



Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Дворникова Татьяна Александровна
Должность: врио проректора по учебной работе
Дата подписания: 28.02.2026 09:01:17
Уникальный программный ключ:
81e4612224154ba92346993825fd4bfa9a28f49d

**Приложение 1: к рабочей программе дисциплины:
Б1.В.11 Теория организации и организационное поведение**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ по дисциплине:
Б1.В.11 Теория организации и организационное поведение
по направлению подготовки:
38.04.02 Менеджмент**

Москва 2025



Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) Теория организации и организационное поведение _включает:

- перечень компетенций, планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы и этапы их формирования;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования;
- описание шкал оценивания;
- критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения (промежуточной аттестации) по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции(ий).

1. Перечень компетенций, планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы и этапы их формирования

Рабочая программа дисциплины (модуля) определяет перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
ПК-2	Способен действовать со знанием подготовки управленческих решений по созданию и совершенствованию локальных нормативных правовых актов с целью повышения эффективности тактики и стратегии организации, управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников,	ПК-2.1 Знает методики, используемые в проектном управлении для определения целей и постановки задач; системный анализ, теория принятия решений; методы и модели управления проектами; бюджетное, налоговое,	<i>В области знания и понимания (А) - знать</i>	
			Знать	основы современной концепций управления персоналом (А1) сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом (А2) главные теории мотивации, лидерства и власти (А3)
			<i>В области интеллектуальных навыков (В) - уметь</i>	
			Уметь	применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу (В1) выявлять проблемы организационного поведения и обеспечивать их эффективное решение (В2) регулировать организационные отношения, социально-психологические проблемы, конфликтные ситуации и стрессы (В3)



Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
	проектами и системами, разрабатывать корпоративную стратегию с учетом социальной ответственности, программы устойчивого развития административно-территориальных образований и социально-экономических систем, способностью использовать современные методы организации труда и управления для решения стратегических задач. Способен развивать в трудовом коллективе принципы саморазвития, самореализации, использования творческого потенциала личности, реализовывать обмен опытом, коллаборацию, коммуникацию в устной и письменной формах на русском и иностранном языках, участвовать в разработке учебных программ и методического обеспечения систем и процессов управления, а также применять современные методы и	градостроительное и земельное законодательство РФ; управление персоналом	В области практических навыков (C) - владеть навыками	
			Владеть	современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации (C1) методами разработки и реализации маркетинговых программ (C2) выявлять проблемы организационного поведения обеспечивать их эффективное решение (C3)
		ПК-2.2 Умеет анализировать данные о факторах, ценах и тенденциях рынка; организовывать групповую работу, коммуникации; вести переговоры с потенциальными интересантами на всех стадиях жизненного цикла, в том числе с контрольно-надзорными органами; применять программное обеспечение (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией	В области знания и понимания (A) - знать	
			Знать	теоретические основы поведения индивидов, групп и организации в целом (A1) область управления профессиональной деятельности (A2) объекты (виды организаций — индивидуальные, партнерские, корпоративные) и субъектов (работник, менеджер, группа, коллектив, организация) профессиональной деятельности (A3)
			В области интеллектуальных навыков (B) - уметь	
			Уметь	анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений (B1) определять структурные взаимосвязи и целевые ориентиры системы организационного поведения (B2) анализировать факторы, формирующие поведение конкретных объектов и субъектов профессиональной деятельности (B3)
		ПК-2.3 Владеет навыками	В области практических навыков (C) - владеть навыками	
			Владеть	специальной экономической и управленческой терминологией и профессиональной лексикой (C1) навыками успешного решения разнообразных организационно-управленческих и социально-экономических задач (2) приемами формирования оптимальных систем мотивации и стимулирования труда персонала (C3)
			В области знания и понимания (A) - знать	
			Знать	методы разработки корпоративных стратегий, программ организационного



Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
	методики преподавания для целей совершенствования организационного единства и мотивации	разработки предварительной схемы распределения прав и обязанностей между потенциальными участниками проекта, матрицы рисков проекта и перечня мероприятий по управлению рисками проекта; навыками составления штатной структуры проекта; планированием потребности проекта в специалистах; составлением прогноза хода выполнения работ по проекту		развития и изменений (A1) способы обеспечения реализации корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменений (A2)
			В области интеллектуальных навыков (B) - уметь	
			Уметь	разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений (B1) обеспечивать реализацию корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменений (B2)
			В области практических навыков (C) - владеть навыками	
			Владеть	современным инструментарием разработки корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений (C1) актуальными способами обеспечения реализации корпоративных стратегий, программ организационного развития и изменений (C2)

В рабочей программе дисциплины (модуля) этапы формирования компетенций определены тематическим планом.

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

В качестве показателей оценивания компетенций на различных этапах их формирования в университете определены следующие средневзвешенные уровни сформированности компетенций в которых участвует дисциплина:

- ✓ повышенный;
- ✓ базовый;



- ✓ пороговый;
- ✓ недостаточный.

Критерии оценивания компетенций (признак, на основании которого, проводится оценка по выбранному показателю):

Таблица 1

показатель оценивания компетенций	результат обучения	критерии оценивания компетенций
повышенный	Знать	Обучающийся продемонстрировал: глубокие исчерпывающие знания и понимание программного материала; содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы, включая дополнительные; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
	Уметь	Обучающийся продемонстрировал: понимание программного материала; умение свободно решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др); логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы (решения) на все поставленные задания (вопросы), включая дополнительные; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
	Владеть	Обучающийся продемонстрировал: понимание программного материала; умение свободно решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); успешно защитил индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии объективных практических результатов, характеризующих уровень сформированности компетенции(ий); логически последовательные, полные, правильные и конкретные ответы в ходе защиты задания (проекта, портфолио), включая дополнительные уточняющие вопросы (задания); свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
базовый	Знать	Обучающийся продемонстрировал: твердые и достаточно полные знания программного материала; правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам; достаточное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	Уметь	Обучающийся продемонстрировал: понимание программного материала; умение решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); логически последовательные,



		правильные и конкретные ответы (решения) на основные задания (вопросы), включая дополнительные; устранение замечаний по отдельным элементам задания (вопроса); владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
	Владеть	Обучающийся продемонстрировал: понимание программного материала; умение решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); достаточно успешно защитил индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии практического результата, характеризующего уровень сформированности компетенции; продемонстрировал логически последовательные, достаточно полные, правильные ответы в ходе защиты задания (проекта, портфолио), включая дополнительные; самостоятельно устранил замечания по отдельным элементам задания (вопроса); владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
пороговый	Знать	Обучающийся продемонстрировал: твердые знания и понимание основного программного материала; правильные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	Уметь	Обучающийся продемонстрировал: понимание основного программного материала; умение, без грубых ошибок, решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); правильные, без грубых ошибок, ответы (решения) на основные задания (вопросы), включая дополнительные, устранение, при наводящих вопросах преподавателя, замечаний по отдельным элементам задания (вопроса); недостаточно полное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	Владеть	Обучающийся продемонстрировал: понимание основного программного материала; умение, без грубых ошибок, решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); защитил, с устранением ошибок, индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии практического результата, характеризующего уровень сформированности компетенции; без грубых ошибок дал ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и ошибок в решениях в ходе защиты задания (проекта, портфолио) при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	Знать	Обучающийся продемонстрировал: неправильные ответы на основные вопросы; грубые ошибки в ответах; непонимание сущности излагаемых вопросов; неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; не владеет основной литературой, рекомендованной учебной программой
	Уметь	Обучающийся продемонстрировал: непонимание основного



