочего времени.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Закон единства управления</td> <td>Г</td> <td>Любой элемент (подсистема) организации должен быть целесообразен и работать в соответствии с общей целью, а их взаимодействие должно быть</td> </tr> </tbody> </table>	№	Закон / Принцип организации	№	Описание	1	Закон экономии времени	А	Эффективность организации определяется степенью ее способности адаптироваться к изменениям внешней среды.	2	Закон мотивирования	Б	Для нормального функционирования организации управляющая система должна обладать достаточной сложностью и разнообразием для управления.	3	Закон композиции	В	Необходимость постоянного совершенствования форм и методов организации, чтобы обеспечить минимизацию затрат рабочего времени.	4	Закон единства управления	Г	Любой элемент (подсистема) организации должен быть целесообразен и работать в соответствии с общей целью, а их взаимодействие должно быть
№	Закон / Принцип организации	№	Описание																					
1	Закон экономии времени	А	Эффективность организации определяется степенью ее способности адаптироваться к изменениям внешней среды.																					
2	Закон мотивирования	Б	Для нормального функционирования организации управляющая система должна обладать достаточной сложностью и разнообразием для управления.																					
3	Закон композиции	В	Необходимость постоянного совершенствования форм и методов организации, чтобы обеспечить минимизацию затрат рабочего времени.																					
4	Закон единства управления	Г	Любой элемент (подсистема) организации должен быть целесообразен и работать в соответствии с общей целью, а их взаимодействие должно быть																					

							упорядоченным.
					5	Закон обратной связи	Д Организация считается эффективной, если она получила (управление) обратную связь (своевременную информацию) от внешней среды.
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>	<p><b>Задание 1:</b>  <b>Выберите все принципы, которые относятся к общим (классическим) принципам организации, сформулированным Анри Файолем:</b>          А) Принцип нормирования труда          Б) Принцип разделения труда          В) Принцип централизации          Г) Принцип функциональной специализации          Д) Принцип обратной связи          Е) Принцип единства командования (управления)</p> <p><b>Задание 2:</b>  <b>Какие из перечисленных ниже законов организации подчеркивают важность внешней среды и адаптивности организации:</b>          А) Закон композиции          Б) Закон необходимого разнообразия          В) Закон синергии          Г) Закон обратной связи          Д) Закон экономии ресурсов (времени)          Е) Закон мотивирования</p> <p><b>Задание 3:</b>  <b>Выберите все утверждения, которые корректно описывают Закон синергии применительно к организации:</b>          А) Синергия означает, что целое меньше суммы его частей.          Б) Синергия возникает благодаря правильной координации и интеграции работы отдельных элементов организации.          В) Синергия предполагает, что эффективное взаимодействие между подразделениями организации может привести к результату, превосходящему простую сумму их индивидуальных вкладов.</p>			

				<p>Г) Закон синергии не имеет отношения к организационным процессам.</p> <p>Д) Синергия может быть достигнута только при полной автономии всех подразделений.</p> <p>Е) Синергия подчеркивает важность слаженной работы всех частей организации для достижения общего, более высокого результата.</p> <p><b>Задание 4:</b>  <b>Выберите все принципы, которые направлены на обеспечение эффективности управления и координации в организации:</b></p> <p>А) Принцип децентрализации</p> <p>Б) Принцип специализации</p> <p>В) Принцип нормы управляемости</p> <p>Г) Принцип пропорциональности</p> <p>Д) Принцип единства целей</p> <p>Е) Принцип информационной открытости</p> <p><b>Задание 5:</b>  <b>Какие из перечисленных ниже законов организации связаны с оптимальным соотношением между управляющей и управляемой системами:</b></p> <p>А) Закон синергии</p> <p>Б) Закон мотивирования</p> <p>В) Закон необходимого разнообразия</p> <p>Г) Закон композиции</p> <p>Д) Закон экономии времени</p> <p>Е) Закон обратной связи</p>
--	--	--	--	--

## КТ-3.

### Тема 3. Типы организаций и их структура. Внешняя и внутренняя среды организации.

#### Типовые кейсы

#### Кейс 1. Цифровая эра

**Описание:** Компания "Альта", производящая бытовую технику, успешно существовала на рынке более 30 лет, опираясь на традиционную иерархическую структуру. Руководство состояло из директоров департаментов (производство, маркетинг, финансы, R&D), которые подчинялись генеральному директору. Решения принимались медленно, а инновации зарождались в отделе R&D, но часто сталкивались с сопротивлением на этапе внедрения из-за устоявшихся процессов и неповоротливости структуры. Четыре года назад на рынок вышла новая компания "Цифра+", специализирующаяся на "умной" технике. "Цифра+" выбрала матричную структуру, где проектные команды формировались из специалистов разных функциональных отделов (инженеры, маркетологи, дизайнеры, программисты) и работали над конкретным продуктом. Над каждой командой несли ответственность два руководителя: функциональный (по своей специализации) и проектный (по конечному продукту). Это позволило быстро разрабатывать и выводить на рынок новые, инновационные продукты, тесно связанные с цифровыми технологиями.

*Внешняя среда для обеих компаний стремительно меняется:*

- быстрое развитие искусственного интеллекта, интернета вещей, новых материалов.
- растущий спрос на персонализацию, удобство использования, интеграцию с другими устройствами.
- появление новых конкурентов из азиатских стран с низкими издержками.
- колебания курсов валют, инфляция.

*"Альта" начала терять долю рынка, столкнувшись с двумя проблемами:*

1. Внутренняя среда: нежелание менять устоявшиеся бизнес-процессы, бюрократия, низкая скорость принятия решений, недостаток гибкости.
2. Внешняя среда: неспособность быстро реагировать на новые технологии и меняющиеся запросы потребителей.

#### Задание

- Опишите тип организационной структуры "Альта" до изменений и "Цифра+".
- Какие типы организаций (с точки зрения формы собственности, сферы деятельности, размера) представляют "Альта" и "Цифра+"?
- Проанализируйте внешние факторы, влияющие на "Альту" и "Цифра+". Какие из них являются наиболее критичными?
- Какие основные параметры внутренней среды "Альты" (например, культура, процессы, структура) препятствуют ее развитию?
- Почему матричная структура "Цифры+" оказалась более эффективной в данной внешней среде?
- Какие тенденции изменения организационных структур в 21 веке (например, гибкость, проектность, сетевые структуры) проявились в этом кейсе?
- Как "Альта" могла бы адаптировать свою структуру, чтобы выжить и конкурировать? Приведите примеры трансформации.
- С точки зрения концепции "порядок-хаос", как бы вы охарактеризовали внешнюю среду, в которой действуют компании? Является ли она более упорядоченной или хаотической?

- Как "Альта" (традиционная, упорядоченная структура) реагирует на хаотичность внешней среды? А "Цифра+" (гибкая, сетевая структура)?

## Кейс 2. Реинжиниринг

Системный Банк – крупное финансовое учреждение с многолетней историей. Традиционно банк имел жесткую дивизиональную структуру, где каждый департамент (кредитование, депозиты, инвестиции, IT, HR) действовал обособленно. *Однако последние годы принесли новые вызовы:*

- Появление финтех-компаний, предлагающих онлайн-сервисы, кредиты и платежи с минимальным участием человека.
  - Более строгие требования к безопасности данных и соблюдению норм.
  - Ожидание клиентами быстрых, персонализированных и цифровых решений.
- Внутренняя среда банка характеризовалась следующими факторами:*
- Многоуровневая система согласований, долгий цикл принятия решений.
  - Отсутствие эффективной коммуникации и сотрудничества между департаментами, что приводило к дублированию функций и конфликтам.
  - IT-отдел, например, работал по классической водопадной модели, что замедляло разработку новых цифровых продуктов.
  - Сложность в перенаправлении ресурсов для решения новых задач.

