

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

Институт бизнеса и делового администрирования  
Факультет международного бизнеса и делового администрирования

**УТВЕРЖДЕНА**

решением Ученого совета ИБДА

Протокол от «13» сентября 2018 г. № 4

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.09 Организационное поведение**

38.03.03 Управление персоналом

Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе

Бакалавр

Очная форма обучения

Год набора – 2019

Москва, 2018

**Автор(ы)–составитель(и):**

Д.ф.н., к.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента ИБДА А.И.Кочеткова

Заведующий кафедрой менеджмента ИБДА

Д.э.н., профессор А.Л.Гапоненко

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.09 Организационное поведение** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-7	Готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других	ОПК-7.4	Формирование навыка организации и координации индивидуального, группового и коллективного организационного поведения, а также навыками контроля и оценки эффективности деятельности
ПК-5	Знание основ научной организации и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике	ПК – 5.2	Способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
строить конструктивные взаимоотношения во внутренней и внешней среде организации	ОПК-7.4  ПК-5.2	<u>на уровне знаний</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты моделирования и управления организационным поведением в современной организации;</li> <li>– знать психотехнологии управления;</li> <li>– знать логику моделирования отдельных подсистем управления человеческим капиталом организации;</li> <li>– знать теорию современных эффективных коммуникаций и уметь обеспечивать управленческие процессы</li> </ul>

		информационной поддержкой
		<u>на уровне умений</u>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- уметь диагностировать, исправлять и предупреждать поведенческие и организационные патологии. В том числе профессиональную деформацию и выгорание;</li> <li>- уметь развивать свой и чужой потенциал;</li> <li>- уметь проектировать и реализовывать программы организационных изменений;</li> <li>- уметь применять психотехнологии управления и отслеживать и предсказывать результаты их применения;</li> <li>- уметь оценивать коллектив организации; строить мотивационную, идеологическую подсистемы управления психологически грамотно;</li> </ul>
		<u>на уровне навыков</u>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- владеть навыками формирования мотивационных программ.</li> <li>- владеть навыками системного анализа работника во внутренней среде;</li> <li>- владеть навыками формирования идеологических массивов (текстов и др.);</li> <li>- быть готов к кооперации с коллегами, к работе на общий результат;</li> <li>- обладать навыками организации и координации индивидуального, группового и коллективного организационного поведения, а также навыками контроля и оценки эффективности деятельности;</li> </ul>

**2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.**

#### **Объем дисциплины**

Учебным планом для дисциплины **Б1.В.09 Организационное поведение** установлено:

- трудоемкость дисциплины – 2 з.е., 72 ак. часа

#### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина **Б1.В.09 Организационное поведение** предназначена для студентов 3-го курса, изучается в 6 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Системный подход в менеджменте, семестр 1
- История управленческой мысли, семестр 2,
- Психология, семестр 2,
- Общий менеджмент, семестр 2,
- Социология, семестр 2
- Управление человеческими ресурсами, семестр 3.

Форма промежуточной аттестации – зачет

**3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины**

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Раздел 1	Актуальность проблем организационного поведения в современном мире. Научные основы исследования человеческого поведения. Особенности российской бизнес-среды (условия существования организаций)	9	9				8	Круглый стол, дискуссия, Доклад
Раздел 2	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.	19	9				8	Дискуссия
Раздел 3	Основы моделирования в организационной архитектуре.	17	9				8	Дискуссия
Раздел 4	Сущность, основные механизмы, логика, динамики, ожидаемые результаты и эффективность моделей организационного поведения:	19	11				10	Дискуссия

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	авторитарной, коллегиальной, поддерживающей, фрактальной и опечной (патерналистской).							
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		72	38				34	

### Содержание дисциплины

#### **Раздел 1. Актуальность проблем организационного поведения в современном мире. Научные основы исследования человеческого поведения. Особенности российской бизнес-среды (условия существования организаций)**

Тенденции изменения современного мира с точки зрения порядка и хаоса. Требования к будущему: организациям, сотрудникам, лидерам. Менеджмент будущего. Растущая актуальность управления организационным поведением.

