

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомилевич Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 03.12.2024 21:53:47  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

Директором СЗИУ РАНХиГС

Хлутковым А.Д.

### **ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**«Управление спортивной деятельностью  
и организация крупных спортивных мероприятий»**  
(наименование образовательной программы)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой на основе электронного (онлайн) курса**

**Б1.О.02 Теория организации и организационное поведение**  
(код и наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

очная, заочная  
(формы обучения)

Год набора – 2024 г.

Санкт-Петербург, 2024 г.

**Автор(ы)–составитель(и) РПД:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Кучина О.В.  
*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой

Менеджмента, д.э.н., профессор Лабудин А.В.  
*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

**Автор(ы)–составитель(и) электронного (онлайн) курса:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Кучина О.В.  
*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

**Техническое сопровождение электронного (онлайн) курса:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Кучина О.В.  
*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

РПД (*Б1.О.02 Теория организации и организационное поведение*) одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 11 апреля 2024 года № 7.

## 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	6
3. Содержание и структура дисциплины	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	12
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	14
6. Методические материалы для освоения дисциплины	18
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"	20
7.1. Основная литература	20
7.2. Дополнительная литература	20
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	21
7.4. Интернет-ресурсы	21
7.5. Иные источники	22
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	22

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

1.1. Дисциплина Б1.О.02 «Теория организации и организационное поведение» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Способен формировать и совершенствовать организационную структуру, развивать организационную культуру, создавать и руководить командой проекта, использовать эффективные методы управления персоналом
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1	Способен работать в коллективе, в команде проекта, руководить и управлять членами команды, взаимодействовать с заинтересованными лицами
ОПК ОС-1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС-1.1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1	Способен руководить процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии развития организаций

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения

УК-3.1	<b>на уровне знаний:</b> основные формы и методы командной работы, виды стратегического управления персоналом, сотрудничества на разных уровнях управления.
	<b>на уровне умений:</b> определять факторы и методы формирования и повышения эффективности работы команды, факторы внешней и внутренней среды.
	<b>на уровне навыков:</b> планирование и организация работы команды, разработки индивидуальных и коллективных управленческих решений.
УК-5.1	<b>на уровне знаний:</b> принципы проведения и организации различных форм командной работы (круглого стола, дискуссии, мозгового штурма и т.д.); основные категории, понятия и проблемы социального и личностного развития человека; особенности социальных, этнических, конфессиональных, культурных проблем, возникающие в условиях существующей информационной среды современных социально-экономических систем.
	<b>на уровне умений:</b> навыками организации командной работы: делегировать полномочия и ответственность, распределять задачи и контролировать их выполнение, оценивать общий прогресс и эффективность групповой работы
	<b>на уровне навыков:</b> навыками формирования команд на принципах взаимодействия, с учётом социально-культурных особенностей, этнических и конфессиональных различий отдельных членов проектной команды
ОПК ОС-1.1	<b>на уровне знаний:</b> знать основные понятия и модели организационного поведения; должен знать основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства, управления изменениями и конфликтами.
	<b>на уровне умений:</b> уметь выявлять перспективные направления научных исследований в области теории организации и организационного поведения, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы, формулировать гипотезы, проводить эмпирические и прикладные исследования; должен уметь анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию.
	<b>на уровне навыков:</b> владеть экономическими методами анализа поведения организаций; должен владеть методикой построения организационно-управленческих моделей организации.
ОПК ОС-3.1	<b>на уровне знаний:</b> должен знать типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; роль стимулирования, коммуникаций, организационной культуры в управлении поведением людей в организации.
	<b>на уровне умений:</b> должен уметь диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию; применять системный подход при изучении функционирования и при прогнозировании будущего организации; прогнозировать поведение индивидов в организации, в том числе в многонациональных компаниях.
	<b>на уровне навыков:</b> должен владеть навыками разработки и реализации на практике новых моделей организационного поведения; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в международной организации; технологиями анализа проблем современной компании и прогнозирования будущего организации.

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

Дисциплина осваивается на основе ЭК с сопровождением в форме контактной работы в дистанционном формате.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 академ. часов / 81 астр. час.

