

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

---

Институт бизнеса и делового администрирования  
кафедра менеджмента

Утверждена  
решением кафедры менеджмента  
Протокол от «16» апреля 2019г. № 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.Б.02. Теория организации и организационное поведение**  
направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Общий и стратегический менеджмент

Магистр

очно-заочная форма обучения

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

Доктор экономических наук, профессор Кочеткова А.И.

Заведующий кафедрой менеджмента Гапоненко А.Л.

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2	Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	4
3	Содержание и структура дисциплины (модуля).....	5
4	Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	9
5	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	14
6	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	19
	6.1. Основная литература.....	19
	6.2. Дополнительная литература.....	19
	6.3. Нормативные правовые документы.....	19
7	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	20

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

Основной целью дисциплины «Теория организации и организационное поведение» является приобретение студентами комплекса теоретических знаний и практических навыков о моделях организационного поведения. Проблематику моделирования организационного поведения в современных российских компаниях.

Основные задачи дисциплины предполагает достижение следующих образовательных результатов: студент должен: знать современные теории и концепции поведения на различных уровнях организации; знать и понимать системные взаимозависимости моделей организационного поведения, бизнес-сред, стратегий и лидеров различных типов; уметь самостоятельно разрабатывать системы мероприятий по управлению изменениями в области организационного поведения, устанавливать системы показателей и формировать подсистему контроля достижения целей в области организационного поведения; уметь организовать работу подразделения компании, занимающегося моделированием и управлением организационным поведением

ПК-2 «способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

Формирование ПК осуществляется в рамках трех последовательных этапов:

Знание основ теории организации и организационного поведения

Освоение психологических механизмов организационного поведения

Способность управлять конфликтами

Таблица 1.

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)**

<b>Код компетенции</b>	<b>Содержание компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)</b>
ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;	Знать: З1 – сущность, логику, типы, особенности и динамику моделей организационного поведения. Зп – сущность, типы, особенности и динамику различных типов коллективов.
		Уметь: У1 –исследовать организации и идентифицировать модели организационного поведения и типы коллективов методами качественного анализа Уп –формировать внутренние среды организации с заданными и управляемыми параметрами (модели организационного поведения) с целью гарантированного получения запланированного компаний стратегического результата
		Владеть: В1 – владеть навыками качественного анализа уровня развития Вп – навыками выявления состояния и динамики коллективов, а также поведенческих и социальных патологий.

## **2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» относится к базовой части дисциплин программы магистерской подготовки по направлению 38.04.02. «Менеджмент». Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде дискуссий,

группового проектного обучения. По дисциплине осуществляется итоговый контроль в форме экзамена.

Распределение часов по различным видам работ представлено в таблице.

### Объем дисциплины (модуля)

Таблица 2.

Объем дисциплины (модуля)															
Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины (модуля), час.													
		Всего	Семестр (триместр), курс <sup>3</sup>												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Очно-заочная форма обучения															
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		30													
лекционного типа (Л)		6													
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)															
практического (семинарского) типа (ПЗ)		24													
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)															
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		42													
Промежуточная аттестация	форма	Экз													
	час.	2													
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		108													

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Содержание дисциплины (модуля) должно соотноситься с планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю) через задачи, формируемые компетенции и их компоненты (знания, умения, навыки) (Табл. 3).

Таблица 3.

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Тема 1	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	12	2		2		8
Тема 2	Типы организаций и их структура	10	2		2		6
Тема 3	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	12	1		4		7
Тема 4	Стартовые условия моделирования организационного поведения и	12	2		4		6

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
	норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления						
Тема 5	Методология и технология моделирования организационного поведения	12	2		4		6
Тема 6	Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	12	2		4		6
Тема 7	Гибридизация моделей организационного поведения	12	1		4		7
Тема 8	Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем	12	2		4		6
Тема 9	Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	12	2		4		6
Промежуточная аттестация		2	0		0		2
Всего:		<b>108</b>	<b>16</b>		<b>32</b>		<b>60</b>

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

## 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.

CaseStudy: исследование (сканирование) внутренней среды организации для первичного формирования представления о целостной и системной картине организационного поведения по материалам кейсов (4 компании)

## 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.

CaseStudy: моделирование возможных путей развития организаций, представленных в кейсах-симуляторах.

### **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.

CaseStudy: исследование организационных и поведенческих патологий по материалам кейсов-симуляторов, создание программы ликвидации и предупреждения патологий.

### **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 конфигулятора 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.

CaseStudy: комплекс упражнений по моделированию отдельных элементов модели организационного поведения и форсайту результатов их реализации в жизни организации на примере кейсов-симуляторов.

## **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.

CaseStudy: упражнение «театр масок»: на основании кейсов-симуляторов выполняется «примерка» каждого типа модели организационного поведения на конкретную организацию из кейса; исследуются все параметры, динамика и другие необходимые для изучения предмета аспекты.

## **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.

CaseStudy: упражнения по гибридизации модели организационного поведения на основании организации из кейса-симулятора.