Тенденции и изменения в современном управлении человеческим капиталом компаний в бизнес-мире: анализ угроз и необходимости изменений (вызовов). Оценка влияния этих тенденций на человеческий капитал компании.

Перспективное видение развития менеджерских функций руководителя в свете изменения бизнес-среды и организаций. Портрет лидера будущего. Анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа. Исследование основных проблем на пути развития личного лидерства. Итоговый пассаж: портрет сотрудника и руководителя будущего как операторов в среде высоких рисков и неопределенности.

Группа в организации: как составной элемент организационной структуры; понятие и типология социальных групп, формальные и неформальные группы и их влияние на организацию; регуляторы поведения в группах; целевые группы и их особенности; проблемная группа – стереотипы поведения участников и методы управления; формирование и развитие групп в организациях; поведение структурных подразделений.

#### **Раздел 2. 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. Взаимосвязь корпоративных рисков и психологических особенностей человеческого капитала современной российской компании.

Поведенческий аудит: понятие, этапы, показатели и методы исследования поведения; функциональный и системный анализ. Пример - Технология оценки степени выгорания человеческого капитала. Практикум по исследованию выгорания и созданию системы саморегенерации для лидера и регенерации для коллектива.

Итоговый пассаж: прогнозирование состояния компании с точки зрения психологии управления человеческим капиталом. Управление собственной психологией – управление рисками в компании.

### **Раздел 3. Основы моделирования в организационной архитектуре**

Роль элементов и связующих процессов в моделировании организационного поведения. Принятие решений и коммуникации как необходимый элемент сложных систем. Виды коммуникаций и типы принятия решений – их особенности и эффективность.

Логика моделирования организации в русле организационной архитектуры, качество и уровень развития ее человеческого капитала.

Упорядоченная, хаотическая и смешанная внешняя среда современных организаций как граничное условие моделирования.

### **Раздел 4. Сущность, основные механизмы, логика, динамики, ожидаемые результаты и эффективность моделей организационного поведения: авторитарной, коллегиальной, поддерживающей, развивающей, фрактальной и опечной (патерналистской).**

Макротехнология – Организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения. Основные классификаторы и зависимости моделирования организационного поведения. Технология исследования элементов МОП.

Механизмы и целеполагание формирования гибридных моделей организационного поведения, условия эффективности гибридов. Проблемы формирования и управления гибридными моделями.

Микротехнологии – моделирование подсистем и основных компонентов МОП. Системное снижение психологических и поведенческих рисков с помощью моделирования поведения человеческого капитала.

Технология оценки класса сотрудников (позволяет предвидеть поведение человека в компании в условиях неопределенности и управлять им. А также увидеть точки зарождения поведенческих рисков в будущем).

Моделирование системы управления по ценностям, как наиболее устойчивой категории в условиях неопределенности (технология и анализ результатов применения).

Психология власти в управлении. Типы власти и влияния в организации: оценка эффективности и пути аккумуляции и развития. Необходимость лидерства как основа развития организации. Оценка уровня развития лидерства у человеческого капитала компании.

Моделирование мотивационной подсистемы в организации. Психологические основы мотивационных процессов. Типы мотивационных систем: сущность, технологии построения и границы применимости. Правила гибридизации мотивационных подсистем. Мотивационные карты как основа моделирования.

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации**

**4.1.1.** В ходе реализации дисциплины **Б1.В.09 Организационное поведение** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема/раздел</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Раздел 1. Актуальность проблем организационного поведения в современном мире. Научные основы исследования	Круглый стол, дискуссия, Доклад



человеческого поведения. Особенности российской бизнес-среды (условия существования организаций)	
Раздел 2. 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.	Дискуссия
Раздел 3. Основы моделирования в организационной архитектуре.	Дискуссия
Раздел 4. Сущность, основные механизмы, логика, динамики, ожидаемые результаты и эффективность моделей организационного поведения: авторитарной, коллегиальной, поддерживающей, развивающей, фрактальной и опечной (патерналистской).	Дискуссия

#### 4.1.2. Экзамен проводится в письменной форме.

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема круглого стола:

1. Оценка перспектив развития внешнего окружения (бизнес-мира) и самой компании

Цель: акцентировать внимание на ускоряющемся изменении современного бизнес-мира и необходимость компаний и их сотрудников следовать по этому пути.

