

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 18.05.2026 09:38:26  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.01.02.07 Организационное поведение**

---

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

---

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

---

(код, наименование направления подготовки/специальности)

---

Региональное управление и местное самоуправление

---

(наименование образовательной программы)

---

очная

---

(форма обучения)

Год набора 2026

Город Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*Морозов Е.Л., канд. гос.упр., доцент, заведующий кафедры инновационного менеджмента и управления проектами*

**Заведующий кафедрой:**

*Морозов Е.Л., канд. гос.упр., доцент, заведующий кафедры инновационного менеджмента и управления проектами*

Рабочая программа дисциплины «*Организационное поведение*» одобрена на заседании кафедры инновационного менеджмента и управления проектами Факультета государственной службы и управления Донецкого филиала РАНХиГС.

Протокол № 9 от «от 16 марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания .....	8
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	11
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине.....	27
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) .....	43
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет .....	50
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	51

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

Дисциплина *Б1.О.01.02.07 «Организационное поведение»* обеспечивает формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	УК-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	УК-5.3	Выстраивает деловое общение на принципах толерантности и этических нормах	УК-5.3. 3-1 Знает: модели организационного поведения, влияющие на эффективность делового общения, принципы толерантности и этические нормы в управленческой коммуникации. УК-5.3. У-1 Умеет: выстраивать деловое общение с учётом принципов организационного поведения, применять этические нормы и принципы толерантности в профессиональной коммуникации.
	УК-9	Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК-9.1	Осознает значимость и проблемы профессиональной и социальной адаптации лиц с ограниченными возможностями	УК-9.1. 3-1 Знает: основные концепции организационного поведения в контексте инклюзии, проблемы адаптации лиц с ОВЗ. УК-9.1. У-1 Умеет: анализировать организационные условия, способствующие или препятствующие адаптации лиц с ОВЗ.
			УК-9.2	Руководствуется этическими нормами и учитывает психологические особенности взаимодействия с лицами с ограниченными возможностями здоровья	УК-9.2. 3-1 Знает: этические нормы взаимодействия с лицами с ОВЗ, психологические особенности восприятия и коммуникации. УК-9.2. У-1 Умеет: применять этические нормы и учитывать психологические особенности при организации взаимодействия с лицами с ОВЗ.
			УК-9.3	Выстраивает профессиональную коммуникацию с лицами с ограниченными возможностями здоровья, содействует их успешной профессиональной и социальной адаптации	УК-9.3. 3-1 Знает: методы построения эффективной профессиональной коммуникации с лицами с ОВЗ, подходы к содействию их адаптации. УК-9.3. У-1 Умеет: выстраивать коммуникацию с лицами с ОВЗ, способствовать их успешной профессиональной и социальной адаптации.

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

Общий объем дисциплины: 3,00 з.е., 108 ак. час. , из них:

Лекции: 16 ак. час;

Практические: 32 ак. час;

Контактная работа на аттестацию в период промежуточной аттестации (зачет с оценкой): 9 ак. час;

Итого ауд.: 57 ак. час;

Контактная работа: 31 ак. час;

Сам. работа: 51 ак. час;

Дисциплина Б1.О.01.02.07 «Организационное поведение» реализуется в соответствии с учебным планом на 3-м семестре 2-го курса.

Предшествующие дисциплины: «Общий менеджмент», «Основы маркетинга», «Экономическая теория».

Последующие дисциплины: «Управление человеческими ресурсами».

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины (Очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем/разделов	Объем дисциплины, ак.час.											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения			Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционно-го типа	Занятия семинарского типа		КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		
Л	ЛР	ПЗ											
<b>Раздел 1. Основы организационного поведения</b>													
Тема 1.1	Введение в организационное поведение	13	2	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование
Тема 1.2	Личность и восприятие в организации	13	2	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Дискуссия Кейс-задание
Тема 1.3	Мотивация и результативность	14	2	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Доклад/Эссе
<b>Раздел 2. Групповое и межуровневое поведение</b>													
Тема 2.1	Групповая динамика и командообразование	14	2	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Дискуссия Кейс-задание
Тема 2.2	Коммуникативное поведение и конфликты	13	2	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Дискуссия Кейс-задание
Тема 2.3	Лидерство и власть в организации	13	2	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Доклад/Эссе
<b>Раздел 3. Организационная динамика</b>													
Тема 3.1	Организационная культура	13	2	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Дискуссия Кейс-задание
Тема 3.2	Управление изменениями и развитием организации	13	2	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Доклад/Эссе Тестирование,
Промежуточная аттестация		9		0	0	0	0	0	0	0	0	0	Зачет с оценкой
<b>Итого:</b>		<b>108</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>51</b>	

*Используемые сокращения:* Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях). ВЛ – видео лекции. ЛР – лабораторные работы. ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации. КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом. Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий. Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта. СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену. СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Раздел 1. Основы организационного поведения (УК-5.3, УК-9.1)**

##### **Тема 1.1. Введение в организационное поведение (УК-5.3)**

Понятие организационного поведения (ОП), его предмет, цели и задачи. Эволюция развития ОП. Модели организационного поведения (авторитарная, опекающая, поддерживающая, коллегиальная). Место ОП в системе управленческих наук. Значение ОП для государственного и муниципального управления.

##### **Тема 1.2. Личность и восприятие в организации (УК-5.3, УК-9.1)**

Основы психологии личности: способности, черты характера, темперамент. Теории личности в контексте ОП (теория черт, теория социального научения). Восприятие и атрибуция. Ошибки восприятия. Управление впечатлением. Адаптация личности в организации (социализация, наставничество). Адаптация лиц с ОВЗ.

##### **Тема 1.3. Мотивация и результативность (УК-5.3)**

Содержательные теории мотивации (Маслоу, Альдерфер, Герцберг, МакКлелланд). Процессуальные теории мотивации (Врум, теория справедливости, модель Портера-Лоулера). Система вознаграждения. Мотивация и результативность труда государственных служащих.

#### **Раздел 2. Групповое и межуровневое поведение (УК-5.3, УК-9.2)**

##### **Тема 2.1. Групповая динамика и командообразование (УК-5.3)**

Понятие группы, классификация групп. Формальные и неформальные группы. Этапы развития группы. Эффективность групповой работы. Команда как высшая форма рабочей группы. Принципы командообразования в органах власти. Роли в команде (по Белбину).

##### **Тема 2.2. Коммуникативное поведение и конфликты (УК-5.3, УК-9.2)**

Коммуникационный процесс, модели коммуникации. Барьеры коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникация. Понятие конфликта, его виды и функции. Модели управления конфликтом (Томаса-Киллмена). Техники конструктивного разрешения конфликтов. Этика делового общения.

##### **Тема 2.3. Лидерство и власть в организации (УК-5.3)**

Лидерство и руководство: сходства и различия. Теории лидерства (теория черт, поведенческие теории (Левин, Университеты Айовы, Огайо, Мичигана), ситуационные теории (Фидлер, Херси-Бланшар). Власть и влияние. Формы власти (легитимная, вознаграждения, принуждения, экспертная, референтная). Современные концепции лидерства (трансформационное, аутентичное, духовное лидерство).

#### **Раздел 3. Организационная динамика (УК-5.3, УК-9.3)**

##### **Тема 3.1. Организационная культура (УК-5.3)**

Понятие, уровни (по Шайну), функции организационной культуры. Типологии организационной культуры (К. Камерон и Р. Куинн, Ч. Ханди). Сильная и слабая культура. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры. Культура инклюзивности.

##### **Тема 3.2. Управление изменениями и развитием организации (УК-5.3, УК-9.3)**

Понятие организационного изменения. Модели управления изменениями (К. Левин, Дж. Коттер). Источники сопротивления изменениям и методы их преодоления. Организационное развитие (ОД). Роль руководителя в процессе изменений. Содействие адаптации работников с ОВЗ в период изменений.

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

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

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также

«ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

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

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных. Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор. Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

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

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

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 - 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

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

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

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

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

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

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

5.1. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): в ходе реализации дисциплины Б1.О.01.02.07 «Организационное поведение» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): дискуссия; тестовые задания; кейс-задания; доклады\эссе.

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

Раздел/Темы	Д	ТЗ	КЗ	Д/Э
Р-1. / Т-1.1.		5		
Р-1. / Т-1.2.	5		5	
Р-1. / Т-1.3.		5		5
Р-2. / Т-2.1.	5		5	
Р-2. / Т-2.2.	5		5	
Р-2. / Т-2.3.		5		5
Р-3. / Т-3.1.	5		5	
Р-3. / Т-3.2.		5		5
<b>Итого: 70</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>15</b>

Д – дискуссия; ТЗ – тестовое задание; КЗ – кейс-задания; Д/Э – доклад\эссе

## Раздел 1. Основы организационного поведения (УК-5.3, УК-9.1)

### Тема 1.1. Введение в организационное поведение

#### Тестовые задания

Тестовое задание содержит 20 заданий комбинированного типа: на восстановление последовательности, на установление соответствия, множественный выбор с обоснованием, открытого типа (расчёт / развёрнутый ответ).

Задание 1 (на последовательность).

Расположите этапы эволюции организационного поведения в хронологическом порядке (буквы в нужной последовательности):

А – Школа человеческих отношений (Мэйо);

Б – Научное управление (Тейлор);

В – Концепция организационной культуры (Питерс, Уотерман);

Г – Теории мотивации (Маслоу, Герцберг).

Правильный порядок: Б → А → Г → В

Задание 2 (на соответствие).

Установите соответствие между моделью ОП и её ключевой характеристикой:

Модель	Характеристика
1. Авторитарная	А. Ориентация на команду, самореализацию
2. Опекающая	Б. Власть и жёсткий контроль, подчинение
3. Коллегиальная	В. Ориентация на экономические ресурсы, зависимость от организации
*Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А*	

Задание 3 (множественный выбор с обоснованием).

Выберите все характеристики, соответствующие поддерживающей модели ОП:

а) сотрудник – пассивный исполнитель

б) ориентация на статус и безопасность

в) вовлечение сотрудников в управление

г) сотрудник – партнёр, ориентированный на задачу

д) власть принадлежит руководителю

Правильные ответы: в, г

Обоснование: поддерживающая модель предполагает вовлечение, партнёрство и ориентацию на квалификацию сотрудника.

Задание 4 (открытого типа – расчётное).

В департаменте 10 сотрудников. Руководитель использует авторитарную модель. Как изменится уровень удовлетворённости трудом (в %), если он перейдёт к коллегиальной модели, при условии, что текущая удовлетворённость составляет 40%, а при коллегиальной модели обычно достигает 75% (согласно статистике)? На сколько процентных пунктов возрастёт удовлетворённость? Как этот переход отразится на текучести кадров?

Ответ: рост на 35 п.п. Текучесть снизится, так как повышается вовлечённость.

Задание 5 (на дополнение / аналитическое).

Почему в государственном секторе до сих пор распространена авторитарная модель ОП, хотя исследования доказывают большую эффективность коллегиальной модели? Назовите не менее трёх причин и предложите один контр-аргумент.

### Тема 1.2. Личность и восприятие в организации

#### Дискуссия

Дискуссия предполагает групповое обсуждение, аргументацию позиций, опору на теоретический материал и практические примеры.

Вопросы для дискуссии (5 тем):

1. «Эффект ореола» в оценке персонала: неизбежное зло или управляемый процесс?

2. Влияние темперамента на успешность государственного служащего: можно ли предсказывать эффективность по типу личности?

3. Стереотипы в восприятии подчинённых руководителем: как их распознать и минимизировать?

4. Методы адаптации лиц с ОВЗ в коллективе государственного учреждения: какие из них наиболее действенны?

5. Насколько объективной может быть аттестация, если руководитель подвержен ошибкам атрибуции?

#### Кейс-задания

Каждый кейс содержит описание ситуации и вопросы. Оценивается полнота анализа, обоснованность выводов и практическая реализуемость решений.

#### Кейс 1. «Несправедливая аттестация»

**Ситуация:** В департаменте начальник отдела проводит ежегодную аттестацию. Сотрудник А. постоянно показывает высокие результаты, но на прошлой неделе он допустил грубую ошибку в расчётах из-за переутомления (работал над срочным проектом). Начальник ставит ему «удовлетворительно», заявив: «Я ждал от вас именно такого срыва, вы всегда работаете на пределе». Другой сотрудник Б., который обычно работает средне, накануне аттестации очень вежливо поздравил начальника с днём рождения и подарил хороший подарок. Начальник ставит ему «хорошо».

#### Вопросы:

- 1) Какие ошибки восприятия допустил начальник (не менее двух)?
- 2) Предложите способ объективизации аттестационных процедур в этом отделе.

#### Кейс 2. «Адаптация нового сотрудника с ОВЗ»

**Ситуация:** В региональное министерство принят на должность специалиста молодой человек с нарушением слуха (пользуется слуховым аппаратом, читает по губам). Коллеги в первые дни проявляли участие, но быстро перестали с ним общаться, так как «неудобно повторять, долго объяснять». Руководитель заметил, что новичок сидит в изоляции, не включается в работу, его эффективность низкая.

#### Вопросы:

- 1) Какие организационные и психологические проблемы адаптации проявились?
- 2) Разработайте план из 3-4 конкретных действий руководителя по интеграции сотрудника в коллектив.

### Тема 1.3. Мотивация и результативность

#### Тестовые задания

Тестовое задание содержит 20 заданий комбинированного типа: на восстановление последовательности, на установление соответствия, множественный выбор с обоснованием, открытого типа (расчёт / развёрнутый ответ).

#### Задание 1 (на последовательность).

Расположите потребности по Маслоу от низших к высшим:

- А – уважение и признание;
- Б – физиологические потребности;
- В – безопасность;
- Г – самоактуализация;
- Д – социальные потребности.