Вид работы	Трудоемкость в академ. часах (очная/ заочная)
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108/108</b>
<b>Контактная работа</b>	<b>54/8</b>
Лекции	16/2
Практические занятия	38/6
Лабораторные занятия	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>54/96</b>
Контроль	-/4
Формы текущего контроля	доклад, тематическая презентация, кейс, практическое задание, тестирование, форсайт-сессия
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Зачет</b>

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.02 «Теория организации и организационное поведение» относится к базовой части учебного плана направления 38.04.02 Менеджмент профиль «Управление спортивной деятельностью и организация крупных спортивных мероприятий».

Результаты освоения дисциплины «Теория организации и организационное поведение» необходимы для изучения дисциплин: Стратегический менеджмент и стратегический анализ; Проектный подход в менеджменте; Иностранный язык профессиональных коммуникаций; Управление спортивными кластерами, Менеджмент объектов спортивной инфраструктуры, Операционный менеджмент в индустрии спорта, Управление активами организаций в спорте, Стратегия управления проектами в спортивной индустрии, Предпринимательство и лидерство в спорте, Маркетинг спортивных товаров и услуг.

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий, в поддержку дисциплины создан электронный образовательный курс на платформе Moodle в СДО Академии, онлайн занятия проходят в системе Teams.

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

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

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Структура дисциплины (с применением ЭК), осваиваемой с консультационным сопровождением в форме контактной работы

**Очная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем и /или разделов	Объем дисциплины (модуля), час					Форма текущего контроля *	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1.	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	14	4		4		6	ПЗ, Т
Тема 2.	Типы организаций и их структура	14	4		4		6	К, Т
Тема 3.	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	14	4		4		6	ПЗ, Т
Тема 4.	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	14	4		4		6	ПЗ, Т
Тема 5.	Методология и технология моделирования организационного поведения	10	-		4		6	ПЗ, Т

Тема 6.	Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	10	-		4		6	К, Т
Тема 7.	Гибридизация моделей организационного поведения	10	-		4		6	ПЗ, Т
Тема 8.	Моделирование структурно- смысловой схемы организации в будущем	12	-		6		6	Ф, Т
Тема 9.	Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	10	-		4		6	Д/П, Т
Промежуточная аттестация								<b>Зачет</b>
Всего (акад/астр):		<b>108/ 81</b>	<b>16/12</b>		<b>38/28,5</b>		<b>54/ 40,5</b>	

### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и /или разделов	Объем дисциплины (модуля), час					Форма текущего контроля *	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1.	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	10	1				9	ПЗ, Т
Тема 2.	Типы организаций и их структура	11	1				10	К, Т
Тема 3.	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	12			1		11	ПЗ, Т
Тема 4.	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	12			1		11	ПЗ, Т
Тема 5.	Методология и технология моделирования организационного поведения	12			1		11	ПЗ, Т
Тема 6.	Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	12			1		11	К, Т
Тема 7.	Гибридизация моделей организационного поведения	12			1		11	ПЗ, Т
Тема 8.	Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем	12			1		11	Ф, Т
Тема 9.	Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	11					11	Д/П, Т
Промежуточная аттестация		<b>4/3</b>						<b>Зачет</b>
Всего (акад/астр):		<b>108/81</b>	<b>2/1,5</b>		<b>6/4,5</b>		<b>96/72</b>	

Примечание: \* Д/П – доклад, тематическая презентация, К – кейс, ПЗ – практическое задание, Т – тестирование, ФС – форсайт-сессия.

## **3.2. Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа.**

Идентификация организационного и индивидуального поведения в компании. Целевая ориентация, основные установки и ожидаемые результаты организационного и индивидуального поведения. Сравнение эффективности двух концепций поведения с точки зрения эффективности бизнеса и системного управления бизнесом и организацией. Вариативность поведенческих концепций в различных условиях – сравнительный анализ вероятностных исходов поведения для человека и организации. Формирование системной управленческой точки зрения. Гуманистическая ориентация менеджмента: экология взаимодействия организации и человеческого капитала, этика и социальная ответственность человека и бизнеса (организации) по отношению друг к другу.