Примерные темы докладов:

1. Понятие и модели личности
2. Психологический контракт – его составляющие и динамика
3. Нужна ли адаптация человеку в организации?
4. Основы взаимодействия человека и организации – какие должны быть и какие есть в современном мире

Примерные темы кейсов для дискуссии:

1. Определение психологических особенностей человеческого капитала современной компании на конкретном примере
2. Моделирование вирусной общейкорпоративной философии

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

##### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-7	Готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий	ОПК-7.4	Формирование навыка организации и координации

	результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других		индивидуального, группового и коллективного организационного поведения, а также навыками контроля и оценки эффективности деятельности
ПК-5	Знание основ научной организации и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике	ПК – 5.2	Способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике

#### 4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
- ОПК-7.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Знание психологических теорий поведения, включая нестандартные, из разных областей знаний</li> <li>- Умение составить портрет сотрудника и руководителя будущего как операторов в среде высоких рисков и неопределенности</li> <li>- Навык составления теоретического обоснования видов социального поведения, механизмов поведения и форм социального контроля</li> <li>- Способность осуществления диагностика группового поведения и знание подходов к управлению им</li> <li>- Знает основы моделирования в организационной архитектуре</li> <li>- Владеет навыком моделирования индивидуального поведения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Составляет обзор психологических теорий поведения, включая нестандартные, из разных областей знаний.</li> <li>- Может описать портрет лидера будущего. Проводит анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа.</li> <li>- Может перечислить и проанализировать виды социального поведения, механизмы поведения и формы социального контроля</li> <li>- Может объяснить роль элементов и связующих процессов в моделировании организационного поведения. Знает виды коммуникаций и типы принятия решений – их особенности и эффективность. Знает типы моделей организационного поведения, основные классификаторы, макро и</li> </ul>

		микротехнологию моделирования организационных систем.
ПК – 5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Знание инструментария, методов и принципов пофакторное исследование персональной готовности к командообразованию</li> <li>- Умение исследовать собственные параметры и параметры потенциальных партнеров по команде, оценивать их и формировать требования к участникам командного строительства в области поведения и результатов</li> <li>- Способность синтезировать отдельные реализуемые мероприятия по формированию команд(ы)</li> <li>- Знание основ функционирования механизмов команды и инструментария организации ее работы, а также координации группового взаимодействия в процессе работы команды</li> <li>- Знание методов анализа динамики развития командных процессов в разных моделях команд</li> <li>- Умение выстроить командный путь по достижению общего результата во взаимодействии</li> <li>- Понимание взаимного влияния персонального, командного и организационного уровней в рамках целей организации</li> <li>- Понимание оценок эффективности командной работы и способность вывести общую оценку</li> <li>- Возможность предвидеть групповую динамику и обеспечить синергетический эффект в команде и организации в целом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Способность создавать, определять или находить инструменты и методики без ошибок и в рамках данного времени</li> <li>- Способность работать с исследовательскими инструментами применительно к себе и партнерам по команде и формировать адекватную картину результата исследований, соответствующую реальности</li> <li>- Способность реализовать совокупность мероприятия по формированию команды</li> <li>- Возможность синтезировать адекватную реальности модель команды и сформировать принципы координации эффективного взаимодействия на командном уровне</li> <li>- Способность определить персональную и общую динамику разных моделей команд и сформировать корректирующее воздействие</li> <li>- Способность полностью решить комплексную задачу по обеспечению командной эффективности по достижению общего результата</li> <li>- Способность проектировать самостоятельное управление командой по отдельным параметрам, необходимым организации</li> <li>- Способность варьировать персональные воздействия и рекомендации в ходе командной работы</li> <li>- Способность встраивать программу исследования параметров команды и мер с целью получения общего результата в рамки задач и целей организации</li> </ul>

### **4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Экзаменационный билет содержит 30 тестовых задания из приведенного ниже списка, включающий закрытые и открытые вопросы.