Руководство банка осознало необходимость изменений и инициировало проект по реинжинирингу бизнес-процессов и организационной структуры. Была поставлена задача перейти к более гибкой, клиент-ориентированной модели.

### Задание

- К какому типу организаций (по размеру, сфере деятельности, форме собственности, степени формализации) относится "Системный Банк" на начальном этапе?
- Опишите классическую дивизиональную структуру банка, как его внутренняя среда была организована.
- Какие параметры внешней среды "Системного Банка" можно отнести к "упорядоченным", а какие – к "хаотическим" (или быстро меняющимся)? Приведите примеры.
- Как внутренняя среда банка, описанная выше (бюрократия, изолированность), влияет на его способность вести бизнес в условиях меняющейся внешней среды (влияние хаотичности)?
- Какие принципы моделирования внутренней среды (например, функциональная модель, процессная модель) могут быть применены для анализа и трансформации банка?
- Какие новые организационные структуры (например, проектные, сетевые, "гибкие" команды, плоская структура) банк может рассмотреть для внедрения, чтобы повысить эффективность?
- Какие тенденции в организационном дизайне XXI века (например, agile-трансформация, кросс-функциональные команды, ориентированность на ценность клиента) актуальны для "Системного Банка"?
- Как изменится поведение бизнеса банка под влиянием предложенных структурных изменений?
- Какие из предложенных изменений в структуре банка направлены на усиление его "упорядоченности" для стабильных элементов (например, безопасность, регулирование), а какие – на повышение его "хаотической" адаптивности для быстро меняющихся условий (например, новые продукты, клиентский сервис)?

## Тема 4. Модели организационного поведения. Гибридные модели.

### Типовое творческое задание

#### «Организационное поведение в эпоху перемен»

**Цель задания:** продемонстрировать понимание различных моделей организационного поведения, умение анализировать ситуации и творчески подходить к созданию гибридных решений, учитывая их практические аспекты и потенциальные трудности.

**Условия:** вы команда консультантов, нанятых руководителем крупной международной корпорации "ГлобалТек". Компания успешно использовала поддерживающую модель организационного поведения на протяжении десятилетий, что обеспечивало высокую лояльность сотрудников и стабильность. Однако недавно, столкнувшись с агрессивной конкуренцией со стороны более молодых и гибких компаний, а также с необходимостью быстрой цифровой трансформации, "ГлобалТек" стала испытывать трудности:

- Снижение инновационности: сотрудники, привыкшие к стабильности, неохотно идут на риск и предлагают новые идеи.
- Медленная адаптация: процессы внедрения новых технологий и изменения бизнес-моделей затягиваются.
- Конфликт поколений: молодые сотрудники (поколение Z), пришедшие в компанию, ожидают большей автономии, возможности быстрого карьерного роста и более динамичной рабочей среды, что противоречит существующей поддерживающей культуре.

Руководство "ГлобалТек" пришло к выводу, что чистая поддерживающая модель уже не отвечает требованиям времени. Однако полный отказ от нее чреват потерей ценных кадров и разрушением сложившейся лояльности.

**Ваша задача:** разработать гибридную модель организационного поведения для "ГлобалТек", которая сочетала бы в себе элементы лучшего из: классических моделей: поддерживающей (сохраняем лояльность и благополучие) и, возможно, элементов коллегиальной (для поощрения сотрудничества и инициативы); современных моделей: развивающей (для мотивации роста, обучения и инноваций) и/или гармонизирующей (для интеграции разных подходов и управления конфликтами, особенно между разными поколениями).

#### **Отчет (3-4 страницы)**

1. **Анализ ситуации:** кратко опишите, почему чистая поддерживающая модель стала неэффективной, учитывая внешние и внутренние вызовы. Определите, какие элементы этой модели необходимо сохранить.
2. **Выбор компонентов гибрида:** обоснуйте, какие элементы из других классических (коллегиальная) и современных (развивающая, гармонизирующая) моделей вы предлагаете интегрировать. Почему именно эти элементы?
3. **Концепция гибридной модели:** опишите, как будет работать ваша гибридная модель в "ГлобалТек":
  - Какое основное "правило игры" будет действовать для сотрудников?
  - Какие механизмы будут формировать и поддерживать эту модель (например, система мотивации, обучение, стили лидерства, коммуникационные процессы)?
  - Как вы видите буферную систему в вашей гибридной модели? Что будет служить буфером для защиты как стабильных (из поддерживающей модели), так и динамичных (из современных моделей) аспектов поведения?
4. **Условия эффективности и проблемы**

Какие условия должны быть выполнены для успешного внедрения и функционирования вашей гибридной модели? С какими проблемами (например, сопротивление изменениям,

конфликты между разными подходами, сложность управления) вы ожидаете столкнуться, и как вы предлагаете их решать?

## КТ-5

### **Тема 5. Патологии организационного поведения, диагностика и ликвидация последствий.**

#### Типовые кейсы

#### **Кейс 1. Затянувшийся кризис доверия**

**Ситуация:** ПАО "ТехноПром" – некогда лидирующая компания в сфере производства промышленного оборудования, переживает глубокий кризис. За последние пять лет компания сменила трех генеральных директоров, а ее рыночная доля неуклонно сокращалась. Первопричиной проблем, по мнению аналитиков, стало системное нарушение организационного поведения, которое проявляется в следующем:

- информационная непрозрачность: руководство высшего звена, а также многие руководители среднего звена, склонны утаивать негативную информацию о финансовых показателях, производственных проблемах и проблемах с качеством. Данные, предоставляемые в отчетности, часто искажены или неполны.
- культура вины: при возникновении любых проблем, будь то срыв сроков, брак или жалоба клиента, происходит не поиск первопричин и системных ошибок, а активный поиск "виноватого" среди рядовых сотрудников и начальников среднего звена. Это приводит к атмосфере страха, нежеланию брать на себя ответственность и перекладыванию ее на других.
- саботаж инноваций: отдел внедрения новых технологий, который должен быть локомотивом развития, постоянно сталкивается с пассивным саботажем со стороны производственных подразделений. Сотрудники, не желая менять привычные рабочие процессы, находят тысячи причин, чтобы не использовать новое оборудование, не осваивать новые методики. Их мотивация – страх потери рабочего места из-за автоматизации и сохранения привычного ритма работы.
- неэффективное управление конфликтами: Любые внутриличностные или межличностные конфликты (например, между отделами продаж и производства, или между старыми и новыми сотрудниками) не решаются, а загоняются "под ковер", что приводит к накоплению обид, пассивной агрессии и снижению общей работоспособности.

#### **Вопросы для анализа**

1. Какие нормы организационного поведения были нарушены в "ТехноПром"? Как можно оценить степень девиантности поведения руководства и сотрудников от общепринятых норм?
2. Можно ли считать эти проявления индивидуальными патологиями или это организационные патологии? Обоснуйте.
3. Определите источники патологий организационного поведения в "ТехноПром". Какие механизмы (например, страх, низкая мотивация, непрозрачная система поощрений/наказаний) способствовали их формированию и закреплению?
4. Опишите, какие формы патологий (например, корпоративный цинизм, управленческая пассивность, саботаж, организационный страх) проявились в компании.
5. Как эти патологии повлияли на моделирование организационного поведения и на общую эффективность "ТехноПром"?

6. Какие методы диагностики могли бы быть использованы для выявления глубины проблем в "ТехноПром"?
7. Какие методы исправления патологий вы бы предложили для восстановления нормального функционирования организации? Разработайте план действий.

## Кейс 2. Стартап "Солнечная Команда"

**Ситуация:** стартап "Солнечная Команда" был основан группой талантливых инженеров и экологов с амбициозной целью – разработка и внедрение революционных решений в области возобновляемой энергетики. Первоначальный период характеризовался высокой динамикой, творческим ажиотажем и верой в общую миссию. Однако по мере роста компании стали проявляться патологии, связанные с неуправляемым "хаотичным" поведением, которое, парадоксально, тормозило развитие. Что же происходит?

