

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 20 » марта 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Теория организации и организационное поведение

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025 год

Автор(ы)–составитель(и):

к.пед.н., доцент

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Грезнева Ольга Юрьевна

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	5
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины.....	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	12
7.1. Нормативные правовые документы	12
7.2. Основная литература	12
7.3. Дополнительная литература.....	13
7.4. Интернет-ресурсы	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать современные теории и концепции поведения на различных уровнях организации
- знать и понимать сущность, логику, типы, особенности и динамику моделей организационного поведения.
- знать и понимать сущность, типы, особенности и динамику различных типов коллективов.
- знать и понимать системные взаимосвязи моделей организационного поведения, бизнес-сред, стратегий и лидеров различных типов.
- уметь исследовать организации и идентифицировать модели организационного поведения и типы коллективов методами качественного анализа.
- уметь моделировать различные модели организационного поведения.
- уметь трансформировать модели организационного поведения и проектировать пути и формы их развития.
- уметь формировать внутренние среды организации с заданными и управляемыми параметрами (модели организационного поведения) с целью гарантированного получения запланированного компанией стратегического результата
- уметь развивать необходимые компании свойства и профессиональные и поведенческие компетенции коллективов.
- уметь управлять внутрифирменными отношениями и уровнем конфликтности.
- уметь формировать временные рабочие группы и команды под различные организационные цели.
- уметь обеспечить развитие модели организационного поведения по заданному пути с учетом выявленных особенностей организации, бизнеса, рынка, среды
- 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
- владеть навыками качественного анализа уровня развития, состояния и динамики коллективов, а также поведенческих и социальных патологий.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПСК-1. ¹ Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	Знать: 31- Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации	Уметь: У1 – Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	Владеть: В1- навыками сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 56 академических часов.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	20	
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/2	
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	12/10	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	36	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен
	час.	
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	50	

Примечание: дисциплина реализуется в обычном формате без использования ДОТ

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г. N 109н), код функции D/04.6

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Проблематика моде- лирования организа- ционного поведения в современных россий- ских компаниях.	5	1			1	4						О
2.	Поведенческие и со- циальные патологии в трудовом поведении коллективов.	5	1			1	4						О
3.	Типология моделей организационного поведения.	7	3	2		1	4						О
4.	Особенности форми- рования гибридных моделей организаци- онного поведения и управления ими.	7	3	2		1	4						О
5.	Динамика сформиро- ванных моделей и управление мутацион- ными процессами.	7	3	1		2	4						О
6.	Технология моделиро- вания организацион- ного поведения.	7	3	1		2	4						О
7.	Формирование моде- лей отклоняющегося организационного поведения: антикри- зисной и саморазви- вающейся.	9	3	1		2	6						Д
8.	Границы применения методологии модели- рования организаци- онного поведения.	9	3	1		2	6						О
Подготовка и сдача экза- мена													Экзамен
Всего		56	20	8		12	36						

Примечание: дисциплина реализуется только в обычном формате без использования ДОТ

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), диспут (Д)

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Проблематика моделирования организационного поведения в современных российских компаниях.	.	Проблемы роста и развития российских компаний и их источники в организационном поведении. Ограничители роста компаний. Работа команд в аудитории с кейсами "Стартовое исследование компании: начальный параметрический срез"
Тема 2. Поведенческие и социальные патологии в трудовом поведении коллективов.		Аномальное поведение коллективов и его причины. Поведенческие патологии как источник аномального поведения коллективов. Параметрическое описание патологий и их влияния на моделирование организационное поведение. Работа команд в аудитории с кейсами "Диагностика поведенческих и социальных патологий" Имитационная игра «Угадайка» (прогнозирование влияния патологий на поведение людей в организации).
Тема 3. Типология моделей организационного поведения.	Классификатор уровня развития коллектива (класса и типа занятых). Классификатор типов внешних сред компаний. Классификатор стратегий компаний. Классификатор моделей организационного поведения.	Работа команд в аудитории с кейсами "Идентификация клочка занятых. Типа бизнес среды и модели организационного поведения, имеющейся в компании на данный момент". Имитационная игра «В Греции все есть!» (оценка мотивационных моделей). Имитационная игра «О гусях, кухарках, обезьянах и гвардии» (определение основного типа принятия решений).
Тема 4. Особенности формирования гибридных моделей организационного поведения и управления ими.	Гибридные модели организационного поведения: сущность. Правила формирования, границы применимости и оценка эффективности. Технология буферирования гибридной модели.	Практикум по материалам кейса «Театр масок» (блиц-моделирование двух гибридных моделей и оценка их сильных и слабых сторон и эффективности).
Тема 5. Динамика сформированных моделей и управление мутационными процессами.	Явная и косвенная динамика моделей организационного поведения. Управление явной динамикой. Управление косвенной динамикой (мутационными процессами) внутри модели организационного поведения.	Практикум по материалам кейса «Нострадамус» (блиц-моделирование направлений мутации созданных группами моделей организационного поведения и выработка мер по пресечению или использованию мутаций).