## **2. Примерный вариант тестовых вопросов:**

### **1. Какова цель поддерживающей модели организационного поведения?**

1. Упорядочение, стандартизация, унификация процессов внутри системы вообще
2. Развитие бизнеса за счет развития личности
3. Среднее достаточное для рынка качество при средней инициативе коллектива и средней дисциплине коллектива; зарабатывание денег и эффективность
4. Активизация интеллектуального потенциала коллектива при сохранении максимального порядка
5. Социальная справедливость, пожизненный найм, от каждого по способностям, каждому – по потребностям.

**Правильный ответ: 3.**

### **2. Какова форма (организационная структура) опечной модели организационного поведения?**

1. Жесткая неизменяемая, иерархическая (рациональная бюрократия, армия)
2. Бесструктурная
3. Матричная
4. Департаментализация
5. Адаптивная, органическая
6. Фрактальная

**Правильный ответ: 2.**

### **3. Какова самая разрушительная и опасная для организации черта современного работника?**

1. необучаемость,
2. нежелание брать ответственность на себя,
3. эмоциональная неустойчивость,
4. необоснованно завышенное самомнение;
5. агрессивный коллективизм.

**Правильный ответ: 1.**

### **4. Как Вы думаете, какие чувства должны испытывать подчиненные к руководителю подразделения или организации с развивающей моделью организационного поведения?**

1. искреннюю привязанность лично к нему,
2. уважение и любовь,
3. уважение к его должности,
4. чувства и отношение значение не имеют,
5. личную преданность.

**Правильный ответ: 2.**

### **5. На каком основном признаке в поведении персонала основана уверенность руководителя в том, что персонал доверяет руководителю в поддерживающей модели организационного поведения?**

1. Персонал сначала выполняет, а потом интересуется: «Зачем?»,

2. Персонал повинуется слепо, не критикуют распоряжения руководства,
3. Персонал постоянно приходит посоветоваться по профессиональным вопросам,
4. Люди приходят посоветоваться по личным вопросам,
5. Люди демонстрируют единство с компанией даже в кризисной ситуации?

**Правильный ответ: 5.**

**6. Какая модель организационного поведения наиболее эффективна для захвата рынка?**

1. Авторитарная;
2. Коллегиальная;
3. Опека;
4. Поддерживающая;
5. Развивающая
6. Фрактальная;
7. Любая.
8. Можно и без всякой модели захватывать.

**Правильный ответ: 4.**

**7. Сможет ли руководитель легко справиться с управлением коллективом, который состоит только из профессионалов экстракласса:**

1. Нет, это очень тяжело.
2. Только на короткий период времени;
3. Сможет путем согласования целей и мнений;
4. Сможет в авторитарной модели организационного поведения;
5. Этот коллектив будут находиться в режиме самоуправления, так что можно устраниваться?

**Правильный ответ – 2 и 4.**

**8. Какое основное право дается коллективу организации в коллегиальной модели организационного поведения?**

1. Голосовать, избирать и выдвигать требования;
2. Принимать решения;
3. Участвовать в обсуждении и анализировать решения;
4. Вырабатывать решения;
5. Принимать участие в управлении.

**Правильный ответ – 4.**

**9. Какому иерархическому уровню более выгодна бюрократия в организации в коллегиальной, авторитарной и опекой моделях организационного поведения:**

1. Руководителю;
2. Топ менеджменту;
3. Специалистам;
4. Среднему менеджменту;
5. подчиненным?

**Правильный ответ – 5.**

**10. Возможна ли такая организация процесса труда, чтобы люди радовались одному приходу на работу в любой модели организационного поведения:**

1. При создании теплой атмосферы; больше внимание руководства к коллективу;
2. При совпадении ценностей организации и коллектива, и развитии доверия и уважения внутри организации ко всем;
3. При ослаблении дисциплины; увеличении времени перерывов;

4. При формировании творческих, интересных, командных заданий
5. При наличии совместного отдыха и времяпровождения?