- команда работает по принципу "все равны", что приводит к размыванию ответственности. нет четких ролей, каждый может взять на себя любую задачу, но часто в итоге ни одна задача не доводится до конца. директор, по сути, участвует во всех процессах, что снижает его управленческую эффективность.
- решения часто принимаются на основе эмоций, сиюминутного вдохновения или на основе мнения наиболее "громкого" члена команды, а не на основе анализа данных или стратегического планирования.
- основатели (идейные вдохновители) постоянно генерируют новые, порой нереализуемые проекты, в то время как небольшое количество наемных сотрудников (исполнителей) оказываются перегружены и не успевают выполнять реальные задачи, чувствуя себя "винтиками" в чужой игре.
- в стремлении к максимальной гибкости команда полностью игнорирует необходимость стандартизации процессов, документации, процедур безопасности. это создает риски для качества, надежности продукта и возможности масштабирования.
- общение происходит спонтанно, часто в неформальной обстановке, что приводит к тому, что важная информация теряется, не дублируется, и не всегда доходит до нужных людей.

### Вопросы для анализа

- Какое нормальное организационное поведение отсутствует или искажено в "Солнечной Команде"? Насколько их поведение девиантно по отношению к ожиданиям, предъявляемым к развивающейся компании?
- Как происходит оценка индивидуальной девиантности каждого члена команды в контексте общей цели?
- Какие источники патологий (например, идеализм основателей, страх перед бюрократией, недооценка важности структуры) способствовали формированию такого "хаотичного" организационного поведения?
- Какие механизмы (например, отсутствие четких ролей, спонтанное принятие решений, неформальные коммуникации) поддерживают эту патологию?
- Какие формы организационных патологий (например, управленческий хаос, отсутствие ответственности, управленческая демотивация исполнителей) характеризуют "Солнечную Команду"?
- Как эти патологии влияют на моделирование организационного поведения и на способность стартапа к дальнейшему росту и достижению своих целей?
- Как можно диагностировать степень "хаотичности" и ее негативные последствия, не убив при этом изначальный дух инновационности?
- Предложите методы исправления патологий, которые помогли бы внести необходимый порядок и структуру, не превратив компанию в бюрократическую машину. Какие риски связаны с внедрением этих методов?

- Как можно управлять девиантным поведением в данном случае, чтобы направить энергию команды в конструктивное русло?

## **КТ-6**

### **Тема 6. Организационная культура и управление поведением.**

#### Типовые темы эссе

1. Организационная культура как ключевой фактор организационного успеха: сущность, элементы и модели.
2. Взаимосвязь между организационной культурой и индивидуальным/групповым поведением: анализ механизмов влияния.
3. Эффективное управление персоналом через призму организационной культуры: вызовы и реальности 21 века.
4. Синдром "культурного несоответствия": как организационная культура может стать тормозом развития компании.
5. Наследие классических моделей культуры (например, Кэмерона-Куинна) в современной бизнес-среде.
6. Роль лидерства в формировании и трансформации организационной культуры.
7. "Культурное заражение": как новые сотрудники усваивают и трансформируют ценности компании.
8. Визуальные и невербальные индикаторы организационной культуры, влияющие на поведение сотрудников.
9. Анализ эффективности различных инструментов воздействия на поведение персонала в контексте формирования желаемой культуры (например, системы поощрений, обучение, коммуникации).
10. "Культура сдерживания" и "Культура роста": как разные модели культуры формируют разные типы организационного поведения.
11. Влияние авторитарного, демократического, либерального и других стилей руководства на корпоративную атмосферу и поведение команды.
12. Управление конфликтами как инструмент формирования здоровой организационной культуры и позитивного поведения сотрудников.
13. "Культура диалога": как конструктивное управление конфликтами способствует развитию инноваций и командной работы.
14. Новая этика труда ("New Work") и ее влияние на формирование новой офисной культуры: вызовы и возможности.
15. Как переход к удаленной и гибридной работе трансформирует организационную культуру и методы управления поведением.
16. "Организационная культура изоляции" и "Культура инклюзивности": сравнительный анализ воздействия на поведение сотрудников.
17. Роль корпоративных ценностей в формировании этического поведения сотрудников в условиях высокой конкуренции.
18. "Культура обратной связи": как регулярная и конструктивная обратная связь влияет на мотивацию и производительность.
19. Анализ влияния организационной культуры на уровень стресса и выгорания сотрудников.
20. "Культура ошибок": должны ли организации поощрять риск и учиться на ошибках, и как это отражается на поведении?
21. Организационная культура и устойчивое развитие (ESG): как ценности компании влияют на поведение сотрудников в сфере корпоративной социальной ответственности.
22. Национальные особенности организационной культуры и их влияние на поведение сотрудников в транснациональных компаниях.

23. "Цифровая культура": как технологии (AI, VR, Big Data) формируют новую среду для организационного поведения.
24. Сравнительный анализ организационной культуры в стартапах и крупных корпорациях: как влияет размер компании на поведение сотрудников.
25. Разработка "дорожной карты" по изменению организационной культуры для достижения конкретных поведенческих целей (например, повышение клиентоориентированности).
26. Как организационная культура может способствовать или препятствовать эффективному управлению в периоды кризисов и неопределенности.
27. Культура инноваций и ее поведенческие проявления.
28. Влияние неформальных групп и субкультур на общую организационную культуру и поведение персонала.
29. Культура справедливости и ее корреляция с уровнем вовлеченности и лояльности сотрудников.
30. Практические инструменты оценки организационной культуры и их интерпретация для прогнозирования поведенческих паттернов сотрудников.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

*Критерии оценивания КТ-1, КТ-2 (тестирование)*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
<b>Итого максимально:</b>	<b>100</b>	

*Критерии оценивания КТ-3, КТ-5 (решение кейсов)*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Полнота и логика решения</i>	<i>71-100</i>	<i>Предложенное решение полно и логично</i>
	<i>51-70</i>	<i>Предложенное решение не до конца раскрыто и не всегда логично</i>
	<i>21-50</i>	<i>Предложенное решение не полно, хотя логично</i>
	<i>0-20</i>	<i>Предложенное решение не полно и не логично</i>
<b>Итого максимально:</b>	<b>100</b>	

*Критерии оценивания КТ-4, КТ-6 (творческое задание, эссе)*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-20</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами</i>
<i>Грамотность изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации</i>
<i>Стилистика</i>	<i>0-20</i>	<i>Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность</i>
<i>Логика изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы</i>
<i>Оригинальность</i>	<i>0-20</i>	<i>Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора</i>
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для выполнения творческого задания и написания эссе магистрантам разрешается пользоваться рекомендованной основной и дополнительной литературой, а также интернет-ресурсами.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме *зачета*.

Зачет поводится в виде *тестирования* в СДО (банк тестовых вопросов различных форматов находится в соответствующем разделе дисциплины в LMS Moodle и в ФОС). Обучающийся получает доступ к тесту в день зачета, тест содержит 40 вопросов, на решение теста отводится 30 минут, разрешается только одна попытка. По завершении тестирования полученный результат отображается в электронном журнале БРС. Итоговая оценка складывается из баллов за КТ – 1-6 (до 60 баллов) и баллы за итоговое тестирование (до 40

баллов). Магистрант, набравший 55 и более баллов, получает зачет.

## 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

### Типовые варианты тестовых вопросов для промежуточной аттестации:

1 Объект теории организации:

- a) носит материальный характер;
- b) охватывает нематериальную сферу деятельности человека;
- c) не носит материального характера;
- d) не охватывает нематериальную сферу деятельности человека.

2 Основополагающими концептуальными положениями теории организации являются:

- a) законы и принципы;
- b) объект, предмет и метод;
- c) парадигма и методы исследования.