### **Тема 2. Типы организаций и их структура.**

Теория организации в системе наук. Понятие и сущность организации. Законы организации. Жизненный цикл организации. Эволюция взглядов и современные тренды трансформации организаций (оболочечные, виртуальные и т.п.). Структурный подход к организации. Типология и классификационные характеристики организаций.

### **Тема 3. Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом.**

Тенденции изменения современного мира с точки зрения концепции порядка и хаоса. Требования к будущему: организациям, сотрудникам, лидерам. Менеджмент будущего. Основные параметры упорядоченных и хаотических внешних сред и их влияние на поведение бизнеса и организаций в целом. Принцип эндемического соответствия внутренней среды организации ее внешней среде (бизнес-среде). Повышение вероятности получения заданного результата организационного поведения. Особенности российской бизнес-среды (условия существования организаций). Параметры организаций, определяющиеся российской бизнес-средой. Оценка результативности и эффективности возможного (вероятного) организационного поведения. Перспективное видение развития управленческих функций руководителя в свете изменения бизнес-среды и организаций.

### **Тема 4. Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления.**

Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Понятие нормального и ненормального организационного и индивидуального поведения. Оценка степени девиантности организационного и индивидуального поведения от общепринятых мировых норм. Результаты девиантного поведения для человека и организации.

Понятие патологии поведенческой и социальной. Источники патологий и механизмы их формирования. Формы патологий. Их влияние на моделирование организационного поведения. Нормальное и аномальное поведение как основа формирования моделей организационного поведения с заданными параметрами. Методы исправления патологий. Их эффективность и ожидаемые результаты применения. Поведенческие и организационные

патологии как риски организации, барьеры на пути и потенциал лидерского и организационного развития.

#### **Тема 5. Методология и технология моделирования организационного поведения.**

Предпосылки, принципы и закономерности моделирования организационного поведения. Основные соответствия организационного поведения (логика исследования и моделирования организационного поведения для достижения гарантированного результата). Логика моделирования организации в русле организационной архитектуры, качество и уровень развития ее человеческого фактора. Упорядоченная, хаотическая и смешанная внешняя среда современных организаций как граничное условие моделирования. Матрица уровней развития человеческого фактора организации и ее влияние на моделирование организационного поведения. Портрет лидера будущего как конфигуратора организации и ее поведения. Анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его системной эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа. Современный этап развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения. Исследование основных проблем на пути моделирования организационного поведения.

#### **Тема 6. Макротехнология – Организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения.**

Сущность, основные механизмы, логика, динамики, ожидаемые результаты и эффективность моделей организационного поведения: авторитарной, коллегиальной, поддерживающей, развивающей, фрактальной и опечной (патерналистской). Процессы инволюции, эволюции и мутации каждой модели. Механизмы моделирования, разрушения и трансформации каждой модели. Создание основ для динамического эволюционного моделирования.

#### **Тема 7. Гибридизация моделей организационного поведения.**

Механизмы и целеполагание формирования гибридных моделей организационного поведения, условия эффективности гибридов. Проблемы формирования и управления гибридными моделями. Основные положения, технология и инструменты организационного реинжиниринга. Буферная система как необходимое условие эффективного существования гибридной модели организационного поведения. Простая и сложная гибридизация. Оценка степени вероятности устойчивого результата гибридной модели организационного поведения.

#### **Тема 8. Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем.**

Футурология: создание образа будущей бизнес-среды. Форсайт и его возможности в моделировании будущего организации. Формирование структурно-смысловой схемы организации (проекта организационной архитектуры) в будущем. Определение параметров основных подсистем для будущего проекта (ценности и корпоративная культура, система управления, мотивация, уровень развития человеческого фактора и другие).

#### **Тема 9. Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации).**

Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей. Формирование системных связей и базовых буферов во внутренней среде организации как основы для устойчивости и прочности организационного поведения. Программа организационного развития\трансформации.