**Правильный ответ – 2.**

### **Шкала оценивания**

<b>85-100 баллов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Составляет обзор психологических теорий поведения, включая нестандартные, из разных областей знаний.</li> <li>- Может описать портрет лидера будущего. Проводит анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа.</li> <li>- Может перечислить и проанализировать виды социального поведения, механизмы поведения и формы социального контроля</li> <li>- Может объяснить роль элементов и связующих процессов в моделировании организационного поведения. Знает виды коммуникаций и типы принятия решений – их особенности и эффективность. Знает типы моделей организационного поведения, основные классификаторы, макро и микротехнологию моделирования организационных систем.</li> <li>- Способность создавать, определять или находить инструменты и методики без ошибок и в рамках данного времени</li> <li>- Способность работать с исследовательскими инструментами применительно к себе и партнерам по команде и формировать адекватную картину результата исследований, соответствующую реальности</li> <li>- Способность реализовать совокупность мероприятия по формированию команды</li> <li>- Возможность синтезировать адекватную реальности модель команды и сформировать принципы координации эффективного взаимодействия на командном уровне</li> <li>- Способность определить персональную и общую динамику разных моделей команд и сформировать корректирующее воздействие</li> <li>- Способность полностью решить комплексную задачу по обеспечению командной эффективности по достижению общего результата</li> <li>- Способность проектировать самостоятельное управление командой по отдельным параметрам, необходимым организации</li> <li>- Способность варьировать персональные воздействия и рекомендации в ходе командной работы</li> <li>- Способность встраивать программу исследования параметров команды и мер с целью получения общего результата в рамки задач и целей организации</li> </ul>
<b>84-70 баллов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Составляет обзор психологических теорий поведения, включая нестандартные, из разных областей знаний.</li> <li>- Может описать портрет лидера будущего. Проводит анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа.</li> <li>- Может перечислить виды социального поведения</li> <li>- Может объяснить роль элементов в моделировании организационного поведения. Знает виды коммуникаций и типы принятия решений.</li> <li>- Знает типы моделей организационного поведения, основные классификаторы.</li> <li>- Способность создавать, определять или находить инструменты и методики без ошибок и в рамках данного времени</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Способность работать с исследовательскими инструментами применительно к себе и партнерам по команде и формировать адекватную картину результата исследований, соответствующую реальности</li> <li>- Возможность синтезировать адекватную реальности модель команды и сформировать принципы координации эффективного взаимодействия на командном уровне</li> <li>- Способность определить персональную и общую динамику разных моделей команд и сформировать корректирующее воздействие</li> <li>- Способность решить комплексную задачу по обеспечению командной эффективности по достижению общего результата</li> <li>- Способность варьировать персональные воздействия и рекомендации в ходе командной работы</li> </ul>
<b>69-55 баллов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Составляет обзор психологических теорий поведения</li> <li>- Может описать портрет лидера будущего.</li> <li>- Может перечислить виды социального поведения</li> <li>- Может объяснить роль элементов в моделировании организационного поведения.</li> <li>- Знает типы моделей организационного поведения, основные классификаторы.</li> <li>- Способность создавать, определять или находить инструменты и методики с незначительными ошибками и в рамках данного времени</li> <li>- Возможность синтезировать адекватную реальности модель команды и сформировать принципы координации эффективного взаимодействия на командном уровне</li> <li>- Способность определить персональную и общую динамику разных моделей команд</li> </ul>
<b>Менее 55 баллов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не знает психологических теорий поведения</li> <li>- Не может описать портрет лидера будущего.</li> <li>- Не знает видов социального поведения</li> <li>- Не может объяснить роль элементов в моделировании организационного поведения. Не знает виды коммуникаций и типы принятия решений.</li> <li>- Не знает типы моделей организационного поведения,</li> </ul>

#### Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

#### 4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Экзамен проводится письменно, на экзамен отводится два академических часа. Нельзя использовать электронные средства.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### *Методические указания по выполнению упражнений в аудитории*