3 Современная теория организации сформировалась на стыке областей научных знаний, среди которых ведущее место занимают:

- a) теория управления;
- b) кибернетика;
- c) философия;
- d) общая теория систем;
- e) менеджмент.

4 Организационная наука рассматривает триединую организацию:

- a) персонала, производства, управления;
- b) планирования, контроля, мотивации;
- c) вещей, людей, идей;
- d) привлечения, переработки ресурсов, производства продукции.

5 К предмету теории организации не относятся:

- a) связи и отношения структурных составляющих целостного объекта;
- b) организационные процессы и действия при образовании, развитии и разрушении организационных систем;
- c) организация и самоорганизация социальных систем;
- d) принципы функционирования организационных систем.

6 Модель организационного поведения, включающая черты нескольких моделей, называется:

- a) гибридной
- b) смешанной
- c) неустойчивой
- d) коллегиальной

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ												
<b>Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний. ОПК ОС-1.1.</b>																
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	<b>Какое из перечисленных утверждений наиболее точно характеризует место теории организации в системе научных знаний?</b> 1. Теория организации является исключительно прикладной дисциплиной и не имеет фундаментальной научной базы. 2. Теория организации входит исключительно в состав экономических наук и изучает только финансовые аспекты деятельности предприятий. 3. Теория организации — это междисциплинарная наука, находящаяся на стыке менеджмента, социологии, кибернетики, экономики и права, изучающая общие законы и принципы построения и функционирования организаций. 4. Теория организации полностью тождественна теории управления и не имеет собственного предмета исследования. 5. Теория организации изучает исключительно формальные структуры и не учитывает человеческий фактор и неформальные отношения. 6. Теория организации является частью биологических наук, поскольку рассматривает организацию как живой организм.												
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы	<table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Научная дисциплина</th> <th>№</th> <th>Вклад в теорию организации</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Кибернетика</td> <td>А</td> <td>Изучение формальных и неформальных структур, групповой динамики, социальных норм внутри организации</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Социология</td> <td>Б</td> <td>Исследование принципов обратной связи, саморегуляции и управления</td> </tr> </tbody> </table>	№	Научная дисциплина	№	Вклад в теорию организации	1	Кибернетика	А	Изучение формальных и неформальных структур, групповой динамики, социальных норм внутри организации	2	Социология	Б	Исследование принципов обратной связи, саморегуляции и управления
№	Научная дисциплина	№	Вклад в теорию организации													
1	Кибернетика	А	Изучение формальных и неформальных структур, групповой динамики, социальных норм внутри организации													
2	Социология	Б	Исследование принципов обратной связи, саморегуляции и управления													

		<p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>			<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>сложными системами</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Экономика</td> <td>В</td> <td>Анализ эффективности использования ресурсов, издержек, масштабов производства и рыночного поведения фирмы</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Психология</td> <td>Г</td> <td>Изучение мотивации, восприятия, лидерства и поведения индивидов в организационной среде</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Правоведение</td> <td>Д</td> <td>Определение организационно-правовых форм, договорных отношений и нормативного регулирования деятельности организаций</td> </tr> </table>				сложными системами	3	Экономика	В	Анализ эффективности использования ресурсов, издержек, масштабов производства и рыночного поведения фирмы	4	Психология	Г	Изучение мотивации, восприятия, лидерства и поведения индивидов в организационной среде	5	Правоведение	Д	Определение организационно-правовых форм, договорных отношений и нормативного регулирования деятельности организаций
			сложными системами																		
3	Экономика	В	Анализ эффективности использования ресурсов, издержек, масштабов производства и рыночного поведения фирмы																		
4	Психология	Г	Изучение мотивации, восприятия, лидерства и поведения индивидов в организационной среде																		
5	Правоведение	Д	Определение организационно-правовых форм, договорных отношений и нормативного регулирования деятельности организаций																		
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильные ответы</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>	<p><b>Задание 1.</b>  <b>Какие из перечисленных наук входят в состав междисциплинарной базы теории организации? (Выберите три верных варианта)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Астрофизика</li> <li>2. Социология</li> <li>3. Кибернетика</li> <li>4. Филология</li> <li>5. Психология</li> <li>6. Палеонтология</li> </ol> <p><b>Задание 2</b>  <b>Какие из перечисленных утверждений о месте теории организации в системе научных знаний являются верными? (Выберите 4 правильных ответа)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теория организации носит междисциплинарный характер.</li> <li>2. Теория организации изучает общие законы и принципы построения, функционирования и развития организаций.</li> <li>3. Теория организации является исключительно частью экономической теории.</li> <li>4. Теория организации взаимодействует с теорией управления, но не тождественна ей.</li> <li>5. Теория организации использует методы системного подхода и кибернетики.</li> </ol>																	

				6. Теория организации ограничивается изучением только коммерческих организаций. 7. Теория организации не связана с психологией и правомедением.																								
<b>Тема 2. Законы и принципы организации. ОПК ОС-1.1; ОПК ОС-3.1.</b>																												
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	<b>Какой закон организации гласит, что каждая материальная система (организация) стремится сохранить свою целостность, стабильность и равновесие, противодействуя внешним и внутренним разрушающим воздействиям?</b> 1. Закон развития (онтогенеза) 2. Закон синергии 3. Закон пропорциональности 4. Закон самосохранения 5. Закон единства анализа и синтеза 6. Закон «слабого звена»																								
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы	<table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Закон / Принцип организации</th> <th>№</th> <th>Описание</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Закон самосохранения</td> <td>А</td> <td>Сумма свойств организованного целого превышает арифметическую сумму свойств каждого из его элементов в отдельности</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Закон развития (онтогенеза)</td> <td>Б</td> <td>Каждая организация стремится сохранить свою целостность и стабильность, противодействуя разрушающим воздействиям</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Закон синергии</td> <td>В</td> <td>Устойчивость системы в целом определяется наименее устойчивым (слабым) её элементом</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Закон пропорциональности</td> <td>Г</td> <td>Каждая организация в своём развитии проходит последовательные стадии жизненного цикла</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Закон «слабого звена»</td> <td>Д</td> <td>Для эффективного</td> </tr> </tbody> </table>	№	Закон / Принцип организации	№	Описание	1	Закон самосохранения	А	Сумма свойств организованного целого превышает арифметическую сумму свойств каждого из его элементов в отдельности	2	Закон развития (онтогенеза)	Б	Каждая организация стремится сохранить свою целостность и стабильность, противодействуя разрушающим воздействиям	3	Закон синергии	В	Устойчивость системы в целом определяется наименее устойчивым (слабым) её элементом	4	Закон пропорциональности	Г	Каждая организация в своём развитии проходит последовательные стадии жизненного цикла	5	Закон «слабого звена»	Д	Для эффективного
№	Закон / Принцип организации	№	Описание																									
1	Закон самосохранения	А	Сумма свойств организованного целого превышает арифметическую сумму свойств каждого из его элементов в отдельности																									
2	Закон развития (онтогенеза)	Б	Каждая организация стремится сохранить свою целостность и стабильность, противодействуя разрушающим воздействиям																									
3	Закон синергии	В	Устойчивость системы в целом определяется наименее устойчивым (слабым) её элементом																									
4	Закон пропорциональности	Г	Каждая организация в своём развитии проходит последовательные стадии жизненного цикла																									
5	Закон «слабого звена»	Д	Для эффективного																									

