

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 12.08.2026 13:51:31
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.09 Теория организации

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление персоналом

(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

д.э.н., профессор	кафедры	менеджмента	ИБДА
Гапоненко А.Л.			
преподаватель	кафедры	менеджмента	ИБДА
Шкирандо О.И.			

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 Теория организации одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол №8 от 02 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

1.1. Дисциплина **Б1.О.09 Теория организации** 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 **
	ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории.	ОПК ОС-1.2	Самостоятельно формулирует выводы на основе применения теоретических моделей	ОПК ОС-1.2. 3-1. Знает проблемы, возникающие в организации на различных этапах жизненного цикла. ОПК ОС -1.2. У-1. Умеет проектировать организационные структуры с учетом сформулированных целей и задач организации.
	ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории.	ОПК ОС-1.3.	Содержательно интерпретирует формальные выводы решенных задач	ОПК ОС-1.3. 3-1. Знает методы диагностики организационной культуры, типы бизнес-процессов, их основных характеристик.

					ОПК ОС -1.3. У-1. Умеет получить результаты диагностики организационной культуры, позволяющие принять управленческие решения по изменению организационной культуры.
--	--	--	--	--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах)
Очная форма	
Общая трудоемкость	108
Контактная работа с преподавателем	47
Лекции	18
Практические занятия	18
Лабораторные занятия	-
Практическая подготовка	-
Самостоятельная работа	43
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.09 Теория организации, предназначена для студентов 3-го курса, изучается в 5 семестре для очной формы обучения.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Б1.О.08 Общий менеджмент
- Б1.О.17 Организационное поведение
- Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО.

Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3.Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катэ	Контроль	СРкр	СРэ	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Организация как система	2	2			-								-	К,О
Тема 2	Роль стратегического менеджмента в оргдизайне	9	2			2								5	О
Тема 3	Организационные структуры	9	2			2								5	О, К
Тема 4	Внешняя среда организации	9	2			2								5	О, К
Тема 5	Внутренние процессы в организации	14	4			4								10	О, К
Тема 6	Жизненный цикл организации	16	2			4								10	О, К

Тема 7	Управление организационной культурой	16	4			4						8	О, К
Промежуточная аттестация		29						2	9		18		Экзамен
Всего:		108	18			18		2	9		18	43	

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.

О – опрос.

К – кейс.

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Организация как система. ОПК ОС-1.2 ОПК ОС-1.3

Определение организации. Разнообразие организаций: от мультинациональных до неприбыльных. Параметры оргдизайна. Структурные параметры. Ситуационные факторы. Деятельность и результативность. Эволюция оргдизайна. Органический и механический дизайн. Современные концепции оргдизайна: радикальная децентрализация.

Тема 2. Роль стратегического менеджмента в оргдизайне. ОПК ОС-1.2 ОПК ОС-1.3

Стратегические цели. Операционные задачи. Конфликт целей и гибридные организации. Важность целей. Оценка организационной эффективности. Четыре подхода к оценке эффективности: Эффективность достижения целей; Эффективность использования ресурсов; Эффективность внутренних процессов; Стратегическая составляющая.

Тема 3. Организационные структуры. ОПК ОС-1.2 ОПК ОС-1.3

Централизация и децентрализация. Вертикальные информационные потоки. Горизонтальные информационные потоки и сотрудничество. Взаимоотношения и координация деятельности. Альтернативы оргдизайна. Функциональный,

дивизиональный и географический дизайн. Матричная структура. Условия создания матричных структур. Сильные и слабые стороны матричных структур. Горизонтальная структура. Характеристики горизонтальной структуры, сильные и слабые стороны. Гибридные структуры. Приспособление структуры к задачам организации. Симптомы структурной неэффективности.

Тема 4. Внешняя среда организации. ОПК ОС-1.2 ОПК ОС-1.3

Задачи организации во внешней среде. Общие характеристики внешней среды. Международная внешняя среда. Изменения во внешней среде. Сложность и динамика. Приспособление организации к сложности и динамике внешней среды. Создание должностных позиций и департаментов. Выстраивание взаимоотношений. Дифференциация и интеграция. Органические и механические управленческие процессы. Планирование и прогнозирование. Зависимость от человеческих ресурсов. Организационные экосистемы. Изменение роли менеджеров. Зависимость от ресурсов. Сети сотрудничества. Сетевые личные связи. Выход на международную арену. Мотивация для выхода на международную арену. Стадии становления международной организацией. Глобальная экспансия через международные альянсы, слияния и поглощения. Повышение сложности и дифференциации. Повышение необходимости координации деятельности. Сложный обмен знаниями и инновациями. Дизайн организационной структуры для международной деятельности. Дополнительные механизмы глобальной координации. Глобальные рабочие команды.

Тема 5. Внутренние процессы в организации. ОПК ОС-1.2 ОПК ОС-1.3

Ключевые производственные технологии и организационные структуры. Ключевые сервисные технологии. Создание сервисной организации. Взаимозависимость рабочих потоков между подразделениями. Эволюция информационных технологий. Философия и фокусировка системы контроля. Создание системы сбалансированных показателей на уровне организации. Создание системы контроля выполнения работ и контроля результатов на уровне подразделений.

Обеспечение процессов координации и повышения эффективности. Создание системы управления знаниями. Создание системы повышения стоимости компании.