- ❖ Упражнения курса создают возможность для слушателей: во-первых, протестировать имеющиеся у них на начало курса диагностические навыки и приемы и оценить их эффективность и степень развития; во-вторых, усвоить теоретические концепции курса более глубоко, нежели при теоретическом изучении курса; в-третьих, апробировать предложенные в курсе методики исследования организаций и моделирования организационного поведения на материалах кейсов.
- ❖ В связи с этим основой формирования первичных практических навыков в ходе изучения дисциплины являются кейсы, которые отбираются и обрабатываются преподавателем таким образом, чтобы в них содержалось как можно более полное описание внутренней среды организации по всем (или большинству) компонентов модели организационного поведения. "Комплектация" кейсов производится на основании теоретических описательных таблиц, представленных в материале.
- ❖ По объему материала кейсы должны быть примерно одинаковыми, чтобы работающие с ними слушатели и команды не сбивали график проведения занятий.
- ❖ Слушатель или команда получают один кейс для поэтапной отработки в течение всего курса.

*Техника работы с кейсом такова:*

I. Стартовая диагностика состояния внутренней среды компании по предлагаемому алгоритму.

- Описать стратегические возможности развития данной организации с точки зрения бизнеса;
- Описать сильные и слабые стороны ее внутренней среды;
- Описать степень комфортности внутренней среды организации для коллектива на всех иерархических уровнях;
- Описать сильные \слабые стороны и эффективность лидера организации;
- Описать и оценить эффективность корпоративной культуры организации;
- Дать прогноз состояния организации на 3 – 5 лет вперед, при условии ОТСУТСТВИЯ всяческих управленческих действий;
- Описать необходимые меры по повышению эффективности управления персоналом.

II. Диагностика поведенческих и социальных патологий во внутренней среде компании.

- Идентифицировать наличие организационных и индивидуальных поведенческих патологий в изучаемой организации.
- Определить точки зарождения и пути возможного развития патологий в будущем во внутренней среде организации (предсказать где, когда и как возникнут и будут развиваться патологии).

III. Диагностика типа бизнес-среды компании.



- Идентифицировать тип и особенности бизнес-среды компании на данный момент (внешней среды компании).
- Определить динамику изменения параметров бизнес-среды (внешней среды) на будущий стратегический период времени.

IV. Моделирование организационного поведения компании согласно представленному в раздаточном материале формату.

- Согласно представленным в раздаточном материале описательным таблицам из 47 параметров создать описание МОП в каждом из форматов (как будет выглядеть компания в каждом из вариантов: авторитарном, коллегиальном, поддерживающем, развивающем и опечном) – создать образ компании в каждом из форматов.

V. Диагностика модели организационного поведения, имеющейся на данный момент в компании.

VI. Выбор будущей более эффективной МОП в зависимости от динамики бизнес-среды и стратегии компании.

VII. Идентификация механизмов перевода МОП из имеющегося состояния в желаемое.

VIII. Критерии достижения цели перевода МОП и эффективности моделирования.

*Рекомендации по работе с кейсом:*

- ❖ При выполнении слушателями первого этапа исследования организации есть два методических подхода: первый – можно сразу разобрать ошибки диагностики и моделирования и продемонстрировать их аудитории с помощью точечных теоретических комментариев. Результатом этого подхода может быть введение в понимание курса, выявление практических проблем и вопросов слушателей в изучаемой области, формирование интереса к предмету изучения. Второй – оставить заключения по первому этапу без комментариев, обращая внимание на ошибки по ходу изучения материалов курса и выполнения других работ. Результатом такого подхода является эмпирическое деятельностное изучение слушателями материалов курса, самостоятельное сравнение результатов стартовой диагностики с конечным результатом профессионального моделирования. Этот результат достигается сложнее и запоминается лучше первого.
- ❖ Одновременно можно выявить пробелы в преподавании других курсов, которые проявятся на этапе стартовой диагностики.
- ❖ Начиная со второго этапа исследования организации по кейсу необходимо решать параллельно две педагогические задачи: с одной стороны необходимо помочь слушателям сформировать понимание основных постулатов и концепций курса; с другой стороны – необходимо поддерживать навыки анализа и синтеза, а также креативные находки и решения слушателей, так как именно они составляют основу практических навыков диагностики и моделирования внутренних сред организаций в такой сложной области как поведенческая;