Ответ: Б → В → Д → А → Г

#### Задание 2 (на соответствие).

Установите соответствие между теорией мотивации и её ключевым понятием:

Теория	Понятие
1. Теория ожидания (Врум)	А. Гигиенические факторы
2. Теория справедливости	Б. Ожидание → инструментальность → валентность
3. Двухфакторная теория (Герцберг)	В. Соотношение «вклад / отдача»
*Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А*	

*Задание 3 (множественный выбор с обоснованием).*

Какие из перечисленных факторов являются мотиваторами (по Герцбергу) для государственного служащего?

- а) стабильная заработная плата
- б) признание профессиональных достижений
- в) понятные должностные регламенты
- г) возможность карьерного роста
- д) комфортное рабочее место

*Правильные ответы: б, г*

*Обоснование: мотиваторы связаны с содержанием работы и признанием; зарплата и условия – гигиенические факторы.*

*Задание 4 (открытого типа – расчётное).*

Рассчитайте мотивационную силу по модели Врума для сотрудника, если:

E1 (усилие → результат) = 0,6;

E2 (результат → вознаграждение) = 0,8;

Валентность (V) = 9 (из 10).

Будет ли сотрудник проявлять высокую активность? (Порог >5 – высокая, 3-5 – средняя, <3 – низкая).

\*Решение:  $M = 0,6 \times 0,8 \times 9 = 4,32$ . Вывод: средняя мотивация, нужны дополнительные стимулы.\*

*Задание 5 (открытого типа – аналитическое).*

Почему в государственных организациях часто не работает связь «результат – вознаграждение» (E2 низкое)? Назовите две системные причины и предложите один способ улучшения E2 в рамках существующего законодательства.

*Темы докладов / эссе*

*Объём эссе – 1000–1500 слов; доклада – 10–12 слайдов. Оценивается глубина анализа, связь с теорией и практикой госуправления.*

1. Сравнительный анализ теорий Маслоу и Альдерфера: какая лучше объясняет мотивацию госслужащих в России?
2. «Проклятие бюрократии»: почему в госорганах низкая связь «результат – вознаграждение» и как её повысить.
3. Роль нематериальной мотивации в условиях ограниченного бюджета (на примере региональной администрации).
4. Теория справедливости: как несбалансированность в оплате труда разрушает команду проектного офиса.
5. Мотивация в проектной деятельности: как удержать талантливых сотрудников после окончания проекта?

## **Раздел 2. Групповое и межуровневое поведение**

### **Тема 2.1. Групповая динамика и командообразование**

*Дискуссия*

*Дискуссия предполагает групповое обсуждение, аргументацию позиций, опору на теоретический материал и практические примеры.*

*Вопросы для дискуссии (5 тем):*

1. «Социальная леность» (social loafing) в проектных командах органов власти: причины и способы борьбы.
2. Всегда ли этап «шторм» (storming) необходим для формирования эффективной команды?
3. Формальные и неформальные группы: какая из них сильнее влияет на результаты работы государственного органа?
4. Роли в команде по Белбину: какой набор ролей оптимален для региональной проектной

команды?

5. Преимущества и риски использования кросс-функциональных команд в государственном управлении.

#### *Кейс-задания*

*Каждый кейс содержит описание ситуации и вопросы. Оценивается полнота анализа, обоснованность выводов и практическая реализуемость решений.*

##### *Кейс 1. «Конфликт в проектной команде»*

*Ситуация:* Создана межведомственная команда для разработки региональной программы цифровизации образования. На первых встречах участники вежливы, но на второй неделе начались споры: представитель Минобрнауки настаивает на одном подходе, представитель Минцифры – на противоположном. Специалисты из муниципалитетов молчат, не включаются. Руководитель команды (из проектного офиса) теряет контроль.

*Вопросы:* 1) На каком этапе развития находится команда (по Такмену)? 2) Какие действия должен предпринять руководитель для перехода к этапу «нормирования»?

##### *Кейс 2. «Социальная леность в отделе»*

*Ситуация:* В отделе по работе с обращениями граждан пять сотрудников. Руководитель заметил, что общий объём обработанных обращений снизился, хотя каждый сотрудник утверждает, что «работает как обычно». При индивидуальной беседе выяснилось, что каждый считает: «другие сделают, а я отдохну». Контроль со стороны руководителя ослаблен.

*Вопросы:* 1) Какой феномен групповой динамики проявился? 2) Предложите не менее трёх способов его преодоления в государственном учреждении.

## **Тема 2.2. Коммуникативное поведение и конфликты**

### *Дискуссия*

*Дискуссия предполагает групповое обсуждение, аргументацию позиций, опору на теоретический материал и практические примеры.*

#### *Вопросы для дискуссии (5 тем):*

1. В каких ситуациях стиль поведения в конфликте «избегание» является не трусостью, а мудрым управленческим решением?
2. Возможна ли полностью бесконфликтная среда в государственном органе? Нужна ли она?
3. Этические ограничения в деловой коммуникации чиновника с гражданином: где грань между вежливостью и угодничеством?
4. Невербальная коммуникация на совещаниях: какие сигналы нельзя игнорировать руководителю?
5. Может ли межведомственный конфликт быть полезен для повышения качества государственных решений?

#### *Кейс-задания*

*Каждый кейс содержит описание ситуации и вопросы. Оценивается полнота анализа, обоснованность выводов и практическая реализуемость решений.*

##### *Кейс 1. «Затянувшийся межведомственный конфликт»*

*Ситуация:* Между управлением экономики и управлением финансов областной администрации длится конфликт из-за распределения бюджета на инвестиционные проекты. Начальник управления экономики обвиняет финансистов в «душении инициатив», начальник управления финансов – экономистов в «безответственных расчётах». Конфликт перешёл в личные оскорбления на совещаниях, перестали согласовываться даже неотложные документы.

*Вопросы:* 1) Определите тип конфликта (по разным классификациям). 2) Какой стиль управления конфликтом по Томасу-Киллмену был бы наиболее эффективен? Почему? 3) Предложите технологию переговоров для разрешения ситуации.

##### *Кейс 2. «Барьеры в общении с гражданами»*

*Ситуация:* Специалист многофункционального центра (МФЦ) жалуется, что пожилые граждане часто не понимают его объяснений, задают одни и те же вопросы, злятся. Специалист использует стандартные формулировки (профессиональный жаргон), говорит быстро и не смотрит в глаза (занят вводом данных в компьютер). Один из посетителей написал жалобу на грубость.

*Вопросы:* 1) Какие барьеры коммуникации возникли? 2) Какие приёмы активного слушания может использовать специалист? 3) Разработайте для сотрудников МФЦ памятку «5 правил эффективной коммуникации с посетителями».

### **Тема 2.3. Лидерство и власть в организации**

#### *Тестовые задания*

*Тестовое задание содержит 20 заданий комбинированного типа: на восстановление последовательности, на установление соответствия, множественный выбор с обоснованием, открытого типа (расчёт / развёрнутый ответ).*

*Задание 1 (на последовательность).*

Расположите в порядке возрастания внимания к людям стили лидерства по «Управленческой решётке» Блейка-Моутон (от минимального к максимальному):

- А – Авторитет-подчинение (9.1)
- Б – Обедненное управление (1.1)
- В – Дом отдыха (1.9)
- Г – Командное управление (9.9)

*Ответ: Б → А → В → Г*

*Задание 2 (на соответствие).*

Установите соответствие между формой власти (по Френчу и Рэйвену) и источником власти:

Форма власти	Источник
1. Легитимная	А. Харизма, личные качества
2. Экспертная	Б. Должность, иерархия
3. Референтная	В. Знания, компетенция
*Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А*	

*Задание 3 (множественный выбор с обоснованием).*

Какие из утверждений соответствуют ситуационной теории лидерства Херси-Бланшара?

- а) эффективность стиля зависит от готовности подчинённых
- б) наиболее эффективен всегда демократический стиль
- в) для сотрудников с низкой готовностью и высокой потребностью в поддержке подходит директива
- г) для высокозрелых сотрудников лучше делегировать
- д) стиль лидерства должен быть неизменным на протяжении всего проекта

*Правильные ответы: а, г*

*Обоснование: ситуационная теория утверждает, что стиль зависит от зрелости сотрудников; делегирование – для высокозрелых.*

*Задание 4 (открытого типа – расчётное / сценарий).*

Оцените зрелость сотрудника по Херси-Бланшару, если:

- Сотрудник имеет 10-летний стаж, знает работу, но потерял мотивацию из-за отсутствия признания.
- Какой стиль лидерства следует применить? Почему?
- *Ответ: зрелость – высокая профессиональная, но низкая психологическая (готовность средняя? нужно уточнить). Стиль – «поддерживающий» (S3).*
- *Задание 5 (открытого типа – аналитическое).*
- «Трансформационное лидерство часто называют камертоном изменений в госсекторе».

Назовите три качества трансформационного лидера, критически важных для внедрения инноваций в органах власти, и объясните, почему они важнее, чем принуждение.

*Темы докладов / эссе*

*Объём эссе – 1000–1500 слов; доклада – 10–12 слайдов. Оценивается глубина анализа, связь с теорией и практикой госуправления.*

1. Трансформационное лидерство как драйвер изменений в государственном секторе: миф или реальность?
2. Сравнение поведенческих и ситуационных теорий лидерства: какая из них даёт больше практических инструментов для чиновника?
3. Харизма в госуправлении: преимущества и риски (на примере известных российских руководителей).
4. Как сочетать «власть принуждения» и «экспертную власть» в работе с кадровым резервом?
5. Женское лидерство в государственных проектах: стереотипы и реальная эффективность.

### **Раздел 3. Организационная динамика**

#### **Тема 3.1. Организационная культура**

##### *Дискуссия*

*Дискуссия предполагает групповое обсуждение, аргументацию позиций, опору на теоретический материал и практические примеры.*

*Вопросы для дискуссии (5 тем):*

1. «Сильная» культура в государственном органе: преимущества и риски для инноваций.
2. Как изменить бюрократическую культуру без кардинальной смены персонала?
3. Культура инклюзивности: модный тренд или объективная необходимость для госслужбы?
4. Артефакты культуры (символика, лозунги, истории): насколько они могут маскировать неблагополучие в коллективе?
5. Влияние организационной культуры на противодействие коррупции: что работает, а что нет?

##### *Кейс-задания*

*Каждый кейс содержит описание ситуации и вопросы. Оценивается полнота анализа, обоснованность выводов и практическая реализуемость решений.*

##### *Кейс 1. «Культура, которая тормозит развитие»*

*Ситуация:* В региональном минстрое сложилась традиция: любые инициативы снизу встречаются сопротивлением, фразы «у нас так не принято», «попробуй сначала с замом», «начальник не одобрит». Предложения по улучшению процессов практически не подаются. Молодые сотрудники через полгода уходят или становятся пассивными.

*Вопросы:* 1) Охарактеризуйте тип организационной культуры (по Камерону-Куинну). 2) Какие уровни культуры (по Шайну) здесь затронуты? 3) Назовите 2-3 способа постепенного изменения этой культуры.

##### *Кейс 2. «Конфликт ценностей»*

*Ситуация:* В департамент пришёл новый руководитель из бизнеса. Он провозгласил ценности: «клиентоориентированность», «результат любой ценой», «конкуренция среди сотрудников». Сотрудники (госслужащие со стажем) привыкли к ценностям: «служение закону», «безопасность и стабильность», «коллективная ответственность». Возникла напряжённость, непонимание требований.

*Вопросы:* 1) В чём состоит конфликт культур? 2) Какие шаги должен предпринять новый руководитель, чтобы не сломать, но трансформировать культуру?

#### **Тема 3.2. Управление изменениями и развитием организации**

##### *Тестовые задания*

*Тестовое задание содержит 20 заданий комбинированного типа: на восстановление последовательности, на установление соответствия, множественный выбор с обоснованием, открытого типа (расчёт / развёрнутый ответ).*

*Задание 1 (на последовательность).*

Расположите шаги модели Коттера в правильном порядке (первые 4 шага):

А – Создание коалиции лидеров изменений

Б – Создание ощущения срочности

В – Информирование о видении

Г – Формирование стратегического видения

*Ответ: Б → А → Г → В*

*Задание 2 (на соответствие).*

Установите соответствие между методом преодоления сопротивления изменениям (по Коттеру) и его примером в госучреждении:

Метод	Пример
1. Обучение и коммуникация	А. Обещать сотрудникам премию за успешное внедрение
2. Участие и вовлечение	Б. Объяснить выгоды нового документооборота на собрании
3. Переговоры и соглашения	В. Создать рабочую группу из сотрудников, которые будут проектировать процесс
*Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А*	

*Задание 3 (множественный выбор с обоснованием).*

Какие из перечисленных факторов относятся к организационным источникам сопротивления изменениям?

- а) боязнь потерять статус
- б) инерция структур
- в) ограниченность ресурсов
- г) непривычные технологии
- д) личная неприязнь к руководителю

*Правильные ответы: б, в, г*

*Обоснование: организационные – инерция, ресурсы, технологии; личностные – статус, отношения.*

*Задание 4 (открытого типа – расчётное / сценарий).*

В администрации внедряют новую систему электронного документооборота. Сопротивляются 40% сотрудников. Ожидаемая выгода после внедрения – экономия 20 млн руб./год. Затраты на мероприятия по преодолению сопротивления (обучение, вовлечение) составляют 2 млн руб. Если сопротивление не преодолеть, экономия будет нулевой. Рассчитайте ROI (рентабельность) мероприятия по управлению изменениями. Стоит ли его проводить?

*\*Решение:  $ROI = (20 - 2) / 2 \times 100\% = 900\%$ . Да, чрезвычайно выгодно.\**

*Задание 5 (открытого типа – аналитическое).*

«Без создания ощущения срочности (urgency) любые изменения обречены на провал». Согласны ли вы? Приведите один исторический пример успешных изменений в государственном управлении, где срочность была создана искусственно, и один пример, где изменения начались только после реального кризиса.