## 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины «Современный менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
1. Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оценка выступлений студентов с докладами и презентациями.</li><li>• Разбор студентами профессиональных кейсов и оценка полученных результатов.</li><li>• Оценка выполнения студентами практических заданий.</li><li>• Рефлексия по результатам подготовки и участия студентов в форсайт-сессии.</li><li>• Итоги прохождения студентами тестов по темам.</li></ul>
2. Типы организаций и их структура	
3. Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	
4. Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	
5. Методология и технология моделирования организационного поведения	
6. Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	
7. Гибридизация моделей организационного поведения	
8. Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем	
9. Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	

Формат заданий адаптирован для платформы Moodle.

Содержание всех вопросов относится к различным разделам программы с тем, чтобы наиболее полно охватить материал учебной дисциплины. В процессе подготовки к зачету организуются предэкзаменационные консультации для всех учебных групп.

На прохождение теста отводится не более 45 минут, предусмотрено одна попытка. Тест располагается в системе Moodle и становится доступен студентам только в день зачета. Интернетом, конспектом лекций, учебниками и справочниками во время тестирования пользоваться не разрешается.

### 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

#### Типовые темы докладов и презентаций

1. Экология взаимодействия организации и человеческого капитала
2. Проблемы формирования и управления гибридными моделями

3. Формирование системных связей и базовых буферов во внутренней среде организации как основы для устойчивости и прочности организационного поведения
4. Форсайт и его возможности в моделировании будущего организации
5. Футурология: теория и практика
6. Технология организационного реинжиниринга
7. Модель лидера будущего как конфигуратора организации и ее поведения
8. проблемы и перспективы развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения
9. Менеджмент будущего
10. Тренды организационного дизайна
11. Исследование основных проблем моделирования организационного поведения
12. Особенности российской бизнес-среды и организационного поведения
13. Идентификация и конвергенция организационного и индивидуального поведения в компании
14. Потенциал лидерского и организационного развития: выявление, оценка, использование
15. Тенденции изменения современного мира с точки зрения концепции порядка и хаоса.
16. Целевая ориентация, основные установки и ожидаемые результаты организационного и индивидуального поведения.
17. Вариативность поведенческих концепций в различных условиях – сравнительный анализ вероятностных исходов поведения для человека и организации.
18. Формирование системной управленческой точки зрения.
19. Гуманистическая ориентация менеджмента.
20. Жизненный цикл организации.
21. Типология и классификационные характеристики организаций.
22. Основные параметры упорядоченных и хаотических внешних сред.
23. Принцип эндемического соответствия внутренней среды организации ее внешней среде (бизнес-среде).
24. Результативность и эффективность возможного организационного поведения.
25. Понятие нормального и ненормального организационного и индивидуального поведения.
26. Понятие и формы патологии поведенческой и социальной, источники патологий и механизмы их формирования.
27. Моделирование организационного поведения.
28. Организационная архитектура.
29. Гибридные модели организационного поведения, условия эффективности гибридов.
30. Форсайт технология и создание образа будущей бизнес-среды.

### Типовой кейс

По материалам, представленным на официальных сайтах, проведите исследование (сканирование) внутренней среды организации для первичного формирования представления целостной и системной картине организационного поведения.

№	Сайт	Компания
1	<a href="http://www.cntiprogress.ru">http://www.cntiprogress.ru</a>	ЦНТИ «Прогресс»
2	<a href="http://www.imisp.ru">http://www.imisp.ru</a>	Бизнес-школа ИМИСП
3	<a href="http://admship.ru">http://admship.ru</a>	Объединенная строительная корпорация «Адмиралтейские верфи»
4	<a href="https://kalashnikovgroup.ru">https://kalashnikovgroup.ru</a>	Группа компаний «Калашников»
5	<a href="https://www.nornickel.ru">https://www.nornickel.ru</a>	Предприятия Группы «Норникель»
6	<a href="https://www.svo.aero/ru/main">https://www.svo.aero/ru/main</a>	Международный аэропорт Шереметьево
7	<a href="https://www.mariinsky.ru">https://www.mariinsky.ru</a>	Мариинский театр
8	<a href="https://www.msu.ru/index.php">https://www.msu.ru/index.php</a>	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
9	<a href="http://melnitsa.com">http://melnitsa.com</a>	Студия анимационного кино «Мельница»
10	<a href="http://sk.ru">http://sk.ru</a>	Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий «Сколково»