- ❖ Четвертый этап исследования – моделирование каждого из форматов организационного поведения по материалам кейса – предполагает ответ на вопрос "Как будет выглядеть организация в формате каждой из моделей организационного поведения?" в виде детализированных описаний по каждому из параметров, представленных в описательных таблицах. Исследователь должен увидеть будущий дизайн МОП как на макете. Для подготовленных групп можно ввести дополнительный элемент моделирования – описание динамики каждого из созданных форматов МОП, ожидаемых результатов моделирования для компании и возможных точек формирования поведенческих патологий и других проблем.
- ❖ Этап 5 требует соблюдения логики моделирования и устанавливает основную технологию – создания среды, определяющей и диктующей определенное поведение людям в организации. Необходимо отслеживать следующие грубые ошибки диагностики у слушателей: Подмена экспертной оценкой полноценной диагностики (ситуация, когда сначала, до диагностики, формируется экспертная оценка о типе МОП в организации, наиболее близко подходящей по описанию к материалам кейса, а потом вместо диагностики выполняется подгон фактов и производной информации под выбранное мнение); поверхностность исследований и отсутствие аргументации и логической целостности выводов; вольное (демагогическое или софистическое) толкование исходной и производной информации кейса.
- ❖ Под диагностикой МОП на настоящий момент времени понимается выполнение исследований примерно следующего формата:

<i>МОП Параметр</i>	<i>Автоматическая</i>	<i>Коллективная</i>	<i>Поддерживающая</i>	<i>Развивающая</i>	<i>Фракционная</i>	<i>Опека</i>
<i>47 параметров</i>						

В таблице размещаются описания каждого из 47 параметров в формулировках кейса или выводов обучающихся. Формулировки учебного материала являются идентификатором и в качестве аргументов не принимаются. Один и тот же параметр может быть отнесен исследователем к разным МОП, так как исследование ОП допускает толкования и множественность альтернатив в целях развития навыка обработки "тонкого сигнала". По результатам такого сканирования формируется соотношение параметров, которое может быть выражено в процентах, или оставлено в вербальной форме (как на бланке исследования анализа крови). Это и есть РЕЗУЛЬТАТ ДИАГНОСТИКИ. Он послужит основой моделирования на следующих этапах.

- ❖ Этап 6 требует усиленного соблюдения логики основных соответствий организационного поведения – это необходимо проверять и требовать от исследователей аргументов выбора.

- ❖ Этап 7 – креативный. Он требует создания механизмов перевода МОП из имеющегося состояния в запрограммированное. Механизмы располагаются во всех областях внутренней среды организации и их очень много. Вследствие этого их перечисление и изучение сведется к рецептурному подходу и подавлению управленческой креативности группы. Поэтому слушатели должны сами логично выбрать механизм перевода модели, проанализировать ожидаемый результат от его применения и сформировать совокупность механизмов как систему перевода.
- ❖ Этап 8 требует определения степени достижения ожидаемых результатов моделирования ОП и оценки эффективности моделирования.
- ❖ В целом аудиторная кейсовая работа является симулятором для выполнения домашнего задания.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1 Основная литература**

Басенко В.П. Организационное поведение. Современные аспекты трудовых отношений [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2014. — 381 с. — 978-5-394-01312-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35290.html>

### **6.2 Дополнительная литература**

Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.И. Кочеткова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дело, 2011. — 943 с. — 978-5-7749-0641-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50937.html>

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

6.3.1. Раздаточный материал по курсу «Организационное поведение»

### **6.4 Нормативные правовые документы**

6.4.1. Трудовой Кодекс Российской Федерации

### **6.5 Интернет-ресурсы**

Не используются

### **6.6 Иные источники**

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2015.
2. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. (Глава 4) Железнодорожный, Московская область: Крылья, 2016.
3. Трайнев В.А. Психологические аспекты менеджмента. – М.: ТЦ «Сфера», 2008.
4. Макс Ландсберг. Коучинг. Повышайте собственную эффективность. М.: Эксмо, 2014.
5. Эдуард Стак. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером. М. ИКиСР, 2015.

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

- 7.1. LCD – проектор,
- 7.2. ноутбук,
- 7.3. экран,
- 7.4. флипчарт,
- 7.5. флوماстеры.