							функционирования организации необходимо соблюдение определённых соотношений (пропорций) между её частями
					звена»		
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>	<p><b>Задание 1:</b>  <b>Какие из перечисленных ниже законов организации подчеркивают важность внешней среды и адаптивности организации:</b></p> <p>А) Закон композиции  Б) Закон необходимого разнообразия  В) Закон синергии  Г) Закон обратной связи  Д) Закон экономии ресурсов (времени)  Е) Закон мотивирования</p> <p><b>Задание 2:</b>  <b>Выберите все утверждения, которые корректно описывают Закон синергии применительно к организации:</b></p> <p>А) Синергия означает, что целое меньше суммы его частей.  Б) Синергия возникает благодаря правильной координации и интеграции работы отдельных элементов организации.  В) Синергия предполагает, что эффективное взаимодействие между подразделениями организации может привести к результату, превосходящему простую сумму их индивидуальных вкладов.  Г) Закон синергии не имеет отношения к организационным процессам.  Д) Синергия может быть достигнута только при полной автономии всех подразделений.  Е) Синергия подчеркивает важность слаженной работы всех частей организации для достижения общего, более высокого результата.</p> <p><b>Задание 3:</b>  <b>Выберите все принципы, которые направлены на обеспечение эффективности управления и</b></p>			

				<p><b>координации в организации:</b></p> <p>А) Принцип децентрализации  Б) Принцип специализации  В) Принцип нормы управляемости  Г) Принцип пропорциональности  Д) Принцип единства целей  Е) Принцип информационной открытости</p> <p><b>Задание 4:</b>  <b>Какие из перечисленных ниже законов организации связаны с оптимальным соотношением между управляющей и управляемой системами:</b></p> <p>А) Закон синергии  Б) Закон мотивирования  В) Закон необходимого разнообразия  Г) Закон композиции  Д) Закон экономии времени  Е) Закон обратной связи</p>
--	--	--	--	---

**Тема 3. Типы организаций и их структура. Внешняя и внутренняя среды организации. УК-3.1; ОПК ОС-3.1.**

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	<p><b>Какой из перечисленных факторов относится к внутренней среде организации и находится под прямым контролем её руководства?</b></p> <p>А. Изменение ключевой ставки Центрального банка  Б. Появление нового технологического стандарта в отрасли  В. Организационная культура и система мотивации персонала  Г. Введение новых таможенных ограничений на импорт сырья  Д. Изменение демографической структуры населения в регионе присутствия</p>								
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются	Ответ считается верным, если правильно указаны	<table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Тип организационной структуры</th> <th>№</th> <th>Описание</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Линейная</td> <td>А</td> <td>Сотрудники подчиняются</td> </tr> </tbody> </table>	№	Тип организационной структуры	№	Описание	1	Линейная	А	Сотрудники подчиняются
№	Тип организационной структуры	№	Описание									
1	Линейная	А	Сотрудники подчиняются									

соответствия		пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	цифры или буквы		структура		одновременно функциональному руководителю (по профессиональной линии) и руководителю проекта (по задачам), что обеспечивает гибкость, но создаёт риск конфликтов приоритетов.
				2	Функциональная структура	Б	Организация фокусируется на ключевых компетенциях, а остальные функции передаёт внешним партнёрам; границы организации размыты, управление осуществляется через координацию сетей.
				3	Дивизиональная структура	В	Чёткая вертикаль власти, принцип единоначалия: каждый работник имеет только одного непосредственного руководителя. Проста в управлении, но перегружает топ-менеджмент.
				4	Матричная структура	Г	Подразделения формируются по видам деятельности (маркетинг, производство, финансы), что обеспечивает глубокую специализацию, но затрудняет межфункциональную координацию.
				5	Проектная структура	Д	Организация делится на полуавтономные блоки по продуктам, регионам или группам клиентов; каждый дивизион имеет собственные функциональные службы и отвечает за результат.
				6	Сетевая (виртуальная) структура	Е	Команды формируются под конкретные задачи на ограниченный срок; после завершения проекта структура распускается или трансформируется. Эффективна для инноваций и работы в условиях неопределённости.
				Задание	Прочитайте текст,	1.Внимательно прочитать текст	Ответ считается

<p>закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>выберите правильные ответы</p>	<p>задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.  2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.  3. Выбрать несколько правильных ответов.  4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>	<p><b>Какие из перечисленных характеристик и последствий верны для матричной организационной структуры? (Выберите три верных ответа)</b>  А. Каждый сотрудник подчиняется двум руководителям одновременно: функциональному и проектному.  Б. Гарантирует высокую скорость принятия решений за счёт максимальной централизации власти.  В. Позволяет гибко перераспределять специалистов между задачами без изменения штатной структуры.  Г. Создаёт риск конфликтов приоритетов и размывания ответственности при чётком разделении полномочий.  Д. Исключительно эффективна в стабильных отраслях с высоким спросом на стандартизированную продукцию.</p> <p><b>Задание 2:</b>  <b>Какие из перечисленных признаков характерны для органического типа организации? (Выберите три верных ответа)</b>  А. Жёсткая формализация задач и преобладание письменных инструкций.  Б. Гибкие роли и функции, которые корректируются в зависимости от текущих задач и ситуации.  В. Централизация принятия всех стратегических и операционных решений на верхнем уровне управления.  Г. Преобладание горизонтальных коммуникаций и неформального взаимодействия между сотрудниками.  Д. Высокая адаптивность к быстро меняющейся внешней среде и неопределённости.</p> <p><b>Задание 3:</b>  <b>Какие из перечисленных утверждений верно описывают сетевую (виртуальную) организационную структуру? (Выберите три верных ответа)</b>  А. Организация сохраняет только ключевые компетенции («ядро»), а остальные функции передаёт внешним партнёрам на аутсорсинг.  Б. Требует наличия крупного единого производственного комплекса и штата из тысяч постоянных сотрудников.  В. Границы организации размыты, координация</p>
--	-----------------------------------	---	---	---

				<p>осуществляется через цифровые платформы, контракты и доверие.</p> <p>Г. Обеспечивает полный и прямой контроль качества на всех этапах цепочки создания стоимости без дополнительных механизмов.</p> <p>Д. Создаёт высокую зависимость от надёжности, квалификации и сбоях у внешних контрагентов.</p> <p><b>Задание 4:</b>  <b>Какие из перечисленных факторов относятся к непосредственному окружению (микросреде) организации и требуют от неё постоянного взаимодействия, но не поддаются прямому административному контролю? (Выберите три верных ответа)</b></p> <p>А. Ключевые поставщики сырья и комплектующих  Б. Организационная культура и внутренние корпоративные ценности  В. Прямые конкуренты, действующие на целевом рынке  Г. Изменение ключевой процентной ставки Центробанка  Д. Крупные потребители и клиенты организации  Е. Внутренние регламенты, стандарты качества и процедуры</p> <p><b>Задание 5:</b>  <b>Какие из перечисленных утверждений верно описывают взаимосвязь внешней среды и внутренней организации в контексте стратегического управления? (Выберите три верных ответа)</b></p> <p>А. В матрице SWOT факторы внешней среды классифицируются как «Возможности» и «Угрозы», поскольку организация не может ими управлять, но должна учитывать при разработке стратегии.  Б. Высокая динамичность и неопределённость внешней среды требует от организации перехода от жёстких механистических структур к более гибким органическим моделям управления.  В. Сильные внутренние ресурсы и компетенции всегда автоматически становятся рыночными преимуществами,</p>
--	--	--	--	---