недостаточный		программного материала; неумение решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); не дал правильные ответы (решения) на основные задания (вопросы), включая дополнительные; не устранил, при наводящих вопросах преподавателя, замечания и грубые ошибки по заданию (вопросу); не владеет основной учебной литературой, рекомендованной учебной программой
	Владеть	Обучающийся продемонстрировал: непонимание основного программного материала; неумение, решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); не смог защитить индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии грубых ошибок дал неправильные ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и ошибок в решениях в ходе защиты задания (проекта, портфолио) при наводящих вопросах преподавателя; не владеет основной учебной литературой, рекомендованной учебной программой

3. Описание шкал оценивания

При проведении промежуточной аттестации в университете используются традиционные формы аттестации:

<i>Форма промежуточной аттестации</i>	<i>Шкала оценивания</i>
ЗАЧЕТ	"зачтено", "не зачтено"
ЗАЧЕТ С ОЦЕНКОЙ (дифференцированный зачет)	"отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"
ЭКЗАМЕН	"отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"

4. Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций

Для оценивания результатов обучения в виде **ЗНАНИЙ** используются следующие процедуры и технологии:

- устный ответ на вопрос(ы) или индивидуальное собеседование,
- письменные ответы на вопрос(ы).
- тестирование и т.п.

Для оценивания результатов обучения в виде **УМЕНИЙ и ВЛАДЕНИЙ** используются следующие процедуры и технологии:

- практические контрольные задания (далее - ПКЗ), включающих одну или



несколько задач (вопросов) в виде краткой формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить, или описание результата, который нужно получить.

По сложности ПКЗ разделяются на:

- простые задания (далее - простые ПКЗ);
- комплексные задания (далее - комплексные ПКЗ).

Для оценивания УМЕНИЙ - применяются простые ПКЗ.

Простые ПКЗ предполагают решение в одно или два действия. К ним можно отнести: простые ситуационные задачи с коротким ответом или простым действием; несложные задания по выполнению конкретных действий.

Для оценивания ВЛАДЕНИЙ - применяются комплексные ПКЗ.

Комплексные задания требуют многоходовых решений как в типичной, так и в нестандартной ситуациях. Это задания в открытой форме, требующие поэтапного решения и развернутого ответа, в т.ч. задания на индивидуальное или коллективное выполнение проектов, на выполнение практических действий или лабораторных работ.

Типы практических контрольных заданий:

- задания на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий, выяснения влияния различных факторов на результаты выполнения задания;
- установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия),
- нахождение ошибок в последовательности (определить правильный вариант последовательности действий);
- указать возможное влияние факторов на последствия реализации умения и т.д.
- задания на принятие решения в нестандартной ситуации (ситуации выбора, многоальтернативности решений, проблемной ситуации);
- задания на оценку последствий принятых решений;
- задания на оценку эффективности выполнения действия и т.п.

Примечание 1. Если дисциплина (модуль) завершает освоение какой-то компетенции, то критерии и процедуры оценивания формируются под итоговый контроль освоения данной компетенции.

В целях итогового контроля сформированности компетенции используются:

- защиты индивидуальных или групповых проектов;
- оформление и защита отчетов по комплексным практическим работам;
- защита (презентация) портфолио, при наличии объективных



практических результатов внеаудиторной активности обучаемого по профилю дисциплины, характеризующих уровень сформир. компетенции(ий) и т. п.

Мнемоническое правило

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю)	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю); ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ: "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"				ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ
	"ОТЛИЧНО "	"ХОРОШО "	"УДОВЛЕТВОРИ -ТЕЛЬНО"	"НЕУДОВЛЕТ ВОРИТЕЛЬНО "	
Знать_____	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОВЫШЕН НЫЙ для Знать	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. БАЗОВЫЙ для Знать	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОРОГОВЫЙ для Знать	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. НЕДОСТАТОЧ НЫЙ для Знать	- устный ответ; - собеседование; - - выполнение тестов и т.п.
Уметь_____	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОВЫШЕН НЫЙ для Уметь	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. БАЗОВЫЙ для Уметь	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОРОГОВЫЙ для Уметь	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. НЕДОСТАТОЧ НЫЙ для Уметь	- выполнение простого (х)ПКЗ и т.п.
Владеть Итоговый контроль сформированн ости компетенции	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОВЫШЕН НЫЙ для Владеть	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. БАЗОВЫЙ для Владеть	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОРОГОВЫЙ для Владеть	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. НЕДОСТАТОЧ НЫ Й для Владеть	- выполнение комплексного ПКЗ; - защита проекта; - защита портфолио и т.п.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