*Темы докладов / эссе*

*Объём эссе – 1000–1500 слов; доклада – 10–12 слайдов. Оценивается глубина анализа, связь с теорией и практикой госуправления.*

1. Модель Коттера vs модель Левина: пошаговый план для внедрения проектного управления в органе власти.
2. Почему реорганизации в госсекторе часто проваливаются: ошибки на этапе «замораживания» (refreezing).
3. Культурная трансформация госучреждения: как за 3 года перейти от бюрократической к клановой культуре (реальный кейс или проект).
4. Роль внутренних коммуникаций в преодолении сопротивления изменениям: стратегия для регионального минтруда.

5. Социальная адаптация сотрудников с ОВЗ как частный случай управления изменениями: барьеры и пути их преодоления.

*Критерии оценки дискуссии (для тем Т.1.2, Т.2.1, Т.2.2, Т.3.1)*

Баллы	Критерии
5	Студент активно участвует, приводит аргументированные тезисы с опорой на теорию (названы фамилии учёных, модели), ссылается на практику госуправления, уважительно полемизирует, задаёт встречные вопросы. Раскрывает не менее 3 аспектов проблемы.
4	Студент участвует, приводит 2 аргумента, но не всегда связывает с теорией или примеры неполные. Корректен в общении, но не углубляется в полемику.
3	Студент высказывается 1 раз, аргументы поверхностные, без ссылок на теорию. Пассивен в диалоге.

*Критерии оценки кейс-задания (для тем Т.1.2, Т.2.1, Т.2.2, Т.3.1)*

Баллы	Критерии
5	Верно идентифицирована проблема; анализ проведён с использованием не менее двух теорий/моделей ОП; предложены 3-4 конкретных, реализуемых в госсекторе шага; решение обосновано; учтены возможные ограничения (бюджетные, правовые, этические).
4	Проблема определена правильно, но использована одна теория; предложено 2-3 шага без детализации ограничений; в целом решение реалистично, но не хватает глубины.
3	Проблема выделена, но анализ отсутствует; предложен один очевидный шаг или решение не соответствует специфике госслужбы.

*Критерии оценки комбинированных тестовых заданий (для тем Т.1.1, Т.1.3, Т.2.3, Т.3.2)*

*Оценка выставляется за каждое задание отдельно.*

Тип задания	5 баллов	4 балла	3 балла
На последовательность	Вся последовательность верна	Допущена 1 позиционная ошибка (перестановка соседних)	Допущено более 1 ошибки или последовательность неверна
На соответствие	Все пары верны	Одна пара неверна или пропущена	Две и более ошибок
Множественный выбор с обоснованием	Выбраны все верные варианты + чёткое, логичное обоснование (1-2 предложения)	Выбраны все верные, но обоснование неполное или с неточностью	Выбраны не все верные или обоснование отсутствует
Открытое (расчётное)	Формула верна, расчёт без ошибок, верный вывод, единицы измерения	Незначительная ошибка в расчёте (арифметика) при верной формуле, вывод верен	Ошибка в формуле или в логике, нет вывода
Открытое (аналитическое)	Ответ полный (2-3 причины + предложения), аргументирован, есть ссылка на теорию	Причины названы, но без развития; предложение формальное	Ответ слишком общий, без опоры на теорию

**Критерии оценки эссе / доклада (для тем Т.1.3, Т.2.3, Т.3.2)**

Баллы	Критерии
5	Структура: введение, основная часть, заключение. Раскрыта тема с привлечением не менее 3 научных источников (учебники, статьи). Используются модели ОП (теории) для

	анализа. Приведены конкретные примеры из госуправления. Личная позиция аргументирована. Оформление соответствует требованиям (ссылки, список лит-ры, грамотность).
4	Тема раскрыта, но источников менее 3 или примеры из госсектора общие. Есть незначительные нарушения структуры или ошибки в оформлении. Личная позиция выражена, но слабо аргументирована.
3	Содержание поверхностное, теория не применена или грубо искажена. Примеры отсутствуют или не относятся к теме. Нарушена структура, много орфографических ошибок.

5.3. Три тематических блока дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ).

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 обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
<b>Итого:</b>	<b>x</b>	<b>0,3</b>	<b>30</b>

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

По дисциплине предусмотрены 3 контрольные точки (КТ1, КТ2, КТ3). Каждая соответствует одному разделу. Каждый тест КТ состоит из 30 заданий. Максимальная оценка за тест КТ – 100 баллов. Тест проверяет компетенции: УК-5.3, УК-9.1, УК-9.2, УК-9.3.

**Контрольная точка 1 (Раздел 1. Основы организационного поведения)**

**Темы: 1.1 Введение в ОП; 1.2 Личность и восприятие; 1.3 Мотивация и результативность.** (Компетенции: УК-5.3, УК-9.1.)

**Задание 1 Тема 1.1. Модели ОП**

Соотнесите модель организационного поведения с её доминирующей ролью сотрудника и основой власти:

Модель	Роль сотрудника	Основа власти
1. Авторитарная	А. Партнёр	I. Власть принуждения
2. Коллегиальная	Б. Пассивный подчинённый	II. Компетенция / харизма
3. Поддерживающая	В. Активный участник	III. Легитимная власть + вовлечение

*Правильный ответ:* 1–Б–I, 2–А–II, 3–В–III.

**Задание 2**

**Тема 1.1. Эволюция ОП**

Расположите в хронологическом порядке концепции организационного поведения:

- А – Научное управление (Тейлор)
  - Б – Концепция организационной культуры
  - В – Школа человеческих отношений (Мэйо)
  - Г – Теории мотивации (Маслоу, Герцберг)
- Правильный порядок: А → В → Г → Б*

### Задание 3

#### Тема 1.2. Ошибки восприятия

Выберите все утверждения, правильно описывающие «эффект ореола» (halo effect), и кратко обоснуйте выбор (1–2 предложения).

- а) оценка человека формируется на основе одной ярко выраженной черты
- б) наблюдатель приписывает свои собственные черты другому человеку
- в) руководитель переносит общее впечатление о сотруднике (положительное или отрицательное) на оценку всех его качеств
- г) возникает только при положительном первом впечатлении

*Правильные ответы: а, в.*

*Обоснование:* эффект ореола – это распространение одной характеристики (часто первого впечатления) на всю личность, как положительное, так и отрицательное (поэтому г – неверно, так как бывает и отрицательный ореол).

### Задание 4

#### Тема 1.2. Адаптация лиц с ОВЗ

Опишите три конкретных организационных мероприятия, которые руководитель государственного учреждения должен реализовать для успешной профессиональной и социальной адаптации сотрудника с нарушением слуха (слабослышащего). В ответе укажите, каким принципам (УК-9.1 и УК-9.2) они соответствуют.

*Примерные направления:*

1. оборудование рабочего места световой сигнализацией и индукционной петлей (УК-9.1 – осознание проблем адаптации);
2. обучение коллектива основам жестового языка и этике общения с лицами с ОВЗ (УК-9.2 – этические нормы);
3. назначение наставника (buddy) из числа добровольцев (УК-9.3 – содействие адаптации).

### Задание 5

#### Тема 1.3. Теории мотивации

Установите соответствие между теорией мотивации и её ключевым понятием:

Теория	Понятие
1. Теория ожидания (Врум)	А. Гигиенические факторы и мотиваторы
2. Двухфакторная теория (Герцберг)	Б. $M = E1 \times E2 \times V$
3. Теория справедливости (Адамс)	В. Сравнение соотношения «вклад / отдача»

*Правильный ответ: 1–Б, 2–А, 3–В.*

#### Критерии:

- 5 – всё верно;
- 4 – одна ошибка;
- 3 – две и более ошибок.

### Задание 6 (на последовательность)

#### Тема 1.3. Пирамида Маслоу

Расположите уровни потребностей (по А. Маслоу) в порядке от низшего к высшему:

- А – Социальные (принадлежность, любовь)
- Б – Безопасность и защищённость

В – Самоактуализация  
 Г – Физиологические (голод, жажда)  
 Д – Уважение и признание  
 Правильный порядок: Г → Б → А → Д → В

### Задание 7

#### Тема 1.3. Модель Врума

Дано:

- Ожидание 1 (усилие → высокая результативность) = 0,7
- Ожидание 2 (результативность → премия) = 0,5
- Валентность премии (значимость для сотрудника по 10-балльной шкале) = 8

Рассчитайте мотивационную силу (М) по формуле Врума. Будет ли сотрудник проявлять высокие усилия, если порог высокой мотивации  $M > 5$ ? Предложите один способ увеличения М в рамках существующего законодательства о госслужбе.

*Решение:*  $M = 0,7 \times 0,5 \times 8 = 2,8$ . Мотивация низкая (менее 5). Способы: увеличить связь «результат – вознаграждение» (Е2) через введение публичной похвалы, наставничества или нематериальных бонусов (дополнительные дни к отпуску, почётная грамота).

### Контрольная точка 2 (Раздел 2. Групповое и межуровневое поведение)

**Темы:** 2.1 Групповая динамика; 2.2 Коммуникации и конфликты; 2.3 Лидерство и власть. (Компетенции: УК-5.3, УК-9.2.)

### Задание 1

#### Тема 2.1. Этапы группы по Такмену

Соотнесите этап развития группы с его ключевой характеристикой:

Этап	Характеристика
1. Forming (формирование)	А. Конфликты, борьба за лидерство
2. Storming (шторм)	Б. Согласование норм, сплочённость
3. Norming (нормирование)	В. Ориентация, неопределённость

*Правильный ответ:* 1–В, 2–А, 3–Б.

### Задание 2

#### Тема 2.1. Жизненный цикл команды

Расположите стадии жизненного цикла команды (по Такмену) в правильном порядке, включая завершающую фазу:

- А – Adjourning (расформирование)
- Б – Performing (исполнение)
- В – Norming
- Г – Forming
- Д – Storming

*Правильный порядок:* Г → Д → В → Б → А

### Задание 3

#### Тема 2.2. Стили поведения в конфликте (модель Томаса-Киллмена)

Выберите ситуации, в которых наиболее эффективен стиль «сотрудничество», и кратко обоснуйте свой выбор.

- а) ограниченное время, нужно быстрое решение
- б) сложная проблема, требующая интеграции разных точек зрения
- в) вопрос незначителен, затраты на решение превышают выгоду
- г) важность сохранения долгосрочных отношений при существенном расхождении интересов
- д) одна из сторон явно доминирует и навязывает своё решение

*Правильные ответы:* б, г.

*Обоснование:* сотрудничество требует времени, но даёт взаимовыгодное решение; оно эффективно при сложных проблемах и когда отношения особенно важны.

#### **Задание 4**

##### **Тема 2.2. Этические нормы и конфликт**

В межведомственной рабочей группе возник конфликт из-за сроков предоставления отчётности. Начальник управления финансов в жёсткой форме обвинил коллегу из управления экономики в «саботаже» и «срыве госпрограммы». Опишите **три этических принципа** делового общения, которые были нарушены, и предложите корректную формулировку той же претензии.

#### **Задание 5**

##### **Тема 2.3. Формы власти (Френч и Рэйвен)**

Соотнесите форму власти с её типичным носителем в государственном учреждении:

Форма власти	Носитель
1. Референтная (харизматическая)	А. Начальник, имеющий право подписывать приказы
2. Экспертная	Б. Авторитетный специалист, чьё мнение всегда учитывается
3. Легитимная	В. Руководитель, которого уважают и которому лично доверяют

*Правильный ответ:* 1–В, 2–Б, 3–А.

#### **Задание 6**

##### **Тема 2.3. Управленческая решётка Блейка-Моутон**

Расположите стили лидерства в порядке **увеличения внимания к сотрудникам** (от минимального к максимальному):

А – «Авторитет-подчинение» (9.1)

Б – «Обедненное управление» (1.1)

В – «Дом отдыха» (1.9)

Г – «Командное управление» (9.9)

*Правильный порядок:* Б → А → В → Г

#### **Задание 7**

##### **Тема 2.3. Применение ситуационного лидерства**

Сотрудник – молодой специалист, работает второй месяц, не имеет достаточного опыта, но очень хочет проявить себя и рвётся к самостоятельной работе. Руководитель же продолжает жёстко контролировать каждый шаг, что вызывает у сотрудника демотивацию.

1. Определите уровень готовности (зрелости) сотрудника по модели Херси-Бланшара (сочетание способности и желания).

2. Какой стиль лидерства следовало бы применить?

3. Объясните алгоритм изменения стиля руководителя.

*Ответ:*

1. Сотрудник имеет низкую способность (умения), но высокую готовность (желание) – это «восторженный новичок».

2. Стиль S2 – «разъясняющий» (обучение + поддержка). Не директивный (S1), но и не делегирующий (S3).

3. Руководитель должен больше объяснять, показывать, давать обратную связь, постепенно увеличивая автономию.

#### **Контрольная точка 3 (Раздел 3. Организационная динамика)**

*Темы: 3.1 Организационная культура; 3.2 Управление изменениями. (Компетенции: УК-5.3, УК-9.3.)*

### Задание 1 (на соответствие)

#### Тема 3.1. Уровни культуры по Шайну

Соотнесите уровень организационной культуры с его проявлением:

Уровень	Проявление
1. Артефакты	А. «У нас все решения проходят через три согласования» (неосознанное правило)
2. Провозглашаемые ценности	Б. Офис выкрашен в корпоративные цвета, на стене – девиз
3. Базовые предположения	В. «Клиент всегда прав» в стратегическом документе

*Правильный ответ:* 1–Б, 2–В, 3–А.