				<p>независимо от изменений во внешнем окружении.</p> <p>Г. Внутренние ресурсы, бизнес-процессы и кадровый потенциал анализируются в рамках PESTEL-анализа для оценки макроэкономических трендов.</p> <p>Д. Организация способна влиять на отдельные элементы микросреды (через лоббирование, отраслевые стандарты или экосистемные партнёрства), но не может изменить макрофакторы в одиночку.</p>																
<b>Тема 4. Модели организационного поведения. Гибридные модели. УК-5.1; ОПК ОС-3.1.</b>																				
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	<p><b>Какая модель организационного поведения (по классификации К. Дэвиса) характеризуется ориентацией на лидерство и поддержку, где роль менеджера состоит в создании условий для роста и самореализации сотрудников, а мотивация основана на внутренних потребностях в признании и достижениях?</b></p> <p>А. Автократическая модель</p> <p>Б. Опекунская модель</p> <p>В. Поддерживающая модель</p> <p>Г. Коллегиальная модель</p> <p>Д. Системная модель</p>																
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа</p>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы	<table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Модель организационного поведения</th> <th>№</th> <th>Описание</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Автократическая модель</td> <td>А</td> <td>Основана на партнёрстве и общих целях; результат — самодисциплина, ответственность за команду и высокая самоотдача.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Опекунская модель</td> <td>Б</td> <td>Основана на формальной власти и контроле; результат — подчинение, минимальная инициатива и зависимость от руководителя.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Поддерживающая модель</td> <td>В</td> <td>Основана на доверии, эмоциональном интеллекте и балансе интересов; результат — гармоничная вовлечённость,</td> </tr> </tbody> </table>	№	Модель организационного поведения	№	Описание	1	Автократическая модель	А	Основана на партнёрстве и общих целях; результат — самодисциплина, ответственность за команду и высокая самоотдача.	2	Опекунская модель	Б	Основана на формальной власти и контроле; результат — подчинение, минимальная инициатива и зависимость от руководителя.	3	Поддерживающая модель	В	Основана на доверии, эмоциональном интеллекте и балансе интересов; результат — гармоничная вовлечённость,
№	Модель организационного поведения	№	Описание																	
1	Автократическая модель	А	Основана на партнёрстве и общих целях; результат — самодисциплина, ответственность за команду и высокая самоотдача.																	
2	Опекунская модель	Б	Основана на формальной власти и контроле; результат — подчинение, минимальная инициатива и зависимость от руководителя.																	
3	Поддерживающая модель	В	Основана на доверии, эмоциональном интеллекте и балансе интересов; результат — гармоничная вовлечённость,																	

		(например, А1 или Б4).		<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>разделение ценностей и адаптивность.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Коллегиальная модель</td> <td>Г</td> <td>Основана на лидерстве и поддержке; результат — участие, вовлечённость и мотивация через внутренние потребности в росте и признании.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Системная модель</td> <td>Д</td> <td>Основана на экономических ресурсах и безопасности; результат — лояльность организации, но пассивность и зависимость от соцгарантий.</td> </tr> </table>				разделение ценностей и адаптивность.	4	Коллегиальная модель	Г	Основана на лидерстве и поддержке; результат — участие, вовлечённость и мотивация через внутренние потребности в росте и признании.	5	Системная модель	Д	Основана на экономических ресурсах и безопасности; результат — лояльность организации, но пассивность и зависимость от соцгарантий.
			разделение ценностей и адаптивность.													
4	Коллегиальная модель	Г	Основана на лидерстве и поддержке; результат — участие, вовлечённость и мотивация через внутренние потребности в росте и признании.													
5	Системная модель	Д	Основана на экономических ресурсах и безопасности; результат — лояльность организации, но пассивность и зависимость от соцгарантий.													
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>	<p><b>Задание 1:</b>  <b>Какие из перечисленных утверждений верно описывают гибридные модели организационного поведения, объединяющие элементы классического и современного управления? (Выберите три верных ответа)</b></p> <p>А. Позволяют реализовывать организационную амбидекстрию: одновременно поддерживать операционную эффективность (эксплуатацию) и развивать инновационные направления (поиск).</p> <p>Б. Полностью заменяют формальные регламенты и KPI на самооценку команд, исключая любую форму вертикального контроля.</p> <p>В. Предполагают ситуативное применение управленческих инструментов: директивные методы используются в кризисных или высокорисковых процессах, а фасилитативные — в проектах, требующих креативности.</p> <p>Г. Являются универсальным решением, одинаково эффективным для любой отрасли независимо от уровня зрелости персонала и специфики бизнес-процессов.</p> <p>Д. Интегрируют внешнюю мотивацию (система вознаграждений, карьерные треки) с внутренней (автономия, признание экспертизы, смысл работы), создавая сбалансированную мотивационную среду.</p> <p><b>Задание 2:</b></p>												

				<p><b>Какие из перечисленных практик и рисков характерны для внедрения гибридных моделей организационного поведения в действующих компаниях? (Выберите три верных ответа)</b></p> <p>А. Часто реализуется через «двойную операционную систему»: стабильное функциональное ядро для рутинных процессов + кросс-функциональные сети/лаборатории для изменений и инноваций.</p> <p>Б. Гарантирует мгновенное снижение операционных издержек за счёт упразднения промежуточных уровней управления и упрощения отчётности.</p> <p>В. Требует высокой управленческой компетентности: руководители должны уметь переключаться между ролями «контролёра», «наставника» и «партнёра» в зависимости от контекста.</p> <p>Г. Не создаёт ролевой напряжённости, так как гибридные модели по определению исключают конфликты между формальными регламентами и неформальной автономией.</p> <p>Д. Несёт риск размывания ответственности и когнитивной перегрузки сотрудников, если границы «свободы в рамках» не зафиксированы в ясных правилах игры и метриках успеха.</p>
<p><b>Тема 5. Патологии организационного поведения, диагностика и ликвидация последствий. УК-5.1; ОПК ОС-3.1.</b></p>				
<p>Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква</p>	<p><b>Согласно классификации А. Пригожина, какая патология организационного поведения проявляется в том, что соблюдение формальных процедур, отчётности и внутренних правил превращается в самоцель, а первоначальная миссия и реальные результаты деятельности отходят на второй план или полностью искажаются?</b></p> <p>А. Патология власти</p> <p>Б. Патология коммуникаций</p> <p>В. Патология целей</p> <p>Г. Патология организационной культуры (норм и ценностей)</p> <p>Д. Патология принятия решений</p>

Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1406 209 1451 300">№</th> <th data-bbox="1451 209 1637 300">Патология организационного поведения</th> <th data-bbox="1637 209 1733 300">№</th> <th data-bbox="1733 209 2094 300">Описание</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1406 300 1451 507">1</td> <td data-bbox="1451 300 1637 507">Патология власти</td> <td data-bbox="1637 300 1733 507">А</td> <td data-bbox="1733 300 2094 507">Смещение фокуса с результата на процесс: соблюдение процедур, отчётности и внутренних регламентов становится самоцелью, а миссия и клиентский эффект игнорируются.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1406 507 1451 715">2</td> <td data-bbox="1451 507 1637 715">Патология целей</td> <td data-bbox="1637 507 1733 715">Б</td> <td data-bbox="1733 507 2094 715">Имитация обсуждений, затягивание согласований, волюнтаризм или коллективная безответственность при отсутствии чётких алгоритмов выработки, фиксации и контроля исполнения итогов.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1406 715 1451 890">3</td> <td data-bbox="1451 715 1637 890">Патология коммуникаций</td> <td data-bbox="1637 715 1733 890">В</td> <td data-bbox="1733 715 2094 890">Узурпация полномочий, отсутствие обратной связи, отрыв руководства от операционной реальности, формирование атмосферы страха и системное подавление инициативы снизу.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1406 890 1451 1098">4</td> <td data-bbox="1451 890 1637 1098">Патология организационной культуры</td> <td data-bbox="1637 890 1733 1098">Г</td> <td data-bbox="1733 890 2094 1098">Систематическое искажение информации, фильтрация «неудобных» сигналов, формализм в отчётах, разрыв между формальными каналами передачи данных и реальными потоками знаний.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1406 1098 1451 1310">5</td> <td data-bbox="1451 1098 1637 1310">Патология принятия решений</td> <td data-bbox="1637 1098 1733 1310">Д</td> <td data-bbox="1733 1098 2094 1310">Разрыв между декларируемыми ценностями и реальными практиками: двойные стандарты, ритуальное соблюдение норм, цинизм сотрудников и утрата доверия к институтам организации.</td> </tr> </tbody> </table>	№	Патология организационного поведения	№	Описание	1	Патология власти	А	Смещение фокуса с результата на процесс: соблюдение процедур, отчётности и внутренних регламентов становится самоцелью, а миссия и клиентский эффект игнорируются.	2	Патология целей	Б	Имитация обсуждений, затягивание согласований, волюнтаризм или коллективная безответственность при отсутствии чётких алгоритмов выработки, фиксации и контроля исполнения итогов.	3	Патология коммуникаций	В	Узурпация полномочий, отсутствие обратной связи, отрыв руководства от операционной реальности, формирование атмосферы страха и системное подавление инициативы снизу.	4	Патология организационной культуры	Г	Систематическое искажение информации, фильтрация «неудобных» сигналов, формализм в отчётах, разрыв между формальными каналами передачи данных и реальными потоками знаний.	5	Патология принятия решений	Д	Разрыв между декларируемыми ценностями и реальными практиками: двойные стандарты, ритуальное соблюдение норм, цинизм сотрудников и утрата доверия к институтам организации.
№	Патология организационного поведения	№	Описание																									
1	Патология власти	А	Смещение фокуса с результата на процесс: соблюдение процедур, отчётности и внутренних регламентов становится самоцелью, а миссия и клиентский эффект игнорируются.																									
2	Патология целей	Б	Имитация обсуждений, затягивание согласований, волюнтаризм или коллективная безответственность при отсутствии чётких алгоритмов выработки, фиксации и контроля исполнения итогов.																									
3	Патология коммуникаций	В	Узурпация полномочий, отсутствие обратной связи, отрыв руководства от операционной реальности, формирование атмосферы страха и системное подавление инициативы снизу.																									
4	Патология организационной культуры	Г	Систематическое искажение информации, фильтрация «неудобных» сигналов, формализм в отчётах, разрыв между формальными каналами передачи данных и реальными потоками знаний.																									
5	Патология принятия решений	Д	Разрыв между декларируемыми ценностями и реальными практиками: двойные стандарты, ритуальное соблюдение норм, цинизм сотрудников и утрата доверия к институтам организации.																									
Задание закрытого типа с выбором	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается	Ответ считается верным, если правильно	<p><b>Задание 1:</b>  <b>Какие из перечисленных утверждений верно описывают диагностические признаки и системную</b></p>																								