Тема 6. Жизненный цикл организации. ОПК ОС-1.2 ОПК ОС-1.3

Размер организации. Факторы, заставляющие организацию расти. Дилеммы большого размера организации. Стадии жизненного цикла. Размер организации, бюрократия и контроль. Размер организации и изменение организационной структуры. Альтернативы бюрократическому контролю. Концепция жизненного цикла организации по И.Адизесу. Условия и факторы, определяющие фазу жизненного цикла организации. Причины и последствия перехода организации с одной фазы жизненного цикла на другую. Кризисные состояния организации, их характеристика, возможности предотвращения и условия преодоления кризисных состояний.

Концепция жизненного цикла по Л.Грейнеру. Особенности методологического подхода Л.Грейнера при определении стадий жизненного цикла. Необходимость прохождения организациям стадии Директивного развития. Переход организации с одной стадии жизненного цикла на другую.

Тема 7. Управление организационной культурой. ОПК ОС-1.2 ОПК ОС-1.3

Определение культуры. Значение культуры. Оргдизайн и культура. Предпочитаемая корпоративная культура. Корпоративная культура и этика. Типы организационных культур и их связь с внешней средой и направленностью деятельности организации. Осуществление изменений организационной культуры. Предпосылки и необходимость изменения организационной культуры. Методы изменения организационной культуры.

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 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
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	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы

		элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	
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 вариант-ты 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)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	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. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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 традиционно й 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	Удовлетворительно		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

Тема 1. Организация как система

Кейс «Компания Союз»

Вопрос для обсуждения

Охарактеризуйте компанию «Союз» с точки зрения системного подхода к анализу организаций.

Варианты вопросов для проведения опросов на занятиях:

- Организация и ее функции. Взаимосвязь понятий организации, институтов и рынка.
- Главные задачи системного подхода к построению организации.
- Общее понятие систем и их классификация.

- Что представляет собой внешняя среда организации и как она воздействует на построение организации.
- Типология современных организаций.
- Критерии классификации организаций.
- Отличие организации от дезорганизации.
- Зависимости, законы и закономерности организации. Особенности законов организации и законов для организаций.
- Определение закона синергии. Примеры проявления закона синергии в хозяйственной практике организаций.

Тема 2. Роль стратегического менеджмента в оргдизайне

Варианты вопросов для проведения опросов на занятиях:

- Самоорганизующиеся системы и их взаимодействие с формальными и неформальными организациями.
- Показатели оценки эффективности деятельности организации.
- Сущность и характеристики социальной системы. Виды социальных организаций.
- Классификация социальных организаций по правовому статусу.
- Сущность и характеристики хозяйственных систем. Виды хозяйственных систем.
- Основные единичные организационные формы компаний.
- Особенности образования, организации и управления акционерным обществом.
- Взаимодействие государства и предприятий. Принципы организации и функции федеральных органов.
- Перспективные формы организаций. Современные тенденции развития организаций.
- Зависимости, законы и закономерности организации. Особенности законов организации и законов для организаций.

Тема 3. Организационные структуры

Кейс «Мебель»

Вопросы для обсуждения

1. Каковы симптомы проблем организационного дизайна фирмы «НиКи»?
2. Каковы проблемы организационного дизайна компании?
3. Приведите свою оценку предложениям Игоря. Каковы Ваши рекомендации по улучшению работы компании?
4. Какие вопросы следует делегировать Игорю?

Варианты вопросов для проведения опросов на занятиях:

- Сущность процесса управления.
- Адаптация организации в соответствии с требованиями рыночных условий. Принципы корпоративного управления.
- Основные элементы системы управления организацией.
- Механизм принятия решений.

- Процесс делегирования. Централизация и децентрализация.
- Простая, функциональная и дивизиональная организация. Матричная организация.
- Функции управления управленческой деятельностью.
- Роль координации в организационном процессе.
- Организационные коммуникации: виды и механизмы.

Тема 4. Внешняя среда организации

Кейс «Обувная корпорация штата Иллинойс»

Вопросы к кейсу:

1. На какой стадии развития находится компания? Чем вы можете аргументировать свои выводы?
2. Какие организационные преобразования требуется провести в компании, чтобы она повысила эффективность своей работы на этой стадии жизненного цикла?
3. Какие изменения в организационном дизайне нужно сделать в компании при ее переходе на следующую фазу жизненного цикла?

Варианты вопросов для проведения опросов на занятиях:

- Концепция жизненного цикла организации по И.Адизесу.
- Необходимость быстрого успеха организации на этапе детства.
- Проблемы, возникающие в организации на этапе «расцвет сил».
- Борьба за власть на этапе «ранняя зрелость».
- Концепция жизненного цикла по Л.Грейнеру.
- Необходимость прохождения организациям стадии Директивного развития.
- Условия прохождения организациями стадии Координации.
- Причины снижения эффективности деятельности организации на различных этапах жизненного цикла.
- Признаки старения организации и их проявление.

Тема 5. Внутренние процессы в организации

Кейс «Прима»

Вопросы

1. Какие принципы проектирования организации были нарушены в данной ситуации?
2. Каковы организационные проблемы, существующие в данной компании?
3. Какие действия, по вашему мнению, следует предпринять Генеральному Директору для улучшения ситуации?

Задание:

Составьте план-график мероприятий по проведению организационных изменений.

Варианты вопросов для проведения опросов на занятиях:

- Этапы и элементы проектирования организаций.