### Задание 2 (на последовательность)

#### Тема 3.1. Диагностика культуры

Расположите в правильном порядке шаги диагностики организационной культуры (по Шайну):

А – Выявление базовых предположений (опрос, наблюдение за реакцией на тревожные ситуации)

Б – Фиксация артефактов (интервью, фотографии, анализ документов)

В – Анализ провозглашаемых ценностей (изучение миссии, кодексов, стратегий)

*Правильный порядок:* Б → В → А (от внешнего к глубинному).

### Задание 3 (множественный выбор с обоснованием)

#### Тема 3.1. Иерархическая культура

Выберите характеристики, которые **наиболее** свойственны иерархической культуре государственного органа (по Камерону-Куинну):

а) гибкость и адаптивность

б) формальные правила и регламенты

в) чёткое разделение власти и ответственности по уровням

г) поощрение индивидуальных инноваций

д) стабильность и предсказуемость работы

*Правильные ответы:* б, в, д.

*Обоснование:* иерархическая культура (бюрократическая) ориентирована на стабильность, порядок и формализацию.

### Задание 4 (открытое – аналитическое)

#### Тема 3.1. Культура инклюзивности

В государственном учреждении планируется создать рабочее место для сотрудника с ограниченными возможностями по зрению (слабовидящего). Предложите **три изменения** в организационной культуре (не материальные, а ценностные/поведенческие), которые необходимо внедрить в коллективе, чтобы адаптация прошла успешно (компетенция УК-9.3). Для каждого изменения укажите ожидаемый результат.

*Примеры:*

1. Проведение тренинга по этике общения с незрячими (результат – снижение неловкости и дистанции).

2. Введение правила «озвучивать визуальную информацию» на совещаниях (результат – включённость).

3. Поощрение сотрудников, которые помогают новичку в навигации (результат – взаимопомощь).

### Задание 5

#### Тема 3.2. Модель Коттера (8 шагов)

Соотнесите первые четыре шага модели Коттера с их примерной формулировкой в государственном проекте:

Шаг (содержание)	Формулировка в проекте
1. Создание ощущения срочности	А. «К 2027 году мы должны сократить время обработки заявок на 40%, иначе потеряем финансирование»
2. Создание коалиции лидеров	Б. «Создаём рабочую группу из 5 руководителей ключевых отделов»
3. Формирование видения	В. «До 15 марта каждый сотрудник пройдёт обучение» (конкретный шаг)
4. Информирование о видении	Г. «Новый стандарт обслуживания – добрая и доступная власть» (образ будущего)

*Правильный ответ:* 1–А, 2–Б, 3–Г, 4–В (или 4 – вариант В не совсем подходит, правильное – совещание, рассылка; примем вариант 1А,2Б,3Г,4 – любая формулировка распространения видения). *Уточнённый ответ:* 1–А, 2–Б, 3–Г, 4 – конкретное действие по коммуникации (не В, так как В – это обучение, часть реализации). Засчитывать как «верно, если 4 шаг описан разумно».

### Задание 6

#### Тема 3.2. Модель Левина

Расположите стадии процесса изменений по Курту Левину в правильной последовательности:

- А – Refreezing (замораживание)
  - Б – Moving (изменение)
  - В – Unfreezing (размораживание)
- Правильный порядок:* В → Б → А

### Задание 7

#### Тема 3.2. Экономика изменений

В региональной администрации планируется внедрение системы «бережливого производства» для оптимизации внутренних процессов. Ожидается, что через год после внедрения экономия составит 15 млн руб./год. Но 40% сотрудников сопротивляются. Стоимость программы преодоления сопротивления (обучение, вовлечение, коммуникация) – 2 млн руб. Если сопротивление не преодолеть, экономия будет 0.

1. Рассчитайте ожидаемый чистый выигрыш за первые 2 года с учётом того, что в первый год после тренинга сопротивление снижается, и экономия составит 60% от плановой.
2. Сделайте вывод о целесообразности программы.

*Решение:*

1-й год: экономия =  $15 \times 0,6 = 9$  млн руб.

Затраты на преодоление = 2 млн руб.

Итого за 1-й год:  $9 - 2 = 7$  млн руб.

2-й год: экономия = 15 млн руб. (сопротивление минимально).

Суммарно за 2 года:  $7 + 15 = 22$  млн руб. Вывод: программа выгодна.

#### Распределение баллов (100 баллов) в соответствии с типом заданий

Тип задания	Количество в тесте	Баллов за одно задание	Всего баллов
На соответствие (установить пары)	6	4	24
На последовательность (расположить этапы/шаги)	6	4	24
Множественный выбор с обоснованием (выбрать все правильные ответы + кратко объяснить)	8	4	32
Открытого типа (развёрнутый)	10	2	20

аналитический или расчётный ответ)			
Итого	30		100

**Критерии оценивания каждого типа заданий**

**Задания на соответствие (6 заданий, макс. 4 балла каждое)**

*Что делать:* Соединить элементы из левого столбца с элементами из правого столбца (например, «модель ОП – её характеристика»). Ответ записать в виде пар «1-А, 2-Б, 3-В».

**Критерии:**

Баллы	Критерий
4	Все пары верны
3	Одна ошибка (одна пара неверна или пропущена)
2	Две ошибки
1	Три ошибки
0	Четыре и более ошибок / задание не выполнено

**Задания на последовательность (6 заданий, макс. 4 балла каждое)**

**Что делать:**

*Расположить этапы, шаги или понятия в правильном хронологическом или логическом порядке. Ответ записать в виде последовательности букв (например, «А, Б, В, Г»).*

**Критерии:**

Баллы	Критерий
4	Полностью верная последовательность
3	Одна перестановка соседних элементов
2	Две перестановки или одна более грубая ошибка
1	Три ошибки
0	Четыре и более ошибок / задание не выполнено

**Задания типа «множественный выбор с обоснованием» (8 заданий, макс. 4 балла каждое)**

**Что делать:**

*Выбрать все правильные варианты из предложенных (обычно 2–4 ответа).*

**Кратко** (1–2 предложения) обосновать, почему вы выбрали именно эти варианты (и, если нужно, почему остальные неверны).

**Критерии:**

Баллы	Критерий
4	Выбраны все верные варианты и дано логичное, чёткое обоснование (связь с теорией)
3	Выбраны все верные варианты, но обоснование неполное / слишком общее / с неточностями
2	Выбраны не все верные варианты (пропущен один верный или добавлен один неверный), обоснование социально
1	Выбрано менее половины верных вариантов или обоснование отсутствует
0	Задание не выполнено или все ответы неверны

**Пример правильного обоснования:**

*«Верны пункты А и В, так как, согласно теории Герцберга, мотиваторами являются содержание работы и признание, а зарплата – гигиенический фактор, поэтому пункт Б не подходит».*

**Задания открытого типа (10 заданий, макс. 2 балла каждое)**

**Что делать:**

*Дать развёрнутый ответ.*

*Для аналитического задания: описать не менее 2–3 факторов / причин / мероприятий, использовать теоретическую модель, при возможности привести пример из практики*

государственной службы.

Для **расчётного** задания: записать формулу, подставить цифры, выполнить вычисления, обязательно сделать словесный вывод.

**Критерии:**

Баллы	Критерий
2	Полный ответ: – аналитический: названы 2–3 фактора, есть ссылка на теорию (фамилия учёного, название модели), пример; – расчётный: формула верна, расчёты без ошибок, вывод обоснован.
1	Неполный ответ: – аналитический: назван только 1 фактор, нет примера или нет связи с теорией; – расчётный: незначительная арифметическая ошибка при верной логике, или нет вывода.
0	Ответ отсутствует, полностью неверен или содержит грубые теоретические ошибки.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для выполнения тестовых заданий, ситуационных задач студенту разрешается использование MS Excel, калькулятора, а также НПА.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме *зачета с оценкой*.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

**Вопросы для подготовки к зачету**

**Раздел 1. Основы организационного поведения** (Компетенции: УК-5.3, УК-9.1)

1. Понятие, предмет, цели и задачи организационного поведения. Место ОП в системе управленческих наук.

2. Эволюция организационного поведения: научное управление (Тейлор), школа человеческих отношений (Мэйо), теории мотивации (Маслоу, Герцберг), концепция организационной культуры.

3. Модели организационного поведения: авторитарная, опекающая, поддерживающая, коллегиальная. Сравнительная характеристика.

4. Личность как объект управления: понятие, структура. «Большая пятёрка» личностных черт (Big Five) и их влияние на поведение в организации.

5. Темперамент и его типы (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик). Учёт индивидуальных особенностей в управлении.

6. Восприятие в организации: понятие, этапы процесса восприятия. Факторы, влияющие на восприятие.

7. Ошибки восприятия и их последствия для управленческой деятельности: «эффект ореола», эффект проекции, ошибка центральной тенденции, эффект недавности.

8. Теория атрибуции. Фундаментальная ошибка атрибуции и её проявления в оценке подчинённых.

9. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу и теория ERG К. Альдерфера (сравнение).

10. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга (гигиенические факторы и мотиваторы).

11. Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда (власть, успех, принадлежность).

12. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума (E1, E2, валентность).

13. Теория справедливости С. Адамса: как сотрудники реагируют на несправедливость.

14. Особенности мотивации государственных гражданских служащих: нематериальные стимулы и ограничения.

**Раздел 2. Групповое и межуровневое поведение** (Компетенции: УК-5.3, УК-9.2)

15. Понятие группы, классификация групп в организации (формальные / неформальные,

первичные / вторичные, референтные).

16. Этапы развития группы по Б. Такмену (forming, storming, norming, performing, adjourning). Характеристика каждого этапа.

17. Социальная лень (social loafing): причины, последствия, методы преодоления.

18. Команда как высшая форма рабочей группы. Отличительные признаки команды. Условия эффективной командной работы.

19. Роли в команде по Р. Белбину. Характеристика ключевых ролей (генератор идей, координатор, мотиватор, контролёр и др.).

20. Понятие и модели коммуникационного процесса. Основные элементы коммуникации.

21. Барьеры деловой коммуникации (организационные, психологические, языковые, семантические, невербальные). Способы преодоления.

22. Вербальная и невербальная коммуникация: значение в работе государственного служащего.

23. Конфликт в организации: понятие, виды (внутриличностные, межличностные, межгрупповые), функции (конструктивные и деструктивные).

24. Модель управления конфликтом К. Томаса и Р. Киллмена: пять стилей поведения (конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление). Условия эффективного применения.

25. Этические нормы поведения в конфликтных ситуациях для государственного служащего.

26. Понятие лидерства и руководства. Сходства и различия.

27. Формы власти по Френчу и Рэйвену (легитимная, вознаграждения, принуждения, экспертная, референтная). Эффективность различных форм власти.

28. Поведенческие теории лидерства: стили по К. Левину (авторитарный, демократический, либеральный); исследования Университетов Огайо и Мичигана; «Управленческая решётка» Блейка-Моутон.

29. Ситуационные теории лидерства. Модель Херси-Бланшара: уровни зрелости подчинённых и соответствующие стили лидерства (S1–S4).

30. Современные концепции лидерства: трансформационное лидерство (Б. Басс), аутентичное лидерство, духовное лидерство. Их значение для государственного управления.

### **Раздел 3. Организационная динамика**

\*(Компетенции: УК-5.3, УК-9.3)\*

31. Понятие организационной культуры, её структура и функции.

32. Уровни организационной культуры по Э. Шайну (артефакты, провозглашаемые ценности, базовые предположения).

33. Типология организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна (клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая). Характеристика и примеры.

34. Сильная и слабая организационная культура. Формирование, поддержание и изменение культуры.

35. Культура инклюзивности: понятие, принципы, практики внедрения в государственных органах (УК-9.3).

36. Понятие организационного изменения. Типы изменений (стратегические, структурные, технологические, культурные).

37. Модель управления изменениями К. Левина (размораживание – движение – замораживание). Содержание каждого этапа.

38. Модель успешных изменений Дж. Коттера (8 шагов). Характеристика ключевых шагов.

39. Сопротивление изменениям: индивидуальные и организационные источники сопротивления.

40. Методы преодоления сопротивления изменениям (образование и коммуникация, участие и вовлечение, переговоры и соглашения, манипуляция, принуждение).

41. Понятие организационного развития (ОР / ОД). Ценности, лежащие в основе ОД.

42. Роль руководителя в управлении изменениями и развитии организации. Содействие

адаптации сотрудников с ОВЗ в период изменений (УК-9.3).

### **Примерные практические задания для подготовки**

#### **1. Задача на расчёт мотивационной силы по Вруму.**

*Условие:* Ожидание 1 (усилие → результат) = 0,6; ожидание 2 (результат → вознаграждение) = 0,7; валентность = 9 (по 10-балльной шкале). Рассчитать мотивационную силу (М). Будет ли сотрудник проявлять высокую активность? Что нужно изменить, чтобы повысить М?

#### **2. Кейс: «Конфликт между отделами»**

*Ситуация:* Отдел стратегического планирования и отдел бюджетирования спорят о распределении лимитов. Конфликт перешёл в личные оскорбления.

*Вопросы:* Определите тип конфликта. Какой стиль разрешения следует применить? Предложите план из 3–4 шагов.

#### **3. Кейс: «Ошибка восприятия при аттестации»**

*Ситуация:* Руководитель даёт высокую оценку сотруднику, который недавно публично его похвалил, и занижает оценку другому, несмотря на его объективные достижения.

*Вопрос:* Какая ошибка восприятия проявилась? Как её избежать?

#### **4. Кейс: «Стадия развития команды»**

*Ситуация:* Создана проектная команда. Участники конфликтуют, оспаривают роли, две подгруппы борются за влияние.

*Вопрос:* На каком этапе (по Такмену) находится команда? Какие действия руководителя необходимы для перехода к следующему этапу?

#### **5. Кейс: «Сопrotивление изменениям»**

*Ситуация:* В администрации внедряют новую систему электронного документооборота. Сотрудники среднего возраста сопротивляются, ссылаясь на сложность.