<p>нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>несколько правильных ответов из предложенных вариантов.  2. Внимательно прочитать предложенные варианты-ты ответа.  3. Выбрать несколько правильных ответов.  4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>	<p><b>природу патологий организационного поведения в концепции А.И. Пригожина? (Выберите три верных ответа)</b></p> <p>А. Патологии носят системный характер и закрепляются в структурах, процессах и нормах, воспроизводясь даже при смене кадров.  Б. Каждая патология развивается изолированно и не влияет на проявление других дисфункций в организации.  В. Формализм в отчётности и фильтрация информации «наверх» являются типичными маркерами патологии коммуникаций.  Г. Патология целей может маскироваться под высокую исполнительскую дисциплину, когда сотрудники безукоризненно соблюдают инструкции, не понимая их смысла для клиента.  Д. Устранение патологий требует исключительно замены руководства, так как дисфункции всегда связаны с личными качествами топ-менеджеров.</p> <p><b>Задание 2:</b>  <b>Вопрос:</b>  <b>Какие из перечисленных методов организационного развития соответствуют логике коррекции указанных патологий по А.И. Пригожину? (Выберите три верных ответа)</b></p> <p>А. Для преодоления патологии власти эффективны делегирование полномочий, создание коллегиальных органов и внедрение регулярных механизмов обратной связи.  Б. Коррекция патологии культуры достигается исключительно через ужесточение контроля за соблюдением внутренних регламентов и введение штрафных санкций.  В. Для лечения патологии принятия решений применяются сценарное планирование, чёткие регламенты фиксации решений и распределение зон ответственности.  Г. Патология целей корректируется пересмотром системы мотивации и ключевых показателей (KPI/OKR),</p>
---	--	--	--	--

				<p>смещая фокус с процессных метрик на клиентский результат.</p> <p>Д. Устранение патологии коммуникаций требует перевода всех совещаний в формат видеоконференций и обязательного использования корпоративного мессенджера.</p> <p><b>Задание 3:</b>  <b>Какие из перечисленных утверждений верно отражают проявление патологий организационного поведения в современных условиях (цифровизация, гибридные структуры, высокая неопределённость) в логике концепции А.И. Пригожина? (Выберите три верных ответа)</b></p> <p>А. В условиях цифровой трансформации патология коммуникаций может проявляться в «информационном шуме» и дублировании данных в разрозненных системах при отсутствии единой картины реальности.</p> <p>Б. Патология власти в матричных и сетевых структурах полностью исчезает, так как горизонтальные связи автоматически устраняют вертикальное доминирование.</p> <p>В. Патология культуры в гибридных моделях организации часто выражается в «двойных стандартах»: декларация гибкости и инноваций при фактическом наказании за эксперименты и ошибки.</p> <p>Г. Пригожин считал, что патологии являются нормальным этапом жизненного цикла организации и не требуют вмешательства, так как организация сама адаптируется к ним.</p> <p>Д. Патология принятия решений в условиях высокой неопределённости усиливается при отсутствии психологической безопасности, когда сотрудники скрывают риски и альтернативные сценарии.</p>
<b>Тема 6. Организационная культура и управление поведением. УК-3.1; УК-5.1</b>				
Задание закрытого типа с выбором одного правильного	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	<b>Согласно трёхуровневой модели Эдгара Шейна, какой элемент организационной культуры является наиболее глубоким, неосознаваемым, определяет базовые представления организации о реальности,</b>

<p>ответа из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>		<p><b>человеческой природе и взаимоотношениях, и труднее всего поддается изменениям при трансформации компании?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• А. Артефакты (видимые атрибуты: дизайн офиса, дресс-код, ритуалы, корпоративный мерч)</li> <li>• Б. Провозглашённые ценности и нормы (миссия, стратегические цели, этический кодекс, декларируемые стандарты)</li> <li>• В. Базовые представления (фундаментальные, неосознаваемые убеждения, принимаемые как данность)</li> <li>• Г. Формальные правила и процедуры (должностные инструкции, регламенты, КРІ, системы отчётности)</li> <li>• Д. Поведенческие стереотипы сотрудников (привычки, стиль коммуникации, типичные реакции на стресс)</li> </ul>
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильные ответы</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>	<p><b>Задание 1:</b> <b>Согласно модели Эдгара Шейна, какие уровни включает в себя организационная культура? (Выберите три верных ответа).</b> А. Артефакты (видимые атрибуты: офис, дресс-код, ритуалы) Б. Провозглашённые ценности (стратегии, цели, философия) В. Базовые представления (неосознаваемые убеждения и восприятия) Г. Финансовые показатели компании за последний год Д. Штатное расписание</p> <p><b>Задание 2:</b> <b>Вопрос:</b> <b>Какие из перечисленных характеристик соответствуют культуре типа «Клан» (семейная/групповая) в модели конкурирующих ценностей К. Кэмерона и Р. Куинна? (Выберите три верных ответа)</b> А. Фокус на внутренней гибкости, доверии, открытой коммуникации и высокой вовлечённости сотрудников.</p>