- Разделение труда и взаимосвязь работ.
- Связь организационного проектирования и стратегического выбора.
- Принятие решений при проектировании организаций.
- Принципы взаимодействия подразделений организации.
- Департаментализация и ее виды.
- Дифференциация и интеграция в организации.
- Типы организаций по взаимодействию с окружающей средой.
- Особенности механистического и органического типа организаций.

Тема 6. Жизненный цикл организации

Кейс «Рекламное агентство Aquarius»

Вопросы к кейсу:

Как организованы процессы создания рекламных материалов в компании в настоящее время?

Какие вы видите проблемы в организации процессов в настоящее время?

Как следует преобразовать рабочие процессы в компании для повышения ее эффективности?

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Основные принципы проектирования бизнес-процессов.
- Тенденции изменения бизнес-процессов в современных организациях.
- Взаимосвязь бизнес-процессов с функциональной системой организации.
- Сложности, которые возникают при изменении существующих бизнес-процессов.
- Понятие реинжиниринга.
- Отличие реинжиниринга от изменений функциональных отделов организации.
- Методы проведения изменений в бизнес-процессах организации.

Тема 7. Управление организационной культурой

Кейс «Консалтинговая фирма «Эверест»

Вопросы к кейсу

1. Чем характеризуется организационная культура в компании в настоящее время?
2. Можно ли сохранить основные характеристики организационной культуры при дальнейшем развитии компании?
3. Как можно укрепить существующую организационную культуру?

Задание:

Составьте план-график по проведению изменений в организационной культуре.

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Типология организационных культур.
- Механизм формирования и изменения организационной культуры компании.

- Организационная структура и организационная культура: их взаимосвязь и взаимодействие.
- Ценностный аспект организационной культуры.
- Роль структуры и систем организации в формировании организационной культуры.
- Методы изменения организационной культуры.
- Состояние организационной культуры на российских предприятиях.

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): опрос, эссе, контрольная работа, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):
приведены в п.6.2.

5.3 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	0,05	5
КТ - 2	100	0,05	5
КТ - 3	100	0,1	10
КТ - 4	100	0,1	10
КТ - 5	100	0,1	10
КТ - 6	100	0,1	10
КТ - 7	100	0,1	10
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

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

КТ-1

Опрос

КТ-2

Опрос

КТ-3

Опрос

Кейс

КТ-4

Опрос

Кейс

КТ-5

Опрос

Кейс

КТ-6

О, К

КТ-7

О, К

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

1. Критерии оценивания опроса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-20</i>	<i>Ответ полностью и точно раскрывает суть вопроса. Приведены ключевые факты, понятия, даты или данные. Раскрытие глубокое, а не поверхностное.</i>
<i>Логика и структура ответа</i>	<i>0-20</i>	<i>Ответ структурирован, есть тезис, аргументация и вывод. Мысли изложены последовательно, аргументы логично связаны и подкрепляют основную мысль.</i>
<i>Грамотность и терминология</i>	<i>0-20</i>	<i>Специальная терминология используется корректно. Ответ изложен научным, соответствующим дисциплине.</i>
<i>Аргументация</i>	<i>0-20</i>	<i>Все утверждения подкреплены доказательствами: примерами, формулами, ссылками на теории, цитатами или конкретными данными. Отсутствуют голословные утверждения.</i>
<i>Полнота и лаконичность</i>	<i>0-20</i>	<i>Дан исчерпывающий ответ на поставленный вопрос без избыточной, нерелевантной информации. Ответ демонстрирует умение выделять главное и укладываться в требуемый объем.</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания кейса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-20</i>	<i>Ответ полностью и точно раскрывает суть вопроса. Приведены ключевые факты, понятия, даты или данные. Раскрытие глубокое, а не поверхностное.</i>

<i>Логика и структура ответа</i>	<i>0-20</i>	<i>Ответ структурирован, есть тезис, аргументация и вывод. Мысли изложены последовательно, аргументы логично связаны и подкрепляют основную мысль.</i>
<i>Грамотность и терминология</i>	<i>0-20</i>	<i>Специальная терминология используется корректно. Ответ изложен научным, соответствующим дисциплине.</i>
<i>Аргументация</i>	<i>0-20</i>	<i>Все утверждения подкреплены доказательствами: примерами, формулами, ссылками на теории, цитатами или конкретными данными. Отсутствуют голословные утверждения.</i>
<i>Полнота и лаконичность</i>	<i>0-20</i>	<i>Дан исчерпывающий ответ на поставленный вопрос без избыточной, нерелевантной информации. Ответ демонстрирует умение выделять главное и укладываться в требуемый объем.</i>
Итого максимально:	100	

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Зачёт с оценкой проводится посредством устного опроса студента (диалога преподавателя со студентом) по билетам, цель которого заключается в выявлении

индивидуальных достижений студента по пониманию основных положений дисциплины. Билеты содержат контрольные вопросы: по 3 вопроса (задания) в билете.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

Промежуточная аттестация проводится в форме письменного экзамен (разбор кейса и разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности конкретной организации) и теста.

Кейс: Компания «Пластик»

Компания «Пластик» занимается торговлей и производством полиэтиленовых пакетов, одноразовой посуды, упаковочной пленки и полиэтиленовых скатертей. Компания была основана в 1996 году несколькими «единомышленниками» из числа студентов одного из столичных вузов и в первый год своего существования являлась чисто торговым предприятием. Вспоминая то время, директор компании говорит, что вся их деятельность напоминала «веселую тусовку».