*Вопрос:* Какие методы преодоления сопротивления следует применить? Обоснуйте.

#### **6. Анализ формы власти**

*Ситуация:* Начальник отдела умеет вдохновлять подчинённых, к его мнению прислушиваются не только подчинённые, но и коллеги из других отделов.

*Вопрос:* Какие формы власти (по Френчу-Рэйвену) использует руководитель? Почему они эффективны?

#### **7. Задача на определение зрелости подчинённых (Херси-Бланшар)**

*Условие:* Сотрудник – молодой специалист, не имеет опыта, но очень хочет работать.

*Вопрос:* Определите уровень готовности и рекомендованный стиль лидерства.

#### **8. Кейс: «Культура инклюзивности»**

*Ситуация:* В государственное учреждение принят сотрудник с нарушением зрения. Коллеги не знают, как с ним общаться.

*Вопрос:* Какие три организационных меры следует принять руководителю (с учётом компетенции УК-9.3)?

### **Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:**

#### **Тема 1.1. Введение в организационное поведение (УК-5.3)**

##### **Вопросы открытого типа**

1. Дайте определение организационного поведения. Назовите его предмет, цели и задачи.

2. Охарактеризуйте эволюцию организационного поведения от научного управления до концепции организационной культуры.

3. Сравните авторитарную и коллегиальную модели организационного поведения. Какая из них более эффективна в государственном секторе? Аргументируйте.

4. Перечислите и раскройте содержание четырёх базовых моделей ОП (авторитарная, опекающая, поддерживающая, коллегиальная).

5. Почему знание организационного поведения необходимо руководителю проектов в органах государственной власти?

##### **Тестовые задания комбинированного типа**

**Инструкция:** В заданиях 1–3 установите соответствие, в задании 4 – последовательность, в задании 5 – выберите правильные ответы и обоснуйте.

**Задание 1 (на соответствие).** Соотнесите модель ОП и её ключевую характеристику:

Модель	Характеристика
1. Авторитарная	А. Сотрудник – партнёр, самореализация
2. Опекающая	Б. Власть – принуждение, сотрудник – исполнитель
3. Коллегиальная	В. Ориентация на экономическую безопасность, сотрудник – зависимый

Ключ: 1–Б, 2–В, 3–А.

**Задание 2 (на соответствие).** Установите соответствие между этапом эволюции ОП и его основным вкладом:

Этап	Вклад
1. Школа человеческих отношений	А. Разработка методов научной организации труда
2. Научное управление (Тейлор)	Б. Признание роль неформальных групп и социальных факторов
3. Теории мотивации (Маслоу, Герцберг)	В. Обоснование иерархии потребностей и двухфакторной модели

Ключ: 1–Б, 2–А, 3–В.

**Задание 3 (на соответствие).** Соотнесите уровень анализа в ОП с примером проблемы:

Уровень	Пример
1. Индивидуальный	А. Конфликт между отделами министерства
2. Групповой	Б. Адаптация нового сотрудника с ОВЗ в коллективе
3. Организационный	В. Снижение текучести кадров в региональном департаменте

Ключ: 1–Б, 2–А, 3–В.

**Задание 4 (на последовательность).** Расположите этапы эволюции организационного поведения в хронологическом порядке (буквы в нужной последовательности):

А – Школа человеческих отношений (Мэйо)

Б – Научное управление (Тейлор)

В – Концепция организационной культуры

Г – Теории мотивации (Маслоу, Герцберг)

Ключ: Б → А → Г → В.

**Задание 5 (множественный выбор с обоснованием).** Выберите характеристики, присущие коллегиальной модели ОП, и кратко обоснуйте выбор.

а) сотрудник – пассивный исполнитель

б) ориентация на самореализацию и вовлечённость

в) власть основана на компетенции и харизме

г) жёсткий контроль и наказания

д) сотрудник воспринимается как партнёр

Правильные ответы: б, в, д.

Обоснование: коллегиальная модель ориентирована на партнёрство (д), вовлечённость (б) и власть, основанную на компетенции/харизме (в); варианты а и г характерны для авторитарной модели.

**Задания закрытого типа (выбор одного правильного ответа)**

**Задание 1.** Кто из учёных считается основоположником школы «человеческих отношений»?

а) Ф. Тейлор

б) А. Файоль

в) Э. Мэйо

г) Г. Гантт

Ответ: в

**Задание 2.** Какая модель организационного поведения основана на власти и жёстком контроле, не обеспечивает высокой удовлетворённости работой?

а) поддерживающая

б) коллегиальная

- в) опекающая
- г) авторитарная

Ответ: г

**Задание 3.** Что из перечисленного не входит в предмет организационного поведения?

- а) мотивация сотрудников
- б) финансовая отчётность организации
- в) групповая динамика
- г) коммуникативные процессы

Ответ: б

**Задание 4.** Какой уровень анализа в ОП изучает культуру организации, структуру власти, процессы изменений?

- а) индивидуальный
- б) групповой
- в) организационный
- г) межорганизационный

Ответ: в

**Задание 5.** Какая модель ОП наиболее характерна для классической бюрократической государственной службы (с ориентацией на стабильность и иерархию)?

- а) коллегиальная
- б) авторитарная
- в) опекающая
- г) поддерживающая

Ответ: б

## Тема 1.2. Личность и восприятие в организации (УК-5.3, УК-9.1)

### Вопросы открытого типа

1. Какие основные факторы личности влияют на поведение человека в организации? Охарактеризуйте «Большую пятёрку» черт (Big Five).

2. Раскройте суть «эффекта ореола» и приведите пример из практики оценки персонала в госучреждении.

3. Что такое атрибуция? Назовите основные ошибки атрибуции (фундаментальная ошибка атрибуции, эффект самовыдвижения).

4. Какие организационные меры способствуют успешной адаптации лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в государственном органе?

5. Как руководителю учитывать индивидуальные особенности подчинённых (темперамент, черты характера) при постановке задач и контроле?

### Тестовые задания комбинированного типа

**Инструкция:** в заданиях 1–2 – соответствие, 3 – последовательность, 4 – множественный выбор с обоснованием, 5 – аналитическое открытое.

**Задание 1 (на соответствие).** Соотнесите тип темперамента с поведенческой характеристикой:

Тип темперамента	Характеристика
1. Холерик	А. Уравновешенный, спокойный, медленный
2. Сангвиник	Б. Вспыльчивый, энергичный, склонный к лидерству
3. Флегматик	В. Живой, адаптивный, быстро переключается
4. Меланхолик	Г. Чувствительный, тревожный, склонный к переживаниям

Ключ: 1–Б, 2–В, 3–А, 4–Г.

**Задание 2 (на соответствие).** Соотнесите ошибку восприятия с её описанием:

Ошибка	Описание
1. Эффект ореола	А. Перенос своего собственного состояния или черт на другого
2. Эффект проекции	Б. Оценка человека на основе одной яркой черты

3. Ошибка центральной тенденции	В. Тенденция оценивать всех сотрудников как «средних»
---------------------------------	---

Ключ: 1–Б, 2–А, 3–В.

**Задание 3 (на последовательность).** Расположите этапы процесса восприятия в правильном порядке (буквы):

- А – интерпретация
- Б – внимание и отбор
- В – реакция (поведение)
- Г – организация и структурирование

Ключ: Б → Г → А → В.

**Задание 4 (множественный выбор с обоснованием).** Какие из перечисленных мероприятий следует провести в организации для успешной адаптации сотрудника с нарушением зрения (слабовидящего)? Выберите **все** верные и обоснуйте:

- а) оборудовать рабочее место экранным диктором и брайлевским дисплеем
- б) перевести сотрудника на удалённую работу без контакта с коллективом
- в) провести тренинг для коллег по этике общения с незрячими
- г) назначить наставника (buddy) из числа добровольцев
- д) сократить продолжительность рабочего дня на 2 часа без сохранения оплаты

Правильные ответы: а, в, г.

Обоснование: адаптация требует технических средств (а), обучения коллектива (в) и персональной поддержки (г); варианты б и д являются дискриминационными и не способствуют интеграции.

**Задание 5 (открытое – аналитическое).** Опишите план из трёх шагов, как руководителю преодолеть «эффект ореола» при проведении аттестации подчинённых. Каждый шаг поясните.

#### Задания закрытого типа

**Задание 1.** Как называется тенденция оценивать человека на основе первого впечатления, распространяя одну черту на все остальные?

- а) эффект проекции
- б) эффект ореола
- в) эффект недавности
- г) ошибка центральной тенденции

Ответ: б

**Задание 2.** Согласно теории атрибуции, при каких условиях человек склонен объяснять поведение другого внутренними причинами (личностью)?

- а) всегда
- б) когда поведение нетипично и наблюдается впервые
- в) когда поведение социально желательно
- г) когда наблюдатель сам находится в аналогичной ситуации

Ответ: б

**Задание 3.** Какой тип темперамента характеризуется высокой чувствительностью и склонностью к глубоким переживаниям?

- а) сангвиник
- б) холерик
- в) флегматик
- г) меланхолик

Ответ: г

**Задание 4.** Что из перечисленного является примером базовых предположений (уровень культуры по Шайну) в организации?

- а) лозунг «Клиент всегда прав»
- б) офис, выдержанный в корпоративных цветах
- в) неосознанное правило «у нас все решения проходят через три согласования»
- г) проведение ежегодных корпоративов

Ответ: в

**Задание 5.** Какая черта личности в модели «Большой пятёрки» связана с организованностью, надёжностью и целеустремлённостью?

- а) экстраверсия
- б) добросовестность
- в) нейротизм
- г) открытость опыту

Ответ: б

### Тема 1.3. Мотивация и результативность (УК-5.3)

#### Вопросы открытого типа

1. Раскройте суть содержательных теорий мотивации (Маслоу, Альдерфер, Герцберг, МакКлелланд – любые две).

2. Объясните процессуальные теории мотивации: теория ожидания Врума и теория справедливости Адамса.

3. Почему в государственных организациях часто наблюдается низкая связь «результат – вознаграждение» ( $E_2$ )? Предложите способы улучшения.

4. Какие специфические факторы мотивации характерны для государственных гражданских служащих (нематериальные)?

5. Рассчитайте мотивационную силу по модели Врума, если  $E_1=0,8$ ,  $E_2=0,5$ ,  $V=9$ . Интерпретируйте результат.

#### Тестовые задания комбинированного типа

**Инструкция:** задания 1–2 – соответствие, 3 – последовательность, 4 – множественный выбор с обоснованием, 5 – расчётное открытое.

**Задание 1 (на соответствие).** Установите соответствие между теорией мотивации и её ключевым понятием:

Теория	Понятие
1. Теория ожидания (Врум)	А. Гигиенические факторы и мотиваторы
2. Двухфакторная теория (Герцберг)	Б. Соотношение «вклад / отдача»
3. Теория справедливости (Адамс)	В. $M = E_1 \times E_2 \times V$

Ключ: 1–В, 2–А, 3–Б.

**Задание 2 (на соответствие).** Соотнесите потребность (по МакКлелланду) с её проявлением:

Потребность	Проявление
1. Власть	А. Желание решать сложные задачи, конкурировать с высокими стандартами
2. Успех	Б. Стремление влиять на других, занимать руководящие посты
3. Принадлежность	В. Потребность в дружеских отношениях, избегание конфликтов

Ключ: 1–Б, 2–А, 3–В.

**Задание 3 (на последовательность).** Расположите уровни потребностей по Маслоу от низших к высшим:

- А – безопасность
- Б – физиологические
- В – самоактуализация
- Г – уважение и признание
- Д – социальные

Ключ: Б → А → Д → Г → В.

**Задание 4 (множественный выбор с обоснованием).** Какие из перечисленных факторов являются **мотиваторами** по Герцбергу (содержание работы) для государственного служащего? Выберите все верные и обоснуйте:

- а) стабильная заработная плата
- б) признание профессиональных достижений
- в) понятные должностные регламенты
- г) возможность карьерного роста

д) комфортное рабочее место

Правильные ответы: б, г.

Обоснование: мотиваторы связаны с содержанием работы и признанием (б, г); зарплата (а), регламенты (в) и условия (д) – гигиенические факторы.

**Задание 5 (открытое расчётное).** Рассчитайте мотивационную силу (М) по модели Врума для сотрудника, если:  $E_1=0,6$ ,  $E_2=0,7$ ,  $V=8$  (по 10-балльной шкале). Сделайте вывод – будет ли сотрудник проявлять высокие усилия? (Порог высокой мотивации –  $M > 5$ ).

Ключ:  $M = 0,6 \times 0,7 \times 8 = 3,36$ . Вывод: мотивация ниже среднего, требуется повышение  $E_2$  или валентности.

### Задания закрытого типа

**Задание 1.** Согласно теории Герцберга, что относится к гигиеническим факторам?

- а) признание достижений
- б) карьерный рост
- в) заработная плата и условия труда
- г) интересное содержание работы

Ответ: в

**Задание 2.** Какая потребность находится на вершине пирамиды Маслоу?

- а) физиологическая
- б) в безопасности
- в) в уважении
- г) самоактуализация

Ответ: г

**Задание 3.** Кто автор теории приобретённых потребностей (власть, успех, принадлежность)?

- а) А. Маслоу
- б) Ф. Герцберг
- в) Д. МакКлелланд
- г) В. Врум

Ответ: в

**Задание 4.** Чем выше валентность вознаграждения, тем ... (закончите фразу по Вруму)

- а) выше мотивация
- б) ниже мотивация
- в) мотивация не изменяется
- г) валентность не влияет

Ответ: а

**Задание 5.** Сотрудник сравнивает своё соотношение «вклад / отдача» с коллегой и чувствует несправедливость. Что он может предпринять в первую очередь?