### Типовое практическое задание

Проблемы и задачи стадий жизненного цикла организации: определите основные проблемы и задачи, характерные для каждой стадии жизненного цикла организации, заполнив пропуски в таблице. Дайте характеристику каждой из стадий жизненного цикла

Стадия	Характеристики	Проблемы	Задачи
Рождение			
Детство			
Юность			
Зрелость			
Старение			
Возрождение			

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет проводится в форме тестирования в СДО. На зачет выносится материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины. Зачетный тест включает в себя 30 вопросов (вид тестового вопроса может быть различным: выбрать один или несколько

правильных ответов, установить соответствие, дополнить недостающее, указать, верно или неверно предлагаемое утверждение).

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой/промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-3.1 Способен формировать и совершенствовать организационную структуру, развивать организационную культуру, создавать и руководить командой проекта, использовать эффективные методы управлением персоналом	Формирует и совершенствует организационную структуру, развивает организационную культуру, создает и руководит командой проекта, использует эффективные методы управлением персоналом	Умение создать команду для реализации идеи, на основе которой формулируется цель. Знание психологических особенностей формирования рабочих коллективов. Создание сплоченного творческого коллектива, объединённого общей идеей для реализации поставленной задачи.
УК-5.1 Способен работать в коллективе, в команде проекта, руководить и управлять членами команды, взаимодействовать с заинтересованными лицами.	Работает в коллективе, в команде проекта, руководит и управляет членами команды, взаимодействует с заинтересованными лицами	Эффективно выявляет сущность взаимосвязи социальной политики и актуального состояния социальной сферы; основные тенденции и механизмы управления в социальной сфере. Четко формулирует основные принципы руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности. Четко формулирует основные принципы толерантного руководства коллективом в условиях наличия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в коллективе.
ОПК ОС-1.1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Решает профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	Полнота и глубина знания теоретических основ, принципов, процессов и методов теории организации. Самостоятельное, грамотное решение задач организационного развития.
ОПК ОС-3.1 Способен руководить процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных	Руководит процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявляет и оценивает новые рыночные возможности,	Полнота и глубина знания теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа, целей стратегического планирования. Самостоятельное, грамотное формулирование методов организационного проектирования.

навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии развития организаций	разрабатывает стратегии развития организаций	
--	--	--

## Перечень вопросов к зачёту по дисциплине

1. Моделирование организационного поведения в организациях различного типа.
2. Идентификация организационного и индивидуального поведения в компании.
3. Целевая ориентация, основные установки и ожидаемые результаты организационного и индивидуального поведения.
4. Сравнение эффективности двух концепций поведения с точки зрения эффективности бизнеса и системного управления бизнесом и организацией.
5. Вариативность поведенческих концепций в различных условиях – сравнительный анализ вероятностных исходов поведения для человека и организации.
6. Гуманистическая ориентация менеджмента: экология взаимодействия организации и человеческого капитала, этика и социальная ответственность человека и бизнеса (организации) по отношению друг к другу.
7. Типы организаций и их структура.
8. Понятие и сущность организации.
9. Законы организации.
10. Жизненный цикл организации.
11. Эволюция взглядов и современные тренды трансформации организаций (оболочечные, виртуальные и т.п.).
12. Типология и классификационные характеристики организаций.
13. Внешняя и внутренняя среда организаций.
14. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом.
15. Тенденции изменения современного мира с точки зрения концепции порядка и хаоса.
16. Менеджмент будущего.
17. Основные параметры упорядоченных и хаотических внешних сред и их влияние на поведение бизнеса и организаций в целом.
18. Принцип эндемического соответствия внутренней среды организации ее внешней среде (бизнес-среде).
19. Особенности российской бизнес-среды (условия существования организаций). Параметры организаций, определяющиеся российской бизнес-средой.
20. Оценка результативности и эффективности возможного (вероятного) организационного поведения.
21. Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения.
22. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления.
23. Понятие нормального и ненормального организационного и индивидуального поведения.
24. Оценка степени девиантности организационного и индивидуального поведения от общепринятых мировых норм.
25. Результаты девиантного поведения для человека и организации.
26. Понятие патологии поведенческой и социальной. Источники патологий и механизмы их формирования.
27. Формы патологий. Их влияние на моделирование организационного поведения.
28. Нормальное и аномальное поведение как основа формирования моделей организационного поведения с заданными параметрами.
29. Методы исправления патологий. Их эффективность и ожидаемые результаты применения.
30. Поведенческие и организационные патологии как риски организации, барьеры на пути и потенциал лидерского и организационного развития.
31. Технология моделирования организационного поведения.
32. Логика моделирования организации в русле организационной архитектуры, качество и уровень развития ее человеческого фактора.