Все началось с закупок одноразовой посуды в Польше очень небольшими партиями, поскольку ни у кого из основателей компании на тот момент времени не было значительных первоначальных капиталов, и продажи ее в торговые точки Москвы. Поскольку спрос на одноразовую посуду значительно превышал предложение, компания начала довольно быстро расти. Постепенно были налажены прочные деловые контакты с крупнейшими производителями профильной продукции компании, которые предоставляли существенные скидки при крупных закупках их изделий. Имея высокую оборачиваемость активов, не будучи обремененной долгами, компания «Пластик» сравнительно легко пережила кризис 1998 года (в отличие от ее основных конкурентов), и с тех пор находится в стадии бурного роста.

Уже в 1999 году с помощью привлеченных средств начала создаваться собственная торговая сеть. В настоящее время в Москве имеется 7 собственных магазинов розничной торговли, еще несколько – в регионах. С 2000 года стало развиваться и собственное производство, вследствие чего компания утратила чисто торговую направленность, превратившись в торгово-промышленную компанию. Вскоре стали развиваться новые направления деятельности: предоставление услуг по размещению рекламы на полиэтиленовых пакетах,

производство скатертей и пластиковых подставок под столовые приборы для кафе и баров, выполнение единичных крупных заказов.

Спустя два года после основания компании произошло разделение команды «единомышленников» на «владельцев» (2 человека) и «наемников», часть сотрудников покинула компанию. Еще через три года начался процесс привлечения внешних топ-менеджеров, занявших позиции вице-президентов по финансам, маркетингу и управлению персоналом. Начальника производственного участка повысили в должности, предложив ему пост вице-президента по производству. Собственники компании (2 человека) по-прежнему возглавляют компанию.

К настоящему моменту в компании «Пластик» работает около 200 человек.

В начале своего существования компания имела функциональную структуру с элементами продуктовой. По мере роста численности работающих и объемов операций продуктовые направления все больше приобретали черты бизнес-единиц, менеджеры направлений отчитывались прежде всего по объему и темпам роста продаж своих подразделений. В то же время менеджеры по продуктам практически все свои действия должны были согласовывать с собственниками компании, которые принимали активное участие в оперативном управлении.

Решение привлечь наемных топ-менеджеров из числа профессионалов прежде всего было связано с тем, что при возросшем объеме операций возможности владельцев компании как координаторов деятельности всех подразделений оказались весьма ограничены. Более того, они ощущали необходимость в приобретении более глубоких знаний в области управления финансами, а также человеческими ресурсами. В результате интенсивных поисков были найдены «подходящие» кандидатуры на посты трех вице-президентов. Собственники компании предполагали, что эти специалисты, плюс вице-президент по производству, снимут с них значительную (если не всю) нагрузку по координации текущей деятельности всех подразделений, и в то же время будут напрямую организовывать выполнение соответствующих функций в бизнес-единицах.

Структура компании «Пластик» приобрела следующий вид:

Каждое продуктивное направление (бизнес-единица) имеет по 2-3 человека, занимающихся изучением спроса на продукцию и сбытом (оптовые продажи, мелкий опт).

В ведении вице-президента по производству находится производственное подразделение, выпускающее одноразовую посуду (30% объема продаж), пакеты (30% объема продаж) и полиэтиленовые скатерти (100% объема продаж). Маркетинг и сбыт одноразовой посуды осуществляется бизнес-единицей «Одноразовая посуда», пакетов – бизнес-единицей «Пакеты», а что касается

скатертей и подставок под столовые приборы, то они выпускаются исключительно по заказам и с помощью дизайнера, который работает в бизнес-единице «Реклама на пакетах». Заказы на разработку дизайна и производство скатертей принимает сотрудник, непосредственно подчиняющийся вице-президенту по производству. Введение должности вице-президента по производству было обусловлено прежде всего тем обстоятельством, что руководство видело будущее компании в постепенном переключении ее с торговой деятельности на производственную.

Процесс внедрения новой структуры в компании проходил не очень гладко.

Вице-президент по маркетингу:

«Я пришел в эту компанию из торговой фирмы, в которой все решения по поводу ассортимента и объемов закупаемых товаров принимались специальным отделом, изучавшим требования покупателей. Никто не имел право пересматривать эти решения. Здесь же все не так. Менеджеры бизнес-единиц считают, что они лучше всех знают спрос на свою продукцию и очень неохотно делятся информацией об источниках своих сведений. Они сами определяют, что и у кого покупать и относят свои планы закупок и продаж на рассмотрение директору, игнорируя меня полностью. А директор, чтобы не было задержек в работе, быстро, не глядя, утверждает их планы. А от меня он требует, чтобы я занимался упорядочиванием информации по рынку, поисков новых перспективных направлений и «координацией действий всех бизнес-единиц». А как заниматься этой координацией, если меня ограничивают в информации? То есть, менеджеры, конечно, передают мне всю официальную информацию по уже совершенным сделкам, и знакомят с планами на будущее, но я уверен, что очень многое остается «за кадром».

Они имеют «своих» клиентов, с которыми у них есть «свои» договоренности. А в результате получается, что когда клиенту требуются, к примеру, не только пластиковые стаканчики, но и пленочная упаковка, то его отправляют в другое подразделение, поскольку в каждой бизнес-единице все работают за процент от продаж только своей продукции. В результате – полная неразбериха. Никто никогда не вел общую базу данных по клиентам, всему виной слишком быстрый рост компании.»