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

Футурология: создание образа будущей бизнес-среды Форсайт и его возможности в моделировании будущей 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).

CaseStudy: моделирование видения организации на 25 лет вперед с момента обучения (включая футурологические тенденции для мира, отрасли и региона местонахождения организации из кейса-симулятора; проект организационной архитектуры; «мягкие» подсистемы модели организационного поведения). Проверка результата работы на соблюдение логики и принципов моделирования организационного поведения.

## **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.

CaseStudy: Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей для организации из кейса-симулятора.



#### 4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

*Приводятся типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности при проведении промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).*

*Перечисляются показатели, критерии и оценивание компетенций, формируемых при освоении дисциплины (модуля) по этапам их формирования (Табл. 5).*

Таблица 5.

##### Показатели, критерии и оценивание компетенций по этапам их формирования

Наименование темы (раздела)	Код компетенции	Код ЗУН	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа.	ПК-2	З1 З2 У1 У2 В1 В2	уметь моделировать различные модели организационного поведения. уметь трансформировать модели организационного поведения и проектировать пути и формы их развития.	промежуточные контрольные задания  Знания: точное понимание основных компонентов курса	Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения  Хорошо: имеются знания и умения, но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения.  Отлично: имеются и знания, и умения, и владения.
Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным	ПК-2	З1 З2 У1 У2 В1 В2	уметь исследовать организации и идентифицировать модели организационного поведения и типы коллективов методами качественного анализа.	Исследование организации, представленной в кейсе, по соответствующему алгоритму.	Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения  Хорошо: имеются знания и умения, но

результатом.					отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения.  Отлично: имеются и знания, и умения, и владения.
Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления.	ПК-2	31 32 У1 У2 В1 В2	уметь формировать внутренние среды организации с заданными и управляемыми параметрами (модели организационного поведения) с целью гарантированного получения запланированного компанией стратегического результата	Исследование социальных и поведенческих патологий и прогнозирование их развития (по материалам кейса).	Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения  Хорошо: имеются знания и умения, но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения.  Отлично: имеются и знания, и умения, и владения.
Методология и технология моделирования организационного поведения.	ПК-2	31 32 У1 У2 В1 В2	уметь развивать необходимые компании свойства и профессиональные и поведенческие компетенции коллективов.	Идентификация модели организационного поведения (по материалам кейса).	Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения  Хорошо: имеются знания и

					<p>умения, но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения.</p> <p>Отлично: имеются и знания, и умения, и владения.</p>
<p>Макротехнология - Организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения.</p>	ПК-2	<p>31 32 У1 У2 В1 В2</p>	<p>уметь обеспечить развитие модели организационного поведения по заданному пути с учетом выявленных особенностей организации, бизнеса, рынка, среды</p>	<p>Умения: качественный анализ материалов кейсов, логика моделирования организационного поведения Навыки: прогнозирования организационного поведения</p>	<p>Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения</p> <p>Хорошо: имеются знания и умения, но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения.</p> <p>Отлично: имеются и знания, и умения, и владения.</p>
<p>Гибридизация моделей организационного поведения.</p>	ПК-2	<p>31 32 У1 У2 В1 В2</p>	<p>уметь самостоятельно разрабатывать системы мероприятий по управлению изменениями в области организационного поведения, устанавливать</p>	<p>Знания: основные понятия, взаимосвязи и закономерности развития организации Навыки: моделирования критериев оценки эффективности модели</p>	<p>Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения</p> <p>Хорошо: имеются</p>

			системы показателей и формировать подсистему контроля достижения целей в области организационного поведения уметь организовать работу подразделения компании, занимающегося моделированием и управлением организационным поведением	организационного поведения в конкретной компании	знания и умения, но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения.  Отлично: имеются и знания, и умения, и владения.
Моделирование общего футурологического макета и структурно-смысловой схемы организации в будущем.	ПК-2	З1 З2 У1 У2 В1 В2	уметь управлять внутрифирменными отношениями и уровнем конфликтности.	владеть навыками качественного анализа уровня развития	Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения  Хорошо: имеются знания и умения, но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения.  Отлично: имеются и знания, и умения, и владения.
Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или	ПК-2	З1 З2 У1 У2 В1 В2	уметь формировать временные рабочие группы и команды под различные организационные цели	Владеть навыками выявления состояния и динамики коллективов, а также поведенческих и социальных патологий.	Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения  Хорошо:

трансформации).					<p>имеются знания и умения, но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения.</p> <p>Отлично: имеются и знания, и умения, и владения.</p>
-----------------	--	--	--	--	--

*В методических материалах по процедуре оценивания описываются условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации, шкалы и процедуры оценивания (в соответствии с формой промежуточной аттестации). При использовании балльно-рейтинговой системы оценивания приводится схема перевода набранных обучающимся баллов в пятибалльную систему.*

*.Список вопросов для подготовки к экзамену.*

*Не требуется, т.к. не предусмотрен устный экзамен.*

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

### **1. Подготовка презентации**

**Презентация** – это передача информации в виде изложения различных теорий, методологических подходов с использованием информационных ресурсов. Формы презентации различны и могут варьироваться от обычной лекции (доклада) до некоторого вовлечения студентов (слушателей) в процесс через вопросы и участие в дискуссии. Презентация наиболее часто используется в практической деятельности государственных и муниципальных служащих.