33. Упорядоченная, хаотическая и смешанная внешняя среда современных организаций как граничное условие моделирования.
34. Матрица уровней развития человеческого фактора организации и ее влияние на моделирование организационного поведения.
35. Портрет лидера будущего как конфигуратора организации и ее поведения.
36. Анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его системной эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа.
37. Современный этап развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения.
38. Организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения.
39. Эффективность моделей организационного поведения: авторитарной, коллегиальной, поддерживающей, развивающей, фрактальной и опечной (патерналистской). Процессы инволюции, эволюции и мутации каждой модели.
40. Гибридизация моделей организационного поведения.
41. Механизмы и целеполагание формирования гибридных моделей организационного поведения, условия эффективности гибридов.
42. Проблемы формирования и управления гибридными моделями.
43. Основные положения, технология и инструменты организационного реинжиниринга.
44. Буферная система как необходимое условие эффективного существования гибридной модели организационного поведения.
45. Простая и сложная гибридизация.
46. Оценка степени вероятности устойчивого результата гибридной модели организационного поведения.
47. Футурология: создание образа будущей бизнес-среды.
48. Форсайт и его возможности в моделировании будущего организации.
49. Формирование структурно-смысловой схемы организации (проекта организационной архитектуры) в будущем.
50. Оценка параметров основных подсистем для будущего проекта (ценности и корпоративная культура, система управления, мотивация, уровень развития человеческого фактора и другие).

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11

**Опрос** проводит преподаватель по всем темам дисциплины. Знания, умения, навыки студента при проведении опроса оцениваются «зачтено», «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
«Зачтено»	Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения (свободно оперирует понятиями, терминами, персоналиями и др.); в ответе прослеживается чёткая структура, выстроенная

	в логической последовательности; ответ изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя магистрант дает чёткие, конкретные ответы, показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала.
«Не зачтено»	Дан неполный ответ на поставленный вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения, допущены существенные ошибки в изложении теоретического материала и употреблении терминов, персоналий; в ответе отсутствуют доказательные выводы; речь неграмотная.

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины на основе ЭК

### Методические указания по проведению форсайт-сессии

Данный вид деловой игры характерен для моделируемой деятельности, выбирается с целью критического переосмысления и совершенствования логико-мыслительных процессов [Анисимов О.С. Развивающие игры и игротехника. – М.: Энциклопедия управленческих знаний, 2006. 213 с.] Основным отличием этого типа игр от организационно-деятельностных является ввод в игру явно непредставленных в моделируемой деятельности мыслительных позиций.

*Форсайт (англ. foresight — видение будущего) — процесс прогнозирования образа будущего (организации, бизнеса, экономики), комплексный механизм, достигающий результатов за счет сочетания системы методов; чаще всего используются метод Дельфи, SWOT анализ, методика фокус-групп или панелей экспертов и сценарное планирование. Форсайт* включает в себя три стадии: создание образа вероятного будущего, создание сценария перехода из настоящего в желаемое будущее в виде "дорожной карты", создание стратегических и экономических договоренностей участников, по поводу того, как эта "дорожная карта" будет реализовываться. Полноценный "форсайт" состоялся, если участники прошли все три стадии: создали образ будущего, нарисовали карту сценариев и договорились. Бывает так, что участники создают общий образ будущего, но не могут договориться о сценариях его достижения или ресурсах и сроках. Тогда это не "форсайт", а "рабочая сессия", которая является одной из ступенек "форсайта". Считается, что "форсайт" состоялся, когда все участники согласны с составляющими всех трех пунктов.