Менеджер бизнес-единицы «Одноразовая посуда»:

«Мы все здесь работаем за комиссионные, всегда были сами себе хозяева. Я в компании с самого начала, конечно, у меня уже есть свой круг клиентов, и мне совсем не нравится, что все, наработанное за годы работы, нужно передавать в другие руки. Нам и раньше-то было непросто, имея фактически двух начальников-собственников, которые порой давали противоречивые указания. А теперь появились еще и вице-президенты. Приходят, инспектируют, требуют все новых отчетов. Почему бы нам не работать как раньше?»

Вице-президент по финансам:

«Когда я пришел на первое собеседование, мне была предложена следующая схема оплаты: 20% - твердый оклад, 80% - премиальные. Директор сказал, что по такой схеме работают почти все сотрудники компании, и он не видит смысла ее менять. Причем если другие сотрудники получали премиальные в виде комиссионных от объемов продаж, то предполагалось, что мой заработок будет зависеть от объема достигнутой экономии ресурсов во всех подразделениях компании.

Директор сказал, что самое главное для компании в настоящее время – оптимизировать расходы, поскольку только так можно добиться главной цели – стать компанией номер 1 на этом рынке. Конечно, в ходе переговоров мои задачи (и, конечно, схема оплаты) были пересмотрены. Дело в том, что добиться какой-либо экономии невозможно, не имея полной картины финансовых потоков, а до настоящего времени никто толком не занимался постановкой управленческого учета. И потом: из существующей отчетности мне абсолютно неясно, какие из бизнес-единиц являются более прибыльными, а какие менее, не говоря уже о заказах. Так что сначала нужно провести большую работу по налаживанию управленческого учета, а потом уже начинать экономить».

Вице-президент по персоналу:

«По-моему, эту «старую гвардию», которая работает в компании с момента ее основания, нужно поставить в жесткие рамки, вплоть до увольнения. Они никак не хотят понять, что компания уже не та, что прежде, что нужно подчиняться жестким правилам отчетности. Я провел с ними собеседования, потом анкетирование: они в большинстве своем очень консервативны, с трудом поддаются обучению, говорят «Как работали, так и будем работать». И между ними существуют старые «тусовочные» связи, с которыми сделать практически ничего нельзя. В среде менеджеров бизнес-единиц своя организационная культура, они вместе проводят время, ходят друг к другу в гости, даже выезжают иногда с семьями на природу. При этом их заботят только собственные заработки, а о нуждах организации в целом они даже не задумываются.

У двух менеджеров сохранились хорошие личные связи с собственниками компании «со старых времен». Ведь в начале пути в компанию приглашались в основном хорошие знакомые. Поэтому все новые вице-президенты для них – только помеха на пути получения хороших заработков. Я подозреваю, что с некоторыми из клиентов и поставщиков у них сложились весьма неформальные взаимоотношения, возможно, не без личного интереса.

С набором нового персонала тоже проблемы: раньше новых сотрудников брали на работу исключительно собственники и менеджеры бизнес-единиц. Теперь, когда я настаиваю на соблюдении всех общепринятых правил тестирования (не говоря уже об оценке профессиональных качеств уже работающих сотрудников), они выражают единодушное недовольство. Дело

доходит до смешного: нам нужно было подыскать еще одного менеджера по продажам в бизнес-единицу «Пакеты», нашли достаточно опытного человека, который прекрасно прошел тестирование. Однако менеджер этой бизнес-единицы наотрез отказался работать с ним, и через пару недель предложил на это место дочь каких-то своих знакомых. А директор согласился. Так работать невозможно».

Вице-президент по производству:

«Я вообще не понимаю, что мне делать. Я занимался своим производством, технологией, а меня назначили вице-президентом с новыми обязанностями: оценивать возможности дальнейшего наращивания производства. Если бы мне кто-то сказал, что нужно выбрать оптимальные производственные мощности для решения каких-либо задач, то я бы с этой работой достойно справился. Но никто ничего не говорит. И непонятно, как я буду отчитываться перед начальством».

Первый собственник (директор):

«Наши вице-президенты, похоже, никак не могут создать единую команду. Они постоянно жалуются на менеджеров бизнес-единиц, и больше пока никакой реальной пользы от них я не вижу. Может, мы зря затеяли создание прослойки вице-президентов?»

Второй собственник:

Полагаю, нам надо пересмотреть общую концепцию ведения бизнеса. Мы решили создать штабную структуру (вице-президенты), которые бы взяли на себя всю ответственность за оперативную деятельность компании, а ничего хорошего пока не вышло. Может быть, из этих людей нужно сделать некий «мозговой центр», руководящий работой компании «по целям»? В этом случае команда управленцев, в которую будут входить все 4 вице-президента и мы вдвоем, будут формулировать общие цели компании и доводить их до всех сотрудников. Нужно сформировать «видение» для каждой бизнес-единицы, разработать управленческие инструменты, позволяющие контролировать «игру по правилам» (корпоративные информационные системы).

Команда должна поставить бизнес-единицам реальные цели. Например, «снизить расходы на 5% при сохранении показателей объемов продаж». Менеджеру бизнес-единицы дается указание: «Обсудить варианты решения со всем отделом», т.е. создать рабочую группу. Ставится жесткий срок «3 дня на размышление!» Через три дня команда управленцев приходит и присутствует на презентации решения. Если решения нет, должно быть сформулировано обоснованное объяснение, либо переведены стрелки на «смежников» - поставщиков продукции или услуг. «Стрелка» считается переведенной, если указано, кто, что и в какой срок должен сделать, и приложено обоснование этому».