Метод используется: для обучения какому-либо конкретному аспекту теории или методологии и для моделирования постепенного подхода к решению задачи. Может быть использован при проведении дискуссии, выступлении с докладом, проведении ролевых и деловых игр, защите курсового проекта и т.п.

Этапы процесса: определение содержания материала и цели презентации; составление примерного плана презентации; разработка системы наглядного материала, иллюстрирующего материал презентации; подведение итогов, изложение самых главных моментов представленного материала и его наглядных иллюстраций; обсуждение (вопросы – ответы); выявление достоинств и недостатков проведенной презентации.

### **2. Написание эссе по теме**

Эссе студента — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории

анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы.	5
Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников.	4
Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	3
Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	2

*Обучение по дисциплине» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические и лабораторные работы) и самостоятельной работы обучающихся. Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий, описанных в п.5.1. С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:*

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

*Подготовка к лекции заключается в следующем:*

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;

- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем экзаменационных вопросов.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Приводятся вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов, к лабораторным работам (практикумам по темам (разделам) дисциплины (модуля); примерные темы для написания рефератов, докладов, эссе и курсовых работ (проектов); варианты контрольных работ, тестовых и других заданий, необходимых для проведения текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю).

По курсу выполняются групповые (командные) аудиторные и индивидуальные (домашние) исследовательские работы по алгоритму исследования и моделирования организационного поведения на базе конкретной компании по материалам кейса (аудиторная работа) и реальной компании (домашняя работа).

**Методические указания по выполнению  
упражнений и исследований в аудитории**

- Упражнения и исследования курса создают возможность для магистрантов: 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.
- Магистрант или команда получают один кейс для поэтапной отработки в течение всего курса.

➤ **Техника работы с кейсом следующая:**

**1. 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.

**2. 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).

**3. 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.

**4. 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.

**5. ДИАГНОСТИКА МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ, ИМЕЮЩЕЙСЯ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ В КОМПАНИИ.**

**6. ВЫБОР БУДУЩЕЙ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОП В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ДИНАМИКИ БИЗНЕС-СРЕДЫ И СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ.**



7. ИДЕНТИФИКАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ ПЕРЕВОДА МОП ИЗ ИМЕЮЩЕГОСЯ СОСТОЯНИЯ В ЖЕЛАЕМОЕ (БУДУЩЕЕ).

8. КРИТЕРИИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ ПЕРЕВОДА МОП И ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДЕЛИРОВАНИЯ.

- При выполнении магистрантами первого этапа исследования организации есть два методических подхода: 1 – 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. 2 – 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 с 2 этапа исследования организации по кейсу необходимо решать параллельно 2 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;
- 4 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:

Параметр МОП	Авторы тарная	Коллеги альная	Поддер живающая	Разви вающая	Фрак тальная	Опека
47 параметров						

В таблице размещаются описания каждого из 47 параметров в формулировках кейса или выводов слушателей. 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 чего 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.**

#### ***Методические указания для выполнения домашнего (экзаменационного) задания***

- Технология выполнения домашнего задания аналогична работе с кейсами. Если работа с кейсами в аудитории не выполнялась, то проводится инструктаж согласно п. 2 настоящих методических инструкций.
- Целью выполнения домашней работы является закрепление навыков исследования организаций и моделирования организационного поведения на базе данных реальной компании слушателя, или компании, выбранной им для исследования. Во втором случае необходимо выполнить требование полноты информации к кейсу, представленное в п. 2 настоящих методических указаний.
- Домашнее задание может быть расценено и засчитано как экзаменационное.

### **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

*При изучении курса следует обратить внимание на источники, содержащие классификаторы и описания разного рода.*

#### **Основная литература**

1. Роббинс С.П. Основы организационного поведения; Ун-т Сан-Диего. - 8-е изд. - М.: Вильямс, 2006.
2. Ньустром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000.

#### **Дополнительная литература**

1. Лютенс Ф. Организационное поведение. Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.
2. Хэмел Г. Манифест лидера. - М. 2013.
3. Шваб К. Четвертая промышленная революция. - М., Эксмо, 2016.
4. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Основы управления в условиях неопределенности (хаоса). - М. Юрайт, 2017.
5. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. Essentials of Organizational Behavior. 14<sup>th</sup> ed. Global edition. Pearson Education Limited, England, 2018.
6. Luthans F. Organizational behavior: an evidence-based approach —12th ed.

## **7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины (модуля)**

*.1. Список учебно-лабораторного оборудования.*

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

*.2. Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.*

*Не требуются*