#### Виды реализации форсайтов:

- **Сессия.** Участники встретились и обсудили желаемое будущее. В результате договорились или не договорились, но хотя бы проявились в интенциях и индивидуальном видении будущего. Сформировали общее видение, или хотя бы договорились, что необходимо встречаться дальше, чтобы от диалога и обмена мнениями перейти к конкретным решениям.
- **Проект.** Цикл событий, в котором есть часть форсайт технологий. Результатом может быть "дорожная карта", с которой все согласны. Осталось спланировать ресурсы и сроки на "Сессии стратегического планирования".
- **Процесс.** Полноценный форсайт как процесс, который предшествует, дополняет и развивает любую стратегию. Стратегия возникает из форсайта, и является его результатом.

#### Результаты форсайтов:

- Создаются новые бизнесы, или производятся инвестиции к существующим проектам. Перераспределяются ресурсы между существующими и стартапными проектами.
- Принимаются решения, влияющие на смену существующей внутренней и внешней политики организации.
- Пересматриваются существующие стратегии и цели, на основании анализа новой информации или изменившихся стремлений и интенций участников. Участники вовлекаются в реализацию составленной "дорожной карты"

**Роли в форсайте:** Участники. Ведущий (предварительно проектирует процесс, собирает информацию и анализирует требования, держит участников в "рамках будущего", инструктирует модераторов и участников). Модераторы (ведет процесс, управляет коммуникацией, управляет содержанием). Команда поддержки. Оптимальное количество от 5 до 15 человек. При этом количестве участники слышат друг друга и способны порождать новые идеи. Если участников больше, то они делятся на группы по направлениям. Результаты вносятся в общую карту и синхронизируются.

### **Сущности которые рассматриваются на форсайте**

**Тренды** (процесс идущий в "большой системе", относительно которой делается форсайт, изменяющийся со временем).

**Возможности** (поле перспективных возможностей)

**Угрозы** (процесс негативно влияющий на перспективы)

**Технологии** (ответ на "вызов" возникающий в системе НТР. Может запускать новый тренд)

**Форматы** (Бизнес-модели, мегапроекты, специалисты. Рыночный или социальный ответ на "вызов". Может запускать новый тренд)

**События** (явление выражающее кульминацию тренда)

**Нормативные акты** (Акт управленческой воли в документе регулятора. Переламинает или запускает новый тренд)

### **Модель форсайт-сессии**

#### **1. Первый день**

- ✓ Определяются стартовые тренды и наиболее яркие идеи развития. Тренды и идеи согласуются и накладываются на карту времени.
- ✓ Участники в малых группах создают наборы карт вероятных событий и технологий в виде моделей.
- ✓ Группы тестируют полученные модели на достоверность.
- ✓ Модели располагаются на карте времени.
- ✓ Участники презентуют свои результаты.

#### **2. Второй день**

- ✓ Группы работают с ключевыми рынками (заказчиками) и составляют таблицу их существующих и будущих потребностей.
- ✓ Проводится круговой линч результатов, по методике оценки венчурных проектов.

#### **3. Третий день**

- ✓ Участники работают с политиками, ожиданиями и законодательными изменениями.
- ✓ Сведение групповых карт в общую карту времени. Финальная презентация.

### **Результат форсайт-сессии**

Участники получают визуальный образ совместного будущего включающего в себя:

- ключевые тренды, события, технологии,
- стратегические развилки и точки принятия решений,
- план законодательных и лоббистских мер,
- прогноз развития технологий и ключевых рынков

### **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Изучите структуру курса ТОиОП и график выполнения заданий.
2. По каждой теме курса изучите все теоретические материалы (видео, презентации, тексты лекций, статьи и др.), выполните все индивидуальные и групповые задания, ответьте на вопросы самопроверки и пройдите тестирование по изученной теме.
3. Следите за своим рейтингом: итоговая оценка складывается из оценки за работу в семестре и из оценки за ответ на экзамене.
4. Помните, что освоение данного курса предполагает обязательную самостоятельную работу и качественную подготовку к семинарским занятиям. Для этого используйте

рекомендованные информационные источники.