При организации и проведении промежуточной аттестации, исходя из перечня планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), по каждой компетенции или связанным несколькими компетенциям, в формировании которых участвует учебная дисциплина (модуль), кафедрой формируются **фонд оценочных средств к экзамену** (соответственно - дифференцированному зачету или зачету):

- **примерный перечень вопросов к экзамену** (соответственно диф. зачету, зачету) для оценивания результатов обучения в виде **ЗНАНИЙ**. При этом, за каждым вопросом в скобках указываются(ются) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться;

- **примерный перечень простых практических контрольных заданий к экзамену** (соответственно - диф. зачету или зачету) для оценивания результатов обучения в виде **УМЕНИЙ**. При этом, за каждым заданием в скобках



указываются(ется) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться;

- **примерный перечень комплексных практических контрольных заданий к экзамену** (соответственно - диф. зачету или зачету) для оценивания результатов обучения в виде **ВЛАДЕНИЙ**. при этом, за каждым заданием в скобках указываются(ется) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться;

Примечание 2. Если дисциплина (модуль) не завершает освоение хотя бы одной компетенции, то комплексное ПКЗ может быть заменено простым ПКЗ. В таком случае перечень комплексных ПКЗ по данной дисциплине кафедрой не формируется, а разрабатывается:

- **примерный перечень практических контрольных заданий к экзамену** (соответственно - диф. зачету или зачету) для оценивания результатов обучения в виде **ВЛАДЕНИЙ**. При этом, за каждым заданием в скобках указываются(ется) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться.

Для проведения промежуточной аттестации, исходя из сформированных перечней (вопросов к экзамену, простых ПКЗ, комплексных ПКЗ) формируются билеты к экзамену (соответственно - диф. зачету или зачету).

Примечание 3. Сформированные перечни (вопросы к экзамену, простые ПКЗ, комплексные ПКЗ) должны в совокупности охватывать все компетенции и заявленные в программе основные результаты обучения по дисциплине (модулю) на уровне **ЗНАТЬ, УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ**.

Билеты формируются случайной выборкой из приведенных выше перечней, а итоговый результат оценивания соотносится на весь заявленный в программе перечень результатов обучения по дисциплине (модулю).

Каждый билет включает:

1. Вопрос для оценивания результатов обучения в виде **ЗНАНИЙ**;
2. Простое практическое контрольное задание для оценивания результатов обучения в виде **УМЕНИЙ**;
3. Комплексное практическое контрольное задание для оценивания результатов обучения в виде **ВЛАДЕНИЙ**. (см. **Примечание 2**)

Методика оценивания: при проведении промежуточной аттестации, как правило, применяется среднее арифметическое значения оценок, полученных за каждый элемент оценивания, указанный в билете (вопрос и два практических задания).

Итоговая оценка по дисциплине (модулю) рассчитывается как отношение суммы оценок, полученных обучаемым за каждый вопрос и задания в билете (вопрос и 2 задания, далее - элемент контроля) поделенное на количество полученных оценок (3).



При проведении оценивания по вопросам и заданиям, указанным в билете, в ходе промежуточной аттестации, преподаватель может учитывать результаты текущего контроля.

Устанавливаются следующие шкалы оценивания уровней освоения компетенций, предусмотренных рабочей программой при проведении экзамена и дифференцированного зачета:

«ПОВЫШЕННЫЙ» - выставляется оценка - 5 «ОТЛИЧНО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля находится в интервале от 4.5-5.0;

«БАЗОВЫЙ» - выставляется оценка - 4 «ХОРОШО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля находится в интервале от 3.5 - 4.4;

«ПОРОГОВЫЙ» - выставляется оценка - 3 «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля находится в интервале от 2.5 - 3.4.