- а) уволиться
- б) уменьшить свой вклад (работать меньше)
- в) изменить восприятие отдачи
- г) все перечисленные варианты возможны

Ответ: г

## Тема 2.1. Групповая динамика и командообразование (УК-5.3)

### Вопросы открытого типа

1. Опишите этапы развития группы по Такмену. Охарактеризуйте каждый этап.
2. В чём отличие рабочей группы от команды? Приведите примеры из проектной деятельности в органах власти.
3. Что такое «социальная лень» (social loafing)? Назовите причины и способы её преодоления в государственных организациях.
4. Раскройте суть ролей в команде по Белбину. Какие роли наиболее критичны для успеха государственного проекта?

5. Какие преимущества и риски имеет использование кросс-функциональных команд в региональной администрации?

**Тестовые задания комбинированного типа**

**Задание 1 (на соответствие).** Соотнесите этап развития группы по Такмену с его характеристикой:

Этап	Характеристика
1. Forming	А. Конфликты, борьба за лидерство
2. Storming	Б. Ориентация, неопределённость, вежливость
3. Norming	В. Высокая сплочённость, эффективная работа

Ключ: 1–Б, 2–А, 3–В.

**Задание 2 (на соответствие).** Соотнесите роль в команде по Белбину с её функцией:

Роль	Функция
1. Генератор идей	А. Организует работу, задаёт направление
2. Координатор	Б. Предлагает нестандартные решения
3. Мотиватор	В. Продвигает идеи, преодолевает препятствия

Ключ: 1–Б, 2–А, 3–В.

**Задание 3 (на последовательность).** Расположите стадии жизненного цикла команды по Такмену (включая завершающую) в правильном порядке:

- А – Norming
- Б – Adjourning
- В – Storming
- Г – Forming
- Д – Performing

Ключ: Г → В → А → Д → Б.

**Задание 4 (множественный выбор с обоснованием).** Какие из перечисленных мер эффективны для снижения «социальной лени» в проектной команде государственного учреждения? Выберите все верные и обоснуйте:

- а) увеличение численности команды
- б) персонализация ответственности (закрепление индивидуальных задач)
- в) публичная отчётность о результатах каждого члена
- г) оценка только командного результата
- д) уменьшение значимости задачи

Правильные ответы: б, в.

Обоснование: персонализация и публичная отчётность усиливают идентифицируемость вклада; увеличение численности (а) и оценка только командного результата (г) усиливают лень.

**Задание 5 (открытое – аналитическое).** Опишите типичный конфликт на этапе «шторм» при формировании межведомственной проектной команды. Предложите две конкретные тактики руководителя для успешного перехода к этапу нормирования.

**Задания закрытого типа**

**Задание 1.** На каком этапе развития группы по Такмену происходит распределение ролей и согласование норм?

- а) forming
- б) storming
- в) norming
- г) performing

Ответ: в

**Задание 2.** Какой феномен описывает снижение индивидуальных усилий в группе из-за диффузии ответственности?

- а) групповая поляризация
- б) социальная лень (social loafing)
- в) группомыслие (groupthink)

г) синергия

Ответ: б

**Задание 3.** Роль «контролёр» (или «завершающий») в команде по Белбину отвечает за:

а) генерацию идей

б) поиск ресурсов

в) проверку деталей и соблюдение сроков

г) поддержание командного духа

Ответ: в

**Задание 4.** Что из перечисленного является признаком **команды**, а не просто рабочей группы?

а) наличие формального руководителя

б) взаимодополняемость ролей и навыков

в) выполнение независимых задач

г) ориентация только на индивидуальную ответственность

Ответ: б

**Задание 5.** Кто предложил модель командных ролей?

а) Б. Такмен

б) Р. Белбин

в) К. Левин

г) Ф. Фидлер

Ответ: б

## **Тема 2.2. Коммуникативное поведение и конфликты (УК-5.3, УК-9.2)**

### **Вопросы открытого типа**

1. Назовите основные элементы коммуникационного процесса. Какие барьеры могут возникать на каждом этапе?

2. Опишите пять стилей поведения в конфликте (модель Томаса-Киллмена). В каких ситуациях каждый стиль оптимален?

3. Как этические нормы делового общения должны влиять на поведение государственного служащего в конфликте с гражданином?

4. Какие невербальные сигналы важно контролировать руководителю при проведении совещаний?

5. Приведите пример конструктивного разрешения межведомственного конфликта с использованием технологии «сотрудничества».

### **Тестовые задания комбинированного типа**

**Задание 1 (на соответствие).** Соотнесите стиль поведения в конфликте (Томас-Киллмен) с его характеристикой:

Стиль	Характеристика
1. Сотрудничество	А. Высокая напористость, низкая кооперация
2. Компромисс	Б. Высокая напористость, высокая кооперация
3. Конкуренция	В. Средняя напористость, средняя кооперация

Ключ: 1–Б, 2–В, 3–А.

**Задание 2 (на соответствие).** Соотнесите элемент коммуникационного процесса с его содержанием:

Элемент	Содержание
1. Кодирование	А. Интерпретация сообщения получателем
2. Декодирование	Б. Формирование идеи в символы (слова, жесты)
3. Обратная связь	В. Реакция получателя, подтверждение понимания

Ключ: 1–Б, 2–А, 3–В.

**Задание 3 (на последовательность).** Расположите стадии конфликта в правильном порядке:

А – эскалация

Б – инцидент

В – разрешение

Г – предконфликтная ситуация

Ключ: Г → Б → А → В.

**Задание 4 (множественный выбор с обоснованием).** Какие из перечисленных действий относятся к **конструктивным** способам управления конфликтом (выберите все верные и обоснуйте):

- а) переход на личности
- б) активное слушание
- в) поиск интегративного решения
- г) игнорирование оппонента
- д) привлечение независимого посредника

Правильные ответы: б, в, д.

Обоснование: активное слушание (б) и поиск интегративного решения (в) – конфликт-менеджмент; посредник (д) – внешняя помощь; а) и г) – деструктивные.

**Задание 5 (открытое – аналитическое).** Опишите случай, когда использование стиля «избегание» в конфликте может быть этически оправдано и даже полезно для государственного служащего. Приведите пример.

### Задания закрытого типа

**Задание 1.** Какой стиль поведения в конфликте характеризуется низкой напористостью и низкой кооперацией?

- а) сотрудничество
- б) компромисс
- в) избегание
- г) приспособление

Ответ: в

**Задание 2.** Что является обязательным элементом обратной связи в коммуникации?

- а) кодирование
- б) шум
- в) ответная реакция получателя
- г) выбор канала

Ответ: в

**Задание 3.** К психологическим барьерам коммуникации относятся:

- а) языковой барьер
- б) технические помехи
- в) несовместимость ценностей и эмоциональное состояние
- г) отсутствие обратной связи

Ответ: в

**Задание 4.** Кто автор модели пяти стилей поведения в конфликте?

- а) К. Левин
- б) Р. Киллмен и К. Томас
- в) Д. Врум
- г) Р. Белбин

Ответ: б

**Задание 5.** При каком условии наиболее эффективен стиль «сотрудничество»?

- а) проблема незначительна, затраты на решение высоки
- б) одна из сторон обладает подавляющей властью
- в) требуется интеграция разных точек зрения и важны долгосрочные отношения
- г) время критически ограничено

Ответ: в

### Тема 2.3. Лидерство и власть в организации (УК-5.3)

#### Вопросы открытого типа

1. Назовите и охарактеризуйте пять форм власти по Френчу и Рэйвену. Какие из них наиболее эффективны в долгосрочной перспективе?
2. В чём различие между лидерством и руководством (менеджментом) в государственной организации?
3. Опишите ситуационную теорию лидерства Херси-Бланшара. Как выбрать стиль в зависимости от зрелости подчинённых?
4. Что такое трансформационное лидерство? Какие качества трансформационного лидера критически важны для управления изменениями в госсекторе?
5. Сравните поведенческие теории лидерства (Университет Айовы, Университеты Огайо и Мичигана) с ситуационными. В чём их ограничения?

### Тестовые задания комбинированного типа

**Задание 1 (на соответствие).** Соотнесите форму власти (Френч, Рэйвен) с источником:

Форма власти	Источник
1. Экспертная	А. Должность, полномочия
2. Референтная (харизматическая)	Б. Знания, уникальные навыки
3. Легитимная	В. Личное уважение, харизма

Ключ: 1–Б, 2–В, 3–А.

**Задание 2 (на соответствие).** Соотнесите стиль лидерства по Херси-Бланшару с характеристикой:

Стиль	Характеристика
1. Инструктирующий (S1)	А. Много поддержки, мало директив
2. Разъясняющий (S2)	Б. Много директив, много поддержки
3. Поддерживающий (S3)	В. Много директив, мало поддержки

Ключ: 1–В, 2–Б, 3–А.

**Задание 3 (на последовательность).** Расположите стили лидерства по «Управленческой решётке» Блейка-Моутон в порядке **увеличения внимания к сотрудникам** (от минимального к максимальному):

А – «Обедненное управление» (1.1)

Б – «Авторитет-подчинение» (9.1)

В – «Дом отдыха» (1.9)

Г – «Командное управление» (9.9)

Ключ: А → Б → В → Г.

**Задание 4 (множественный выбор с обоснованием).** Какие из перечисленных качеств характерны для **трансформационного лидера** (выберите все верные и обоснуйте):

- а) харизма и вдохновение
- б) жёсткий контроль и наказания
- в) индивидуальный подход к подчинённым
- г) стимулирование интеллекта
- д) избегание риска

Правильные ответы: а, в, г.

Обоснование: трансформационное лидерство включает харизму (а), индивидуальный подход (в) и интеллектуальную стимуляцию (г); контроль и избегание риска характерны для транзакционного лидерства.

**Задание 5 (открытое – расчётно-аналитическое).** Сотрудник имеет высокую профессиональную квалификацию, но низкую мотивацию из-за отсутствия перспектив. Определите его уровень зрелости по Херси-Бланшару и предложите наиболее подходящий стиль лидерства. Кратко обоснуйте.

### Задания закрытого типа

**Задание 1.** Какая форма власти основана на убеждённости подчинённых в исключительных качествах руководителя?

- а) экспертная

- б) референтная (харизматическая)
- в) легитимная
- г) власть принуждения

Ответ: б

**Задание 2.** Согласно теории Херси-Бланшара, для «неспособных, но желающих» сотрудников (низкая квалификация, высокая готовность) рекомендуется стиль:

- а) S1 – инструктирующий
- б) S2 – разъясняющий
- в) S3 – поддерживающий
- г) S4 – делегирующий

Ответ: б

**Задание 3.** Кто является автором теории трансформационного лидерства?

- а) Ф. Фидлер
- б) Б. Басс
- в) П. Друкер
- г) Р. Белбин

Ответ: б

**Задание 4.** Власть, основанная на возможности награждать подчинённых, называется:

- а) легитимная
- б) принуждения
- в) вознаграждения
- г) экспертная

Ответ: в

**Задание 5.** Какая форма власти наиболее устойчива и не требует постоянного подкрепления ресурсами?

- а) власть принуждения
- б) референтная власть
- в) власть вознаграждения
- г) легитимная власть

Ответ: б

### Тема 3.1. Организационная культура (УК-5.3, УК-9.3)

#### Вопросы открытого типа

1. Что такое организационная культура? Назовите её основные функции.
2. Опишите уровни организационной культуры по Э. Шайну. Приведите примеры для каждого уровня применительно к госучреждению.
3. Раскройте типологию организационной культуры Камерона и Куинна. Какой тип наиболее характерен для российской государственной службы? Почему?
4. Как формируется культура инклюзивности в организации? Назовите три ключевых мероприятия.
5. Чем «сильная» культура отличается от «слабой»? Каковы преимущества и недостатки сильной культуры в государственном органе?

#### Тестовые задания комбинированного типа

**Задание 1 (на соответствие).** Соотнесите уровень культуры по Шайну с проявлением:

Уровень	Проявление
1. Артефакты	А. «У нас все решения проходят через три согласования» (неосознанное правило)
2. Провозглашаемые ценности	Б. Офис выкрашен в корпоративные цвета, девиз на стене
3. Базовые предположения	В. «Клиент всегда прав» в стратегическом документе

Ключ: 1–Б, 2–В, 3–А.

**Задание 2 (на соответствие).** Соотнесите тип культуры по Камерону-Куинну с

доминирующей ориентацией:

Тип культуры	Ориентация
1. Клановая	А. Стабильность, формальные правила
2. Иерархическая	Б. Гибкость, внутренняя интеграция
3. Рыночная	В. Внешняя позиция, конкуренция, результат

Ключ: 1–Б, 2–А, 3–В.

**Задание 3 (на последовательность).** Расположите этапы диагностики организационной культуры по Шайну в правильном порядке (от внешнего к глубинному):

А – анализ базовых предположений

Б – фиксация артефактов

В – анализ провозглашаемых ценностей

Ключ: Б → В → А.

**Задание 4 (множественный выбор с обоснованием).** Какие из перечисленных признаков характерны для **иерархической культуры** в государственном органе? Выберите все верные и обоснуйте:

а) гибкость и адаптивность

б) формальные правила и инструкции

в) чёткое разделение власти по уровням

г) поощрение индивидуальных инноваций

д) стабильность и предсказуемость работы

Правильные ответы: б, в, д.

Обоснование: иерархическая культура опирается на формализацию (б), иерархию (в) и стабильность (д); гибкость (а) и инновации (г) – характеристики адхократической культуры.

**Задание 5 (открытое – аналитическое).** Предложите три изменения в организационной культуре регионального министерства, направленные на повышение ориентации на результат. Для каждого изменения укажите возможное сопротивление и способ его преодоления.