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

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

### 7.1. Основная литература

1. Балабанова, Е. С. Организационное поведение : учебник / Е.С. Балабанова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 592 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1048688. - ISBN 978-5-16-015732-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1048688>
2. Карташова, Лариса Васильевна. Организационное поведение : учебное пособие / Л. В. Карташова ; Институт экономики и финансов "Синергия". - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 157 с. - (Серия учебников для программы MBA (Master of Business Administration)). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/993461> – Режим доступа: по подписке. - ISBN 978-5-16-002154-6.- Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=367711>.
3. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство 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. Мкртычян Г.А. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов – Москва:Юрайт, 2020. – 237с. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451289>
5. 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>
6. Семенов А.К., Набоков В. И. Организационное поведение. – Москва:Дашков и К, 2020. – 268с. – Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1091456>
7. Семенов, А. К. Теория организации : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - Москва : Дашков и К, 2021. - 356 с. - ISBN 978-5-394-03854-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232476>
8. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 156 с. — (Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-534-01187-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433605>
9. Угрюмова Н. Теория организации и организационное поведение: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. — (Серия «Учебник для вузов») / Н. Угрюмова, А. Блинов. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 288 с. - ISBN 978-5-4461-9614-2. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/377419/reading>

### 7.2. Дополнительная литература

1. Латыпова, Мария Михайловна. Теория организации : практикум : учебное пособие / М.М. Латыпова. - Москва : МИСиС, 2019. - 44 с. : ил. - Текст : электронный. - URL: <https://e.lanbook.com/book/116918> - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-907061-21-7.- Текст: электронный. - URL: <https://e.lanbook.com/book/116918?category=1029>.
2. Luthans F. Organizational behavior: an evidence-based approach —12th ed.

3. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. Essentials of Organizational Behavior. 14<sup>th</sup> ed. Global edition. Pearson Education Limited, England, 2018.
4. Голубкова, О. А. Организационное поведение: теория и практика : учеб. пособие [Текст] / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013. — 224 с.
5. Ицхак К. Адизес. Управление жизненным циклом организации. СПб.: Питер, 2007.
6. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Основы управления в условиях неопределенности (хаоса). - М. Юрайт, 2017.
7. Лободанова, Д. Л. Комфортность среды как фактор инновационного развития города [Электронный ресурс] / Д. Л. Лободанова, И. Самсон, К. Курле; под ред. Д. Л. Лободановой. — Электрон. дан. — Москва: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2013. — 180 с.
8. Лютенс Ф. Организационное поведение. Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.
9. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000.
10. Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: [16+] / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – Кн. 1. – 661 с. : ил., табл. Борисова Л.Г. Организационный дизайн и современные концепции управления: учебное пособие. – М.: Дело, 2008.
11. Попова, Е. П. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 338 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00766-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/412850>
12. Р. Дафт, Дж. Мерфи, Х. Уилмотт. Организационная теория и дизайн. – СПб.: Питер, 2013.
13. Роббинз С.П. Основы организационного поведения; Ун-т Сан-Диего. - 8-е изд. - М.: Вильямс, 2006.
14. Руденко, Л. Г. Планирование и проектирование организаций [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Л. Г. Руденко. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2017. — 240 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62446.html>
15. Хэмел Г. Манифест лидера. - М. 2013.
16. Шваб К. Четвертая промышленная революция. - М., Эксмо, 2016.

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

Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ)  
Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ)

### 7.4. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### *Русскоязычные ресурсы*

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ

- Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

#### **Англоязычные ресурсы**

- EBSCO Publishing - доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.

- Emerald- крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

#### **7.5. Иные источники**

Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

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

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные аудитории для проведения лекций и практических занятий, оборудованные специализированной мебелью и оргсредствами
2.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; мультимедийное оборудование; проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов и презентаций

#### ***Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов:***

На занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет («Google chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (проигрыватель «Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций («Microsoft Power Point»);
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант»,
- платформа Teams для проведения онлайн занятий и групповой работы,

- электронный курс «Теория организации и организационное поведение» (лекции, задания к семинарам, тесты, учебно-методические материалы) расположены в СДО Академии на платформе Moodle.