«НЕДОСТАТОЧНЫЙ» - выставляется оценка - 2 «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля менее 2.5.

При проведении зачета: если достигнут один из показателей:

«ПОВЫШЕННЫЙ», «БАЗОВЫЙ» или «ПОРОГОВЫЙ» - выставляется оценка «ЗАЧТЕНО», если среднее арифметическое значение оценок находится в интервале от 2.5-5.0. В противном случае: если достигнут показатель «НЕДОСТАТОЧНЫЙ.» - выставляется оценка «НЕЗАЧТЕНО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля менее 2.5

6. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения (промежуточной аттестации) по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции

6.1 Примерный перечень вопросов к экзамену для оценивания результатов обучения в виде ЗНАНИЙ

№	Вопрос	Индикатор компетенции
1.	Формирование современного знания об организации, многоаспектность понятия организации.	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3
2.	Школы организационной науки.	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3
3.	Характеристика организации как системы, взаимосвязь элементов организации.	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3
4.	Понятие и виды организаций. Классификация организаций.	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3
5.	Эффективность деятельности организаций.	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3

6.2 Примерный перечень простых практических контрольных заданий к экзамену для оценивания результатов обучения в виде УМЕНИЙ

№	ППЗ	Индикатор компетенции
© ГУЗ	Выпуск 1	Изменение 0
	Экземпляр №1	Стр. 11



1.	Влияние стратегии на проектирование организации.	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3
2.	Понятие и значение структуры организации	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3
3.	Типология организационных структур.	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3
4.	Методология и этапы организационного проектирования.	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3
5.	Оценка эффективности организационных структур	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3

6.3 Примерный перечень комплексных практических контрольных заданий к экзамену для оценивания результатов обучения в виде ВЛАДЕНИЙ

№	КПЗ	Индикатор компетенции
1.	Управление по работе с человеческими ресурсами оповестило менеджеров среднего звена корпорации, что в течение недели с ними встретится группа консультантов. Цель визита консультантов — анализ межфункциональных взаимоотношений в фирме. Консультанты проявили себя очень эффективно при проведении интервенций ОР методом построения команд. Их подход состоял из шести этапов. Когда менеджерам разъяснили его суть, напряжение несколько спало. Поначалу они считали, что построение команды — это своего рода надувательство, подобно тренингам сензитивности, когда люди нападают друг на друга и дают выход своей агрессии, оскорбляя тех, кто им не нравится. По той же причине менеджеры раньше считали, что консультанты вообще не нужны. Один из них сформулировал это так: «Теперь мы понимаем, что такое построение команды, можем действовать и провести работу самостоятельно. Все, что нам надо сделать, это выбрать менеджера, который нравится всем, и доверить ему роль агента изменений или консультанта. В конце концов, вам в действительности не нужен дорогостоящий консультант, чтобы осуществить построение команды. Вам просто необходимо хорошо понимать природу человека». Другие менеджеры в целом согласились с этим мнением. Однако директор управления по работе с человеческими ресурсами отклонил их предложение. Он для построения команд нанял консультанта по организационному развитию. 1. В чем состоит подход организационного развития, связанный с построением команд? Как вы думаете, точно ли поняли менеджеры этот метод ОР? 2. Как вы считаете, правильно ли менеджеры представляли роль	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3