Задания:

1. Определите стадию жизненного цикла компании и проблемы ее организационной структуры, связанные с этой стадией.
2. Охарактеризуйте организационную культуру компании
3. Проанализируйте бизнес-процессы
4. Предложите новую организационную структуру компании.
5. Как изменится организационная культура при внедрении новой организационной структуры? Как изменятся бизнес-процессы?

Примеры тестовых заданий (открытые вопросы)

1. Перечислите и охарактеризуйте блоки управления, составляющие в совокупности понятие «организационный дизайн».
2. Что подразумевается под соответствием управленческих блоков друг другу? Приведите основные симптомы проблем организационного дизайна.
3. Все ли компании в своем развитии проходят все стадии жизненного цикла? Поясните ответ.
4. Какие противопоказания существуют для внедрения матричной системы управления?
5. С какими недостатками функциональной структуры управления, по Вашему мнению, руководители предприятий сталкиваются в первую очередь?
6. Приведите основные характеристики простой структуры. Какие свойства позволяют простой структуре гибко реагировать на изменения на рынках и в товаре?
7. Какие признаки могут указывать на то, что простая структура становится тормозом на пути развития организации?
8. Каковы основные недостатки функциональной структуры организации? Какие инструменты управления, по Вашему мнению, можно применить для устранения недостатков функциональной структуры?
9. Дайте характеристику дивизионной структуры организации. В чем состоит причина конкуренции между дивизионами за ресурсы? Чем определяется степень свободы каждого дивизиона в его деятельности?
10. В чем состоят причины распространения матричных структур? Каковы основные признаки матричной структуры?
11. В каких отраслях экономики, по Вашему мнению, матричные организации получили наибольшее распространение? С чем это связано?

12. Матричную структуру часто называют «системой управления через конфликты». Приведите примеры возможных конфликтов в матричной организации и действующих лиц в этих конфликтах.
13. Как можно снизить степень конфликтности в матричной организации? При наличии каких условий хозяйствования матричная система признается наиболее эффективной?
14. Какие факторы принимаются во внимание при выборе организационной структуры?
15. Какие из функциональных областей деятельности компании являются традиционно наиболее централизованными? Приведите аргументы «за» и «против» децентрализации системы управления в компании.
16. Объясните концепцию жизненного цикла организации. Каковы основные фазы жизненного цикла? Приведите основные характеристики фаз жизненного цикла.
17. Охарактеризуйте понятия «механический дизайн» и «органический дизайн». Приведите примеры компаний, для управления которыми чаще всего используются принципы «механического дизайна».
18. В каких отраслях экономики компании обычно строятся по принципам «органического дизайна»? Почему?
19. Приведите определение «горизонтальной организации». Каковы преимущества горизонтальной организации?
20. В каких случаях применение принципов построения горизонтальной организации оказывается эффективным?
21. В каких отраслях экономики, по Вашему мнению, в наибольшей степени получает распространение горизонтальная организация? Почему?
22. Каковы основные типы межфункциональных команд, применяемых в практике управления современными организациями? Приведите пример организации, задачи которой могут быть решены при использовании лишь неформальных межфункциональных групп.
23. Что означает термин «горизонтальная иерархия управления»?

Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Предмет, метод, цель «Теории организации». Современный подход в теории организации.

2. Сущность и место дисциплины «Теория организации» в системе управленческих наук и в системе менеджмента.
3. Организация и ее функции. Взаимосвязь понятий организации, институтов и рынка.
4. Главные задачи системного подхода к построению организации.
5. Общее понятие систем и их классификация.
6. Что представляет собой внешняя среда организации и как она воздействует на построение организации.
7. Типология современных организаций.
8. Критерии классификации организаций.
9. Что такое организационная структура. Виды организационных структур.
10. Самоорганизующиеся системы и их взаимодействие с формальными и неформальными организациями.
11. Показатели оценки эффективности деятельности организации.
12. Характеристика основных бизнес-процессов в организации.
13. Отличие организации от дезорганизации.
14. Сущность и характеристики социальной системы. Виды социальных организаций.
15. Сущность и характеристики хозяйственных систем. Виды хозяйственных систем.
16. Сущность процесса управления.
17. Адаптация организации в соответствии с требованиями рыночных условий. Принципы корпоративного управления.
18. Особенности образования, организации и управления акционерным обществом.
19. Взаимодействие государства и предприятий. Принципы организации и функции федеральных органов.
20. Перспективные формы организаций. Современные тенденции развития организаций.
21. Зависимости, законы и закономерности организации. Особенности законов организации и законов для организаций.
22. Механизм принятия решений.