				<p>Б. Основным механизмом координации выступают чёткие регламенты, стандарты качества и вертикальный иерархический контроль.</p> <p>В. Лидер воспринимается командой как наставник, фасилитатор или «старший», развивающий потенциал и обеспечивающий психологическую безопасность.</p> <p>Г. Успех организации определяется скоростью вывода инноваций, готовностью к эксперименту и адаптацией к турбулентному рынку.</p> <p>Д. Ключевые ценности — лояльность, традиции, командный дух, взаимопомощь и долгосрочное развитие человеческих ресурсов.</p> <p><b>Задание 3:</b>  <b>Какие из перечисленных утверждений верно описывают влияние сильной организационной культуры на поведение персонала и эффективность организации? (Выберите три верных ответа)</b></p> <p>А. Снижает потребность в формальном контроле и детальных регламентах, так как нормы и ценности интернализируются и становятся внутренним регулятором поведения.</p> <p>Б. Гарантирует абсолютную устойчивость к внешним изменениям, автоматически защищая организацию от рыночных кризисов и технологических сдвигов.</p> <p>В. Формирует общий смысл деятельности и «общий язык», что усиливает координацию, ускоряет принятие решений и снижает транзакционные издержки на коммуникацию.</p> <p>Г. Может создавать «культурную слепоту» и ригидность, препятствуя адаптации, если глубинные представления противоречат новым требованиям среды или стратегии.</p> <p>Д. Полностью устраняет внутригрупповые конфликты и гарантирует консенсус при принятии стратегических решений, исключая групповое мышление.</p> <p><b>Задание 4:</b>  <b>Какие из перечисленных практик и принципов соответствуют современному подходу к управлению и</b></p>
--	--	--	--	---

				<p><b>трансформации организационной культуры в логке моделей Э. Шейна и Дж. Коттера? (Выберите три верных ответа)</b></p> <p>А. Устойчивое изменение культуры начинается с пересмотра систем найма, вознаграждения, продвижения и увольнения, чтобы они системно поддерживали желаемые ценности.</p> <p>Б. Достаточно провести один масштабный тренинг или разработать обновлённый этический кодекс, чтобы изменить глубинные базовые представления сотрудников.</p> <p>В. Лидеры должны демонстрировать желаемые нормы через ролевое моделирование и ежедневные микрорешения, так как сотрудники считают реальную культуру по поступкам руководства, а не по корпоративным лозунгам.</p> <p>Г. Эффективная трансформация требует сохранения и интеграции позитивных элементов существующей культуры, а не её радикального обнуления, чтобы не потерять организационную идентичность и устойчивость.</p> <p>Д. Изменение культуры должно осуществляться исключительно директивно «сверху вниз» через приказы, так как горизонтальные инициативы и экспериментирование на местах всегда приводят к хаосу.</p>
--	--	--	--	--

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

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Верные ответы на все вопросы итогового тестирования</i>	40
<i>Верные ответы на 30 вопросов итогового тестирования</i>	30
<i>Верные ответы на 20 вопросов итогового тестирования</i>	20
<i>Верных ответов менее 20</i>	0

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*). Для прохождения проверочных заданий и итогового тестирования необходим авторизированный доступ к LMS Moodle в СДО Академии. Прохождение итогового тестирования с мобильного телефона не допускается.

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

### **Общие положения**

Для успешного освоения дисциплины «Теория организации и организационное поведение» в СДО Академия расположено полное методическое обеспечение: видео и конспекты лекций, презентации по каждой теме, задания, литература из ЭБС, различные дополнительные материалы и ресурсы.

### **Основные рекомендации для магистрантов по освоению дисциплины**

1. Изучите структуру курса ТОиОП и график выполнения заданий. В данном курсе изучается 6 тем. По всем темам предлагается конспект лекции, одна или несколько презентаций, видео лекция преподавателя, — это теоретическая часть. Также по каждой теме есть блоки «Практика» — это задания для выполнения на семинарских занятиях и блок «Самостоятельная работа» — для изучения самостоятельно во внеаудиторное время.

2. По итогам выполнения на семинарах практических заданий по темам 1–6 предлагается загрузить выполненную работу в соответствующую тему (элемент «задание») LMS Moodle после того, как она будет защищена магистрантом на занятии и оценена преподавателем.

3. По итогам изучения всех тем курса будет предложен итоговый тест, который смогут пройти только те, кто выполнит все задания. Пока все задания не будут выполнены, допуск к тесту не будет открыт.

4. В конце курса предстоит зачет в виде итогового тестирования, задания по подготовке к зачету сформулированы в РПД. К итоговому тестированию допускаются студенты, выполнившие все практические задания по данному курсу.

5. Консультацию преподавателя по вопросам освоения дисциплины и начисления персонального рейтинга можно получить в чате Moodle или по

электронной почте.

6. Все полученные оценки в баллах можно увидеть в электронном журнале успеваемости. По журналу следите за своими баллами (рейтингом) и помните, что итоговая оценка складывается из оценки за работу в семестре и оценки за тестирование на зачете.

### **Рекомендации по организации работы над кейсом в группе**

1. Состав подгруппы (команды) формируется самими студентами по их желанию.

2. Каждая команда выбирает руководителя. Работа руководителя включает: фиксацию всех идей, высказанных в ритме мозговой атаки; не допускает критики идей, группирует высказывания; организовывает работу в подгруппе. После завершения работы по теме занятий руководитель подгруппы делает доклад в пределах 10 минут о результатах работы своей подгруппы.

3. Каждая подгруппа выполняет одну тему в течение всего практического занятия. Подгруппы состязаются между собой, представляя разные команды.

4. Последовательность обсуждения:

- обсуждение полученной вводной информации, содержащейся в кейсе;
- обмен мнениями и составление плана работы над проблемой;
- работа над проблемой (дискуссия);
- выработка решений проблемы;
- дискуссия для принятия окончательных решений;
- подготовка доклада;
- аргументированный краткий доклад.

### **Рекомендации по подготовке тематического эссе**

Написание эссе – вид внеаудиторной самостоятельной работы студентов по написанию текста небольшого объема и свободной композиции на заданную преподавателем тему, трактуемую, как правило, субъективно. Студент должен раскрыть не только суть проблемы, привести различные точки зрения, но и выразить собственные взгляды на нее. Эссе, как правило, имеет тему, посвященную решению одной из проблем, касающейся области учебных или научных интересов дисциплины. При раскрытии темы студент должен проявить оригинальность подхода к решению проблемы, реалистичность, полезность и значимость предложенных идей, яркость, образность, художественную оригинальность изложения.

Затраты времени на подготовку материала зависят от трудности сбора информации, сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем. Ориентировочное время на подготовку – 4–6 ч.

Эссе может быть представлено на практическом занятии, на конкурсе студенческих работ, научных конференциях.

Требования к выполнению:

- внимательно прочитать тему

- подобрать источники по теме и изучить содержащуюся в них информацию;
- выбрать главное и второстепенное;
- составить план эссе;
- лаконично, но емко раскрыть содержание темы и свое отношение к ней;
- оформить эссе и сдать в установленный срок.

### **Рекомендации по работе на лекции.**

Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

### **Рекомендации по работе 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.

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

### **8.1. Основная литература**

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 388 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19129-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559824>
2. Мардас, А. Н. Теория организации : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06344-8. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561839>

3. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17628-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584028>

4. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583782>

5. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учебник для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 112 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09522-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585126>

## 8.2. Дополнительная литература

1. Диденко, Н. И. Жизненный цикл сложных систем в среде бизнес-инжиниринга : учебное пособие для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк, И. И. Дементьев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17999-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545094>

2. Клейберг, Ю. А. Психология девиантного поведения : учебник и практикум для вузов / Ю. А. Клейберг. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 287 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16487-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535609>

3. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 791 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18879-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555008>

4. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535543>

### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

- Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ)
- Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ)
- Федеральный закон о некоммерческих организациях № 7-ФЗ ( ред. от 20.02.2026 №30-ФЗ)

### 8.4 Интернет-ресурсы

- Научная электронная библиотека РИНЦ. <http://elibrary.ru/>
- Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». <http://cyberleninka.ru/>
- Информационно-библиотечное управление СЗИУ РАНХиГС <http://www.nwapa.spb.ru/>
- Электронно-библиотечная система Юрайт <https://urait.ru/>
- Единая библиографическая и реферативная база данных рецензируемой научной литературы. <https://www.scopus.com/home.uri>

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

Для проведения лекционных и практических занятий необходим доступ к платформе МТС Линк. Для самоподготовки студентов и формирования методического обеспечения дисциплины преподавателем, а также для ведения электронного журнала успеваемости БРС необходим доступ к <https://lms.ranepa.ru/my/>.