### Задания закрытого типа

**Задание 1.** Какой уровень организационной культуры по Шайну труднее всего изменить?

а) артефакты

б) провозглашаемые ценности

в) базовые предположения

г) все уровни одинаково изменяемы

Ответ: в

**Задание 2.** Автор типологии «рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (типы культуры):

а) Э. Шайн

б) К. Левин

в) Р. Камерон и К. Куинн

г) Г. Хофстеде

Ответ: в

**Задание 3.** Какая функция организационной культуры способствует уменьшению текучести кадров?

а) функция внешней адаптации

б) интегративная (внутренней интеграции)

в) нормативная (регулирующая)

г) инновационная

Ответ: б

**Задание 4.** Культура, ориентированная на гибкость, внешнюю среду и инновации, называется:

а) клановая

б) адхократическая

- в) рыночная
- г) иерархическая

Ответ: б

**Задание 5.** Что из перечисленного является артефактом культуры (первый уровень)?

- а) стратегическая миссия организации
- б) вера в то, что «клиент всегда прав»
- в) офисная мебель и дресс-код сотрудников
- г) негласное правило не критиковать начальника

Ответ: в

### Тема 3.2. Управление изменениями и развитием организации (УК-5.3, УК-9.3)

#### Вопросы открытого типа

1. Опишите модель управления изменениями Курта Левина (размораживание – изменение – замораживание). Раскройте содержание каждого этапа.
2. Перечислите 8 шагов успешных изменений по Дж. Коттеру. Какие шаги являются наиболее критичными для государственной организации?
3. Назовите основные источники сопротивления персонала изменениям и методы их преодоления.
4. Что такое организационное развитие (ОД)? Какие ценности лежат в основе ОД?
5. Как руководитель может содействовать адаптации сотрудников с ограниченными возможностями здоровья в период организационных изменений? Приведите три конкретных действия.

#### Тестовые задания комбинированного типа

**Задание 1 (на соответствие).** Соотнесите шаг модели Коттера с его содержанием (первые 4 шага):

Шаг	Содержание
1. Создание ощущения срочности	А. Создание команды единомышленников
2. Создание коалиции лидеров	Б. Демонстрация рисков и возможностей
3. Формирование видения	В. Образ желаемого будущего
4. Информирование о видении	Г. Распространение видения через коммуникацию

Ключ: 1–Б, 2–А, 3–В, 4–Г.

**Задание 2 (на соответствие).** Соотнесите метод преодоления сопротивления (по Коттеру) с его типичным применением:

Метод	Применение
1. Обучение и коммуникация	А. Когда люди теряют статус или ресурсы
2. Участие и вовлечение	Б. Когда у сторонников недостаточно информации о переменах
3. Переговоры и соглашения	В. Когда важно получить идеи и приверженность сотрудников

Ключ: 1–Б, 2–В, 3–А.

**Задание 3 (на последовательность).** Расположите стадии изменений по Левину в правильном порядке:

- А – Refreezing (замораживание)
- Б – Moving (изменение)
- В – Unfreezing (размораживание)

Ключ: В → Б → А.

**Задание 4 (множественный выбор с обоснованием).** Какие из перечисленных факторов относятся к **организационным источникам сопротивления** изменениям? Выберите все верные и обоснуйте:

- а) боязнь потерять статус
- б) инерция сложившихся структур
- в) ограниченность ресурсов
- г) непривычные технологии
- д) личная неприязнь к руководителю

Правильные ответы: б, в, г.

Обоснование: инерция структур, ограниченность ресурсов и новые технологии – организационные факторы; статус и личная неприязнь – индивидуальные (психологические).

**Задание 5 (открытое – расчётно-аналитическое).** Внедрение новой системы электронного документооборота в администрации требует затрат 3 млн руб. на обучение и коммуникацию. Ожидаемая ежегодная экономия – 12 млн руб. Рассчитайте простой срок окупаемости и ROI. Оцените целесообразность, если сопротивление персонала может снизить экономию в первый год на 50%. Какова будет реальная экономия первого года?

#### Задания закрытого типа

**Задание 1.** Согласно модели Левина, на каком этапе создаётся мотивация к изменениям, преодолевается инерция?

- а) Moving (изменение)
- б) Unfreezing (размораживание)
- в) Refreezing (замораживание)
- г) All of the above

Ответ: б

**Задание 2.** Какой шаг в модели Коттера напрямую связан с формированием и трансляцией образа желаемого будущего?

- а) создание коалиции лидеров
- б) формирование стратегического видения
- в) создание краткосрочных побед
- г) институционализация изменений

Ответ: б

**Задание 3.** Какой метод преодоления сопротивления считается наиболее эффективным, когда у сотрудников недостаточно информации о целях и выгодах изменений?

- а) участие и вовлечение
- б) образование и коммуникация
- в) переговоры и соглашения
- г) манипуляция

Ответ: б

**Задание 4.** Термин «организационное развитие» (ОД) означает:

- а) управление текущей операционной деятельностью
- б) системный процесс повышения эффективности через изменения в культуре, структуре, процессах
- в) реинжиниринг бизнес-процессов
- г) сокращение персонала

Ответ: б

**Задание 5.** Что из перечисленного является ошибкой руководителя при проведении изменений (по Коттеру)?

- а) создание ощущения срочности
- б) недооценка сопротивления
- в) объявление о победе слишком рано
- г) как б, так и в

Ответ: г

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

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и	90-100

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

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

Для выполнения тестовых заданий студенту разрешается использование WS Excel, калькулятора, финансовых таблиц.

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

В рамках освоения дисциплины предусмотрены следующие формы работы: посещение лекций, практических занятий, подготовка докладов.

Дисциплина разбита на темы, которые представляют собой логически завершенные блоки и являются комплексом знаний, умений и навыков, которые подлежат контролю.

Контроль освоения тем включает в себя прохождение тестирования. В курсе используются классические аудиторные методы проведения занятий.

Освоение темы на лекции, при выполнении внеаудиторной (самостоятельной) работы, завершается на семинарском занятии.

Проведение занятий в форме лекций имеет своей целью обеспечение студентов теоретическими знаниями, развитие интереса к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, формирование ориентиров для самостоятельной работы над курсом. В ходе обучения применяются лекции следующих типов: вводная, информационная и обзорная, проблемная.

На семинарских занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы, которые наиболее трудно усваиваются при самостоятельном изучении дисциплины.

Для успешного овладения приемами решения конкретных задач предлагаются следующие этапы:

- предварительное ознакомление с методикой решения задач. На этом этапе студенту предлагаются типовые задачи, решение которых позволяет отработать приемы, использующиеся при их решении, осознать связь между полученными теоретическими знаниями и конкретными проблемами, на решение которых они могут быть направлены;

- рассматриваются задачи и ситуации, приближенные к практике государственного и муниципального управления;

- выполнение контрольной работы, позволяющей проверить навыки решения конкретных задач.

После каждого контрольного задания предусмотрено проведение консультаций по анализу наиболее типичных ошибок и выработке совместных рекомендаций по методике решения задач.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов над курсом организована в форме домашней работы, логически продолжающей аудиторное занятие по заданию преподавателя с установленными сроками исполнения.

Дидактические цели:

закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний;

формирование умений;

самостоятельное овладение новым программным материалом;

развитие самостоятельности мышления.

Требования к выполнению самостоятельной работы.

1. Самостоятельная работа должна выполняться в соответствии заданием преподавателя.

2. Результаты самостоятельной работы должны иметь научную или практическую значимость, демонстрировать компетентность автора в раскрываемых вопросах, проявлять умения использовать теоретические знания при выполнении практических задач.

3. Самостоятельная работа, выполненная в письменной форме, должна быть оформлена в соответствии с требованиями и представлена для контроля преподавателю в установленные сроки.

Выполнение указанных требований учитывается при оценке самостоятельной работы обучающегося.

Виды самостоятельной работы: проработка лекций, чтение обязательной и дополнительной литературы, подготовка к опросу, написание реферата.

При самостоятельной подготовке к занятиям студенту необходимо:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия); - ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;

- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии.

Этапы выполнения самостоятельной работы:

- определение целей самостоятельной работы;

- конкретизация поставленной задачи;

- самооценка готовности к самостоятельной работе по решению поставленной или выбранной задачи;

- выбор путей и средств для решения поставленной задачи;

- планирование (самостоятельно или с помощью преподавателя) самостоятельной работы по решению задачи;

- реализация программы выполнения самостоятельной работы;

- самоконтроль промежуточных и конечного результатов работы, их корректировка - определение причин и устранение выявленных ошибок.

## **Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного курса**

### **Раздел 1. Основы организационного поведения**

#### **Тема 1.1. Введение в организационное поведение (УК-5.3)**

1. Дайте определение организационного поведения (ОП). Чем ОП отличается от управления персоналом и общей теории менеджмента?
2. Назовите основные уровни анализа в ОП (индивид, группа, организация). Приведите примеры проблем на каждом уровне.
3. Охарактеризуйте эволюцию ОП: научное управление (Тейлор), школа человеческих отношений (Мэйо), теории мотивации (Маслоу, Герцберг), концепция организационной культуры.
4. Раскройте содержание четырёх моделей ОП: авторитарная, опекающая, поддерживающая, коллегиальная.
5. Какая модель ОП преобладает в современной государственной службе? Аргументируйте.
6. Как знание ОП может повысить эффективность управления проектами в органах власти?

#### **Тема 1.2. Личность и восприятие в организации (УК-5.3, УК-9.1)**

1. Что такое «Большая пятёрка» личностных черт (Big Five)? Как каждая черта влияет на поведение в организации?
2. Охарактеризуйте основные типы темперамента (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик) и их проявление в рабочей среде.
3. Раскройте процесс восприятия: этапы, факторы влияния. Что такое селективность восприятия?
4. Что такое атрибуция? Опишите фундаментальную ошибку атрибуции и её последствия для руководителя.
5. Назовите и проиллюстрируйте примерами основные ошибки восприятия («эффект ореола», «эффект проекции», ошибка центральной тенденции, эффект недавности).
6. Какие организационные меры способствуют успешной адаптации лиц с ОВЗ в коллективе государственного учреждения?

#### **Тема 1.3. Мотивация и результативность (УК-5.3)**

1. Раскройте суть содержательных теорий мотивации: пирамида потребностей Маслоу, теория ERG Альдерфера, двухфакторная теория Герцберга, теория приобретённых потребностей МакКлелланда.
2. В чём сходство и различие теорий Маслоу и Альдерфера?
3. Объясните, как работает модель Врума (теория ожидания). Что такое E1, E2, валентность?
4. Что такое теория справедливости Адамса? Как сотрудники восстанавливают справедливость?
5. Какие специфические факторы мотивации характерны для государственных гражданских служащих (нематериальные)?
6. Почему в государственных органах часто низкая связь «результат – вознаграждение»? Как её можно повысить в рамках законодательства?

### **Раздел 2. Групповое и межуровневое поведение**

#### **Тема 2.1. Групповая динамика и командообразование (УК-5.3)**

1. Что такое группа? Классификация групп: формальные/неформальные, первичные/вторичные, референтные.
2. Опишите этапы развития группы по Такмену (forming, storming, norming, performing, adjourning). Дайте характеристику каждого этапа.
3. Что такое «социальная леность» (social loafing)? Причины возникновения и способы преодоления в государственных проектных командах.
4. В чём отличие рабочей группы от команды? Приведите примеры из практики госуправления.

5. Каковы основные роли в команде по Р. Белбину? Какие роли наиболее важны для проектной команды в органах власти?
6. Назовите преимущества и недостатки кросс-функциональных команд в региональной администрации.

### **Тема 2.2. Коммуникативное поведение и конфликты (УК-5.3, УК-9.2)**

1. Изобразите схему коммуникационного процесса. Назовите его элементы и возможные барьеры на каждом этапе.
2. Какие виды барьеров деловой коммуникации вы знаете? Приведите примеры из практики госслужбы.
3. Что такое вербальная и невербальная коммуникация? Какие невербальные сигналы важны при проведении совещаний?
4. Дайте определение конфликта. Назовите функции (конструктивные) и дисфункции (деструктивные) конфликта в организации.
5. Опишите пять стилей поведения в конфликте по модели Томаса-Киллмена (конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление). При каких ситуациях каждый стиль наиболее эффективен?
6. Какие этические нормы делового общения должен соблюдать государственный служащий при разрешении конфликта с гражданином или коллегой?

### **Тема 2.3. Лидерство и власть в организации (УК-5.3)**

1. В чём различие между формальным руководителем и неформальным лидером?
2. Назовите и охарактеризуйте пять форм власти по Френчу и Рэйвену (легитимная, вознаграждения, принуждения, экспертная, референтная).
3. Какие формы власти наиболее устойчивы в долгосрочной перспективе и почему?
4. Опишите поведенческие теории лидерства: стили Курта Левина (авторитарный, демократический, либеральный), исследования Университетов Огайо и Мичигана, «Управленческая решётка» Блейка-Моутон.
5. В чём суть ситуационных теорий лидерства (Фидлер, Херси-Бланшар)? Как выбрать стиль лидерства в зависимости от зрелости подчинённых?
6. Что такое трансформационное лидерство? Какие качества трансформационного лидера важны для управления изменениями в государственном секторе?

## **Раздел 3. Организационная динамика**

### **Тема 3.1. Организационная культура (УК-5.3, УК-9.3)**

1. Дайте определение организационной культуры. Назовите её основные функции.
2. Опишите уровни организационной культуры по Э. Шайну (артефакты, провозглашаемые ценности, базовые предположения). Приведите примеры для каждого уровня применительно к госоргану.
3. Раскройте типы организационной культуры по модели Камерона-Куинна (клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая). Какой тип доминирует в российской государственной службе? Почему?
4. Чем «сильная» культура отличается от «слабой»? Каковы риски сильной культуры?
5. Как формируется и поддерживается организационная культура? Назовите механизмы (социализация, мифы, символы, награды и санкции).
6. Что такое культура инклюзивности? Какие шаги необходимо предпринять для её создания в государственном учреждении (УК-9.3)?