2.	Элис Дженкинс девять лет возглавляла бригаду упаковщиков в отделе социального обслуживания округа. Бюрократические процедуры и правила были настолько невыносимы, что она в конце концов решила подыскать себе работу в частном секторе. У нее было прекрасное образование и характеристики, что позволило ей вскоре получить должность линейного менеджера в производственном подразделении крупной страховой компании. Через несколько недель после перехода на новую работу она пила кофе с одной из своих коллег, занимающей аналогичное положение в другом отделе. Она сказала: «Не знаю, выиграла я или проиграла. Я ушла с работы в округе, потому что там я сталкивалась со сплошными ограничениями. Я думала, что избавлюсь от них, если перейду на работу в частный сектор. Теперь вижу, что здесь еще хуже. Я была убеждена, что частные предприятия не страдают от бюрократии так, как мы - в сфере социальных услуг. Так куда же идти теперь, чтобы оказаться подальше от этих бессмысленных правил и обезличивания?» 1. Считаете ли вы, что Элис просто любит пожаловаться, или думаете, что ее теперешняя работа действительно так же невыносима, как и предыдущая? Не думаете ли вы, что Элис похожа на других служащих, занимающих аналогичное положение? 2. Как бы вы ответили на последний вопрос Элис? Можете ли вы привести для примера крупную компанию, не столь бюрократизованную? Считаете ли вы, что для отдела социального обслуживания или страховой компании бюрократия необходима? 3. Возможна ли децентрализация, введение плоских структур, департаментализация и штабная организация в отделе социального обслуживания?	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3
3.	Джек Харви занимает должность в отделе корпоративного планирования крупной компании, ведущей бизнес в области высоких технологий. Хотя большую часть времени он посвящает долгосрочному стратегическому планированию, он был также включен в рабочую группу по реорганизации компании. Президент компании и совет директоров озабочены тем, что их компания теряет положение на рынке из-за своей устаревшей структуры. Будучи экспертом по планированию, Джек убедил рабочую группу, что прежде всего необходимо точно определить, какой тип структуры они имеют на сегодня, затем проанализировать внешние условия, в которых компания работает теперь и будет работать в будущем, а затем уже разрабатывать соответствующую организационную структуру. На первом этапе группа обнаружила, что компания построена по классической бюрократической модели. На втором этапе выяснилось, что компании предстоит участвовать в конкуренции в высоко динамичной, быстро растущей и крайне неопределенной внешней среде, которая требует от нее большой гибкости и умения откликаться на изменения. 1. Какой тип или типы организационных схем, по вашему мнению, должна рекомендовать рабочая группа на третьем, заключительном, этапе своей деятельности? 2. Объясните, как теория систем, экологический, информационный и ситуационный подходы могут помочь в решении данной проблемы. 3. Считаете ли вы, что Джек внес правильные предложения относительно порядка работы над заданием? Какие проблемы могут возникнуть?	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3



6.4 Примерный список билетов к экзамену

Билет 1

1. Характеристика организации как системы, взаимосвязь элементов организации.
2. Оценка эффективности организационных структур.
3. Джек Харви занимает должность в отделе корпоративного планирования крупной компании, ведущей бизнес в области высоких технологий. Хотя большую часть времени он посвящает долгосрочному стратегическому планированию, он был также включен в рабочую группу по реорганизации компании. Президент компании и совет директоров озабочены тем, что их компания теряет положение на рынке из-за своей устаревшей структуры. Будучи экспертом по планированию, Джек убедил рабочую группу, что прежде всего необходимо точно определить, какой тип структуры они имеют на сегодня, затем проанализировать внешние условия, в которых компания работает теперь и будет работать в будущем, а затем уже разрабатывать соответствующую организационную структуру. На первом этапе группа обнаружила, что компания построена по классической бюрократической модели. На втором этапе выяснилось, что компании предстоит участвовать в конкуренции в высоко динамичной, быстро растущей и крайне неопределенной внешней среде, которая требует от нее большой гибкости и умения откликаться на изменения.
 1. Какой тип или типы организационных схем, по вашему мнению, должна рекомендовать рабочая группа на третьем, заключительном, этапе своей деятельности?
 2. Объясните, как теория систем, экологический, информационный и ситуационный подходы могут помочь в решении данной проблемы.
 3. Считаете ли вы, что Джек внес правильные предложения относительно порядка работы над заданием? Какие проблемы могут возникнуть в качестве побочного эффекта при внедрении тех рекомендаций, которые вы предложили при ответе на первый вопрос?