23. Процесс делегирования. Централизация и децентрализация.
24. Роль координации в организационном процессе.
25. Организационные коммуникации.
26. Бизнес-процессы: функционирование и развитие.
27. Процесс реорганизации. Сущность и цели организационных преобразований.
28. Понятие миссии организации. Цель формулировки миссии.
29. Понятия долгосрочных и краткосрочных целей организации. Подходы к определению целей организации.
30. Необходимость быстрого успеха организации на этапе детства.
31. Проблемы, возникающие в организации на этапе «расцвет сил».
32. Борьба за власть на этапе «ранняя зрелость».
33. Причины снижения эффективности деятельности организации на различных этапах жизненного цикла.
34. Признаки старения организации и их проявление.
35. Разделение труда и взаимосвязь работ.
36. Связь организационного проектирования и стратегического выбора.
37. Принятие решений при проектировании организаций.
38. Принципы взаимодействия подразделений организации.
39. Организационная культура. Ценностный аспект организационной культуры. Состояние организационной культуры на российских предприятиях.
40. Департаментализация и ее виды.
41. Модели организаций и теоретические подходы к определению эффективности.
42. Методология оценки и измерения эффективности организаций.
43. Методы достижения высокой эффективности организаций.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП	СЦЕНАРИИ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
-----	----------	-----------------

ЗАДАНИЯ	ВЫПОЛНЕНИЯ	
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	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).	1. Разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это является основой: а) закона неопределенности отклика; б) закона неадекватности отображения человека человеком; в) законом неадекватности самооценки.
		2. Что является функциями управленческого общения?: а) выдача распорядительной информации, получение обратной связи и выдача оценочной информации; б) собеседование при приеме на работу, проведение совещаний, переговоров; в) планирование, организация, мотивация и контроль.
		3. Для того, чтобы конфликт мог иметь место, необходимо, чтобы имелась как минимум: а) одна конфликтующая сторона; б) две конфликтующие стороны; в) более двух конфликтующих сторон.
		4. Какой наиболее эффективный способ регулирования конфликтов?: а) компромисс; б) сотрудничество; в) каждый способ может быть эффективен в зависимости от ситуации.
		5. Какую основу власти при управлении подчиненными чаще использует формальный лидер?: а) в основном личностную основу власти; б) в основном организационную основу власти; в) личностную и организационную основу власти в равной степени.
Задание закрытого типа на установление соответствия	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,	Задание 1. Соотнесите типы личности с их характеристиками Список 1. Тип личности: А) Экстраверт Б) Интроверт В) Амбиверт Г) Тип А Д) Тип В Список 2. Характеристика:

	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).	Склонен к соревновательности, нетерпелив, стремится к результату Уравновешен, спокоен, избегает стресса Получает энергию от общения и внешних взаимодействий Предпочитает уединение, погружён в размышления Гибко адаптируется к различным социальным ситуациям Задание 2. Установите соответствие между видами власти и их источниками Список 1. Вид власти: А) Легитимная Б) Экспертная В) Референтная Г) Принудительная Д) Власть вознаграждения Список 2. Источник власти: Личные качества и авторитет руководителя Официальная должность и статус Контроль над системой поощрений и премий Профессиональные знания и компетенции Способность наказывать или применять санкции Задание 3. Соотнесите этапы развития группы с их характеристиками Список 1. Этап развития группы: А) Формирование Б) Шторминг (буря) В) Нормирование Г) Исполнение Д) Завершение Список 2. Характеристика: Определяются роли, устанавливаются правила взаимодействия Возникают конфликты, борьба за лидерство Совместная работа ради достижения целей Начало совместной деятельности, знакомство участников Снижение активности, расформирование группы Задание 4. Установите соответствие между причинами конфликтов и их описанием
--	---	---

		Список 1. Причина конфликта: А) Ресурсная Б) Информационная В) Ролевая Г) Целевая Д) Межличностная Список 2. Описание: Несогласие по поводу распределения обязанностей и полномочий Борьба за ограниченные ресурсы (финансы, время, доступ к информации) Различие в личных ценностях, темпераменте, характере участников Недостаток или искажение информации Различие в понимании приоритетов и целей деятельности
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	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).	Задание 1. Личность и организация Выберите характеристики, которые относятся к типу личности “экстраверт”: а) Ориентация на внешний мир б) Стремление к одиночеству с) Лёгкость в установлении контактов д) Замкнутость и сдержанность е) Энергичность и активность Задание 2. Мотивация и трудовое поведение Какие из перечисленных факторов относятся к внутренним мотиваторам сотрудника? а) Увлечённость работой б) Размер заработной платы с) Возможность самореализации д) Ответственность за результат е) Премияльная система Задание 3. Коммуникации в организации Выберите утверждения, характеризующие эффективную коммуникацию в организации: а) Наличие обратной связи б) Минимизация искажения информации с) Игнорирование невербальных сигналов д) Доверительные отношения между участниками е) Использование только письменных каналов связи Задание 4. Управление групповым поведением Какие факторы способствуют повышению

		сплоченности группы? а) Общие цели и ценности б) Соревновательная атмосфера между участниками с) Успешное выполнение совместных задач д) Высокая степень взаимопомощи е) Чрезмерный контроль со стороны руководителя Задание 5. Власть и управление конфликтами Выберите действия, которые помогают предотвратить организационные конфликты: а) Чёткое распределение ролей и ответственности б) Открытые коммуникации между сотрудниками с) Избегание обсуждения проблем д) Уважительное отношение к различиям во мнениях е) Централизация всех решений у руководителя
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Задание 1. Этапы развития группы Расположите этапы развития группы в правильной последовательности: Штурминг (буря) Формирование Исполнение Нормирование Задание 2. Процесс коммуникации Установите правильную последовательность этапов коммуникационного процесса: Кодирование сообщения Получение и декодирование информации Формирование идеи Передача сообщения Обратная связь Задание 3. Этапы разрешения организационного конфликта Расположите стадии разрешения конфликта в правильном порядке: Поиск и выбор стратегии разрешения Диагностика и анализ причин конфликта Реализация выбранного способа разрешения Контроль и оценка результатов Осознание наличия конфликта Задание 4. Процесс мотивации в организации Установите правильную последовательность элементов процесса мотивации: Определение потребностей сотрудника Разработка системы стимулов Действие, направленное на удовлетворение потребности Оценка результатов деятельности