### **Тема 3.2. Управление изменениями и развитием организации (УК-5.3, УК-9.3)**

1. Что такое организационное изменение? Назовите основные типы изменений (стратегические, структурные, технологические, культурные).
2. Опишите трёхстадийную модель управления изменениями Курта Левина (размораживание – изменение – замораживание). Раскройте содержание каждого этапа.
3. Перечислите и охарактеризуйте 8 шагов успешных изменений по Дж. Коттеру. Какие шаги наиболее критичны для государственных организаций?

4. Какие источники сопротивления персонала изменениям вы знаете? Разделите их на индивидуальные и организационные.
5. Назовите методы преодоления сопротивления изменениям (обучение, вовлечение, переговоры, манипуляция, принуждение). В каких случаях каждый метод эффективен?
6. Как руководитель может содействовать адаптации сотрудников с ограниченными возможностями здоровья в период организационных изменений? Приведите конкретные действия (УК-9.3).

## **Вопросы для самостоятельной подготовки к семинарским занятиям**

### **Раздел 1. Основы организационного поведения**

#### **Тема 1.1. Введение в организационное поведение (УК-5.3)**

1. В чём состоит практическая значимость организационного поведения для руководителя проектов в государственном секторе?
2. Сравните авторитарную и коллегиальную модели ОП. При каких условиях каждая из них может быть эффективна в органах власти?
3. Почему в государственных организациях часто сохраняются черты «опекающей» модели ОП? Приведите примеры.
4. Какие вызовы современной государственной службы требуют внедрения поддерживающих и коллегиальных моделей ОП?
5. Как понимание эволюции ОП помогает анализировать управленческие проблемы в региональной администрации?

#### **Тема 1.2. Личность и восприятие в организации (УК-5.3, УК-9.1)**

1. Как знание «Большой пятёрки» личностных черт может помочь руководителю при формировании проектной команды?
2. Приведите пример из вашего опыта (или смоделируйте ситуацию), когда «эффект ореола» привёл к ошибочному кадровому решению.
3. В чём опасность фундаментальной ошибки атрибуции для оценки работы подчинённых? Как её минимизировать?
4. Какие меры по адаптации лиц с ОВЗ являются обязательными с точки зрения закона, а какие – добровольными, но желательными?
5. Как учитывать индивидуальные особенности (темперамент, черты характера) при распределении задач в государственном органе?

#### **Тема 1.3. Мотивация и результативность (УК-5.3)**

1. Какие потребности (по Маслоу) наиболее актуальны для молодого специалиста, пришедшего на госслужбу, а какие – для опытного чиновника предпенсионного возраста? Аргументируйте.
2. Применима ли двухфакторная теория Герцберга к государственной службе? Что в ней является гигиеническими факторами, а что – мотиваторами?
3. Как объяснить низкую мотивацию сотрудника с помощью теории ожидания Врума? Предложите конкретные управленческие действия для повышения каждого компонента (E1, E2, V).
4. В чём проявляется «теория справедливости» в государственном учреждении? Как руководителю реагировать на жалобы о несправедливости?
5. Какие нематериальные способы мотивации эффективны в условиях жёсткой регламентации оплаты труда госслужащих?

### **Раздел 2. Групповое и межуровневое поведение**

#### **Тема 2.1. Групповая динамика и командообразование (УК-5.3)**

1. Почему межведомственные проектные команды часто «застревают» на этапе «шторм» (storming)? Какие действия руководителя помогут перейти к нормированию?
2. Как распознать неформальные группы в государственном органе и как с ними работать руководителю?

3. Приведите примеры социальной лености (social loafing) в реальной практике. Какие методы борьбы с ней наиболее действенны в бюджетной сфере?

4. Какие роли по Белбину могут отсутствовать в типичной региональной проектной команде и как это компенсировать?

5. В чём разница между формальным распределением обязанностей и командными ролями? Может ли один сотрудник выполнять несколько ролей?

### **Тема 2.2. Коммуникативное поведение и конфликты (УК-5.3, УК-9.2)**

1. Какие барьеры коммуникации наиболее часто встречаются при дистанционном взаимодействии (видеосовещания, мессенджеры) в государственных органах?

2. Смоделируйте конфликтную ситуацию между двумя отделами в администрации. Предложите вариант её разрешения с использованием стиля «сотрудничество».

3. В каких случаях государственному служащему этически оправдано использовать стиль «избегание» в конфликте с гражданином? А с вышестоящим начальником?

4. Как невербальные сигналы (поза, жесты, интонация) влияют на восприятие чиновника гражданами? Приведите примеры.

5. Предложите алгоритм (из 3–4 шагов) для конструктивного разрешения межличностного конфликта между сотрудниками одного отдела.

### **Тема 2.3. Лидерство и власть в организации (УК-5.3)**

1. Может ли руководитель, не обладая экспертными знаниями, эффективно управлять профильным департаментом? Какие формы власти ему следует использовать?

2. Сравните демократический и авторитарный стили лидерства. При каких условиях в государственном секторе оправдан авторитарный стиль?

3. Подберите тип подчинённых (по Херси-Бланшару) и предложите для каждого соответствующий стиль лидерства на примере проектной команды.

4. Какие качества трансформационного лидера наиболее дефицитны в современной российской государственной службе? Почему?

5. Как руководителю развивать свою референтную (харизматическую) власть, не переходя к «культу личности»?

## **Раздел 3. Организационная динамика**

### **Тема 3.1. Организационная культура (УК-5.3, УК-9.3)**

1. Используя уровни культуры по Шайну, проанализируйте культуру вашего (или знакомого) государственного учреждения: какие артефакты, ценности, базовые предположения вы можете выделить?

2. Какой тип культуры по Камерону-Куинну доминирует в российских органах ЗАГС, налоговой инспекции, МФЦ? Обоснуйте.

3. Какие элементы культуры способствуют, а какие препятствуют внедрению проектного управления в региональной администрации?

4. Как сформировать культуру инклюзивности в коллективе, если ранее сотрудники с ОВЗ не работали? Назовите три стартовых шага (УК-9.3).

5. Возможно ли изменить культуру государственной организации без смены руководства? Если да, то как?

### **Тема 3.2. Управление изменениями и развитием организации (УК-5.3, УК-9.3)**

1. Примените модель Левина к внедрению новой информационной системы в органе власти: какие действия нужны на этапе «размораживания», «изменения», «замораживания»?

2. Выберите один из 8 шагов Коттера и подробно опишите, как он может быть реализован в государственном учреждении.

3. Проанализируйте реальное или гипотетическое изменение (например, переход на электронный документооборот). Какие источники сопротивления могут возникнуть у разных групп персонала?

4. Какой метод преодоления сопротивления наиболее эффективен, когда изменение касается компетенций и требует переобучения, а времени мало? Почему?

5. Как в процессе реорганизации (слияния отделов, сокращения) помочь адаптироваться сотрудникам с ОВЗ? Назовите конкретные меры (УК-9.3).

### **Методические рекомендации по написанию докладов и эссе**

Доклады и эссе являются формами самостоятельной работы, направленными на развитие навыков анализа, синтеза, аргументации и письменного изложения профессиональных вопросов. Данные виды работ также служат формой текущего контроля (в рамках контрольной точки 3, раздел 3).

#### **Эссе**

##### **Определение и цель эссе**

Эссе – это краткое (1000–1500 слов) письменное рассуждение на заданную тему, в котором автор выражает личную позицию, подкреплённую теоретическими знаниями и практическими примерами. Цель эссе – научить студента чётко, логично и аргументированно излагать мысли, критически оценивать управленческие явления, связывать теорию с практикой государственного управления.

##### **Структура эссе**

– **Введение (10–15% объёма).** Обоснование актуальности темы, постановка вопроса (проблемы), указание на теоретическую базу (какие теории/модели ОП будут использованы). Завершается введение тезисом (основной мыслью).

– **Основная часть (70–80% объёма).** Логичное развёртывание тезиса: выделение 2–4 ключевых аспектов, каждый из которых раскрывается с опорой на теорию (обязательно называются фамилии учёных, названия моделей) и иллюстрируется примером из государственной службы, может использоваться сравнение разных подходов, анализ практических ситуаций (кейсов).

– **Заключение (10–15% объёма).** Краткое резюме основных выводов, собственная оценка рассмотренной проблемы, возможные рекомендации (для руководителей, для совершенствования государственного управления).

##### **Требования к оформлению эссе**

– Шрифт Times New Roman, кегль 14, межстрочный интервал 1,5, поля: левое – 3 см, правое – 1,5 см, верхнее/нижнее – 2 см.

– Объём 3–5 страниц (1000–1500 слов).

– В начале указываются: ФИО студента, группа, тема, год.

– В конце приводится список использованных источников (не менее 3–5, включая основную литературу по РПД и, при желании, дополнительные источники).

– Ссылки на источники – внутри текста в квадратных скобках [1, с. 10].

– Эссе сдаётся в электронном виде (формат .doc или .docx) и/или распечатанным – по требованию преподавателя.

#### **Доклад**

##### **Определение и цель доклада**

Доклад – это устное выступление (с возможным использованием презентации) на семинарском занятии или в рамках научной конференции, продолжительностью 7–10 минут. Цель доклада – развитие навыков публичной речи, презентации результатов самостоятельного исследования, аргументации и ответов на вопросы.

##### **Структура доклада (содержательная часть)**

– **Введение (1–2 минуты).** Обоснование актуальности выбранной проблемы, постановка цели и задач доклада, указание на практическую значимость для государственного управления.

– **Основная часть (5–7 минут).** Раскрытие 2–3 ключевых положений: теоретическая основа (обязательно ссылки на модели ОП и учёных), анализ практических ситуаций (желательно на примере реальных государственных органов или проектов), иллюстрация данными (статистика, примеры из регионов).

– **Заключение (1–2 минуты).** Основные выводы, практические рекомендации для руководителей или государственных служащих, направления дальнейшего изучения.

### **Требования к презентации (слайды)**

- Количество слайдов: 8–12 (не более).
- Структура слайдов: титульный (тема, ФИО, группа), цель и задачи, теоретические основы (схемы модели, определения), практические примеры (таблицы, графики, иллюстрации), выводы и рекомендации, список источников.
- Оформление: единый стиль, читаемый шрифт (не менее 24 pt для заголовков, 20 pt для текста), минимальное количество текста на слайде (тезисы, ключевые слова). Слайд не должен дублировать речь докладчика.
- **Допускается использование графиков, моделей, сравнительных таблиц** (например, сравнение моделей лидерства, этапов групповой динамики).

В рамках дисциплины «Организационное поведение» разработаны и доступны обучающимся развёрнутые учебно-методические материалы для самостоятельной работы, включающие: методические указания для работы на семинарских занятиях с рекомендациями по выполнению заданий и кейсов, подготовке к тестированию и написанию эссе/докладов. Все указанные материалы размещены в электронной информационно-образовательной среде. Доступ к материалам осуществляется по индивидуальному логину и паролю студента.

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

### **8.1. Основная литература**

1. Балашов, А.П. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / А.П. Балашов. — Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. — 299 с. — (Вузовский учебник). - ISBN 978-5-9558-0343-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1153776>. – Режим до- ступа: по подписке.
2. Голубкова, О.А. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09014-7. — URL : <https://urait.ru/bcode/490229>.
3. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю.В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Изда- тельство Юрайт, 2022. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488801>.
4. Попова, Е.П. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00766-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488962>.

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Балашов, А.П. Теория организации: учебное пособие / А.П. Балашов. — 151 Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2022. — 208 с. - ISBN 978-5-9558-0288-6. -Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816642>. – Режим доступа: по подписке.
2. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07617-2. — URL : <https://urait.ru/bcode/490735>.
3. Жигун, Л.А. Теория организации: словарь / Л.А. Жигун. — Москва: ИНФРАМ, 2022. — 116 с. — (Библиотека малых словарей «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-005242- 7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1869153>. – Режим доступа: по подписке.
4. Русецкая, О.В. Теория организации: учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488693>.

### **8.3. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)// Собрание законодательства РФ. 04.08.2014. № 31. ст. 4398.

2. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»// Собрание законодательства РФ. 02.06.2003. № 22, ст. 2063.

3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»// Собрание законодательства РФ. 02.08.2004 № 31. ст. 3215.

4. Указ Президента РФ от 21.07.2020 №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

### **8.4. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.kremlin.ru> - официальный сайт Президента Российской Федерации;

2. <http://правительство.рф> - официальный сайт Правительства Российской Федерации;

3. <http://www.government.ru> – официальный сайт Правительства Российской Федерации;

4. <http://www.council.gov.ru> – Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации;

5. <http://www.duma.gov.ru> – Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации;

6. <http://www.economy.gov.ru/> – официальный сайт Министерства экономического развития российской Федерации;

7. <https://минобрнауки.рф/> – Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации;

8. <http://gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации;

9. <http://www.gov.ru> – Официальная Россия: Сервер органов государственной власти Российской Федерации;

10. <http://programs.gov.ru> – Портал государственных программ Российской Федерации;

11. <http://fcior.edu.ru> – Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов;

12. <http://www.aup.ru/> – Административно-управленческий портал.

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

Технические средства – компьютерная техника, проектор, флипчарт

Методы обучения с использованием информационных технологий:

- демонстрация лекционных материалов с использованием мультимедийной технологии.

Информационно-справочные системы и Интернет-ресурсы:

- [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) – Справочная правовая система «Консультант Плюс»;

- [www.garant-park.ru](http://www.garant-park.ru) – Справочная правовая система «Гарант».

- <https://lms.ranepa.ru/> - СДО Академии.

Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для проведения лекций требуются аудитории, оснащенные мультимедийной техникой. Для проведения практических занятий требуются аудитории, оборудованные мобильными столами, стульями, доской.

Самостоятельная работа по дисциплине проводится с частичным применением ДОТ.

Для подключения к СДО требуется наличие компьютерной техники с выходом в Интернет.