		Вознаграждение и обратная связь Задание 5. Алгоритм принятия управленческого решения Расположите этапы процесса принятия управленческого решения в правильной последовательности: Формулировка проблемы Сбор и анализ информации Разработка альтернативных решений Выбор оптимального варианта Реализация решения Контроль выполнения и оценка эффективности
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	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. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Задание 1. Личность и организация Какое утверждение наиболее точно отражает понятие «организационная идентификация»? a) Согласие работника с корпоративной культурой компании b) Осознание работником своей принадлежности к организации и принятие её целей c) Выполнение сотрудником должностных обязанностей d) Формирование чувства лояльности к руководителю Обоснуйте свой выбор: Задание 2. Мотивация трудовой деятельности Какой из перечисленных факторов относится к внутренним мотивам труда? a) Размер заработной платы b) Возможность профессионального роста c) Система премирования d) Социальные льготы Обоснуйте свой выбор: Задание 3. Коммуникации в организации Что является главной целью управленческой коммуникации? a) Обмен личными мнениями b) Создание благоприятного психологического климата c) Координация действий сотрудников для достижения целей организации d) Информирование внешних партнёров о деятельности компании Обоснуйте свой выбор: Задание 4. Управление групповым поведением На каком этапе развития группы наиболее вероятно возникновение внутригрупповых конфликтов? a) Формирование b) Шторминг (буря)

		с) Нормирование d) Исполнение Обоснуйте свой выбор: Задание 5. Власть и управление организационными конфликтами Какой стиль разрешения конфликта предполагает поиск взаимовыгодного решения для обеих сторон? a) Избегание b) Конкуренция c) Приспособление d) Сотрудничество Обоснуйте свой выбор:
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Задание: Компания «Альфа» столкнулась с высокой текучестью кадров и снижением мотивации сотрудников. Руководство предполагает, что причиной могут быть как организационная культура, так и стиль управления. Проанализируйте возможные причины низкой мотивации сотрудников с точки зрения теорий организационного поведения. Опишите, какие методы и подходы в управлении персоналом и организационной культуре могут повысить мотивацию и снизить текучесть кадров. Приведите конкретные примеры мероприятий или изменений, которые вы бы предложили для компании «Альфа». Требования к развернутому ответу: Ответ должен содержать теоретическую часть (ссылаясь на известные модели и концепции организационного поведения, например, модель Маслоу, Теория ожидания Врума, теория Герцберга, модели лидерства и стилей управления). Ответ должен содержать практическую часть с конкретными предложениями и обоснованием их эффективности.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый</i>	40

<i>ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

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

Не используются

7.

Ме

Юридические материалы по освоению дисциплины

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении практических заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

При посещении лекций студент обязан вести конспект и при проведении контроля предоставление преподавателю конспектов лекций является обязательным.

Проведение семинарских занятий предполагает активное обсуждение предлагаемых вопросов в рамках устного опроса, тем докладов, а также выполнение практического задания. Для этого всем студентам необходимо готовиться к каждому семинару, используя предлагаемые источники из списка основной литературы.

Цель докладов более глубоко раскрыть изучаемые темы за счет привлечения дополнительных источников, поиск которых осуществляют сами студенты на основе использования фондов библиотеки СЗИУ РАНХиГС и других общедоступных библиотек города, а также электронных информационных баз в интернет-классе научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС, а также электронной полнотекстовой базы журнальных статей «Интегрум» с сайта научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.

Выбор темы доклада определяется самим студентом в рамках предлагаемой к обсуждению общей темы семинарского занятия. Тема и структура доклада согласовывается с преподавателем. Помимо теории вопроса в рамках доклада студенту необходимо отразить практические аспекты ее применения, продемонстрировав не только свои знания, но и умение использовать их для решения практических задач.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с практическим заданием.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Балашов, А. П. Теория организации : учебное пособие / А. П. Балашов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2024. — 208 с. - ISBN 978-5-9558-0288-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1873253> (дата обращения: 04.08.2026).

2. Федорова, Н. В. Теория организации : учебное пособие / Н. В. Федорова. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2023. - 178 с. - ISBN 978-5-394-05203-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084670> (дата обращения: 04.08.2026).

8.2 Дополнительная литература

1. Гибсон Джеймс Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы: Учеб. для вузов / Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли-мл.; пер. с англ. - 8. изд. - М.: ИНФРА-М, 2000.

2. Борисова Л.Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления. Учебное пособие. - М.: Дело, 2003.

3. 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>

4. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17680-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560010>

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, 2025. — 112 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09522-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557296>

8.3 Нормативные правовые документы

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
3. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 22.11.2024)

8.4 Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/>

к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

1. Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
2. Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
3. Электронная библиотечная система «IPRbooks»
<https://www.iprbookshop.ru/>
4. Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM»
<https://znanium.com/catalog/books/theme>
5. Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
6. Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»
7. Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
8. Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
9. Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

Англоязычные ресурсы

1. EBSCO Publishing – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.
2. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.
3. Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

8.5. Иные источники

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие ресурсы сети Интернет: <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/>

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения

	интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/