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 6. Технология моделирования организационного поведения.	Сущность. Цели и этапы моделирования организационного поведения. Техники и инструментарий моделирования. Комплексная технология моделирования. Практикум по материалам кейса «Разбор полетов» (моделирование критериев гарантированного результата моделирования и существования моделей и оценка эффективности технологии моделирования).	
Тема 7. Формирование моделей отклоняющегося организационного поведения: антикризисной и саморазвивающейся.	Формирование антикризисной модели организационного поведения. Формирование саморазвивающейся модели организационного поведения.	Практикум по материалам кейса «Театр масок» (блиц-моделирование двух отклоняющихся моделей и оценка их сильных и слабых сторон и эффективности).
Тема 8. Границы применения методологии моделирования организационного поведения.	Оценка применимости метода моделирования организационного поведения в управлении современной организацией. Формирование программы развития модели организационного поведения. Экзамен – заключительные этапы моделирования организационного поведения по материалам кейса по представленному алгоритму.	Практикум по материалам кейса «Поведенческие этюды» (анализ эффективности метода на примере разбора практических ситуаций).

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Повторение лекционного материала и материалов учебника
- Подготовка к текущему контролю
- Исследование организации, в которой работает слушатель
- По материалам кейса «Поведенческие этюды» проведение домашнего анализа эффективности метода на примере разбора практических ситуаций в своей организации с дальнейшим обсуждением на практических занятиях

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Методические указания по выполнению упражнений и исследований в аудитории

- Упражнения и исследования 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 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 слушателями 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	Авторитарная	Коллегиальная	Поддерживающая	Развивающая	Фрактальная	Опек
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.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме итогового письменного задания с анализом модели оргповедения на своем предприятии. Итоговая оценка складывается из экзаменационной и текущих оценок работы слушателя в аудитории.

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 рассматривается как экзаменационное.

Таблица 5 – Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Анализ модели оргповедения в организации выполнен в соответствии с методическими указаниями. Активная работа в аудитории при выполнении упражнений
75-89 баллов	4, «хорошо»	Анализ модели оргповедения в организации выполнен с недочетами. Активная работа в аудитории при выполнении упражнений
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Анализ модели оргповедения в организации выполнен с недочетами.
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Анализ модели оргповедения в организации выполнен неверно.

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.	<p>Изучены технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации</p> <p>Изучены необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации</p> <p>Освоены навыки работы с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Освоены навыки применения теоретических и практических аспектов организации управления производством</p> <p>Освоены навыки сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению</p>

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон о бюджете на 2024 г. и плановый период 2025 – 2026 гг. от 27 ноября 2023 г. №540 ФЗ..
2. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 28.02.2025 №18-ФЗ) "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)".

7.2. Основная литература

1. Кочеткова, А. И. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 216 с.
2. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. М.: Юрайт. 2024. 207 с.

3. Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом. М.: Юрайт. 2024. 370 с.
4. А.П. Балашов, Теория организации и организационное поведение. Издательство «Вузовский учебник», 2024. – 299 с.
5. Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: Инфра-М, 2023. - 416 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория организации. М.: Юрайт. 2024. 140 с.
2. Иванова, Т.Ю. Теория организации: Учебник / Т.Ю. Иванова. - М.: КноРус, 2018. - 256 с.
3. Мильнер, Б.З. Теория организации: Уч. / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2019. - 192 с.
4. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учеб. пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Фролов. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2024. — 116 с.
5. А.И. Кочеткова. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М., "Дело" 2011.

7.4. Интернет-ресурсы

1. Банк международных расчетов www.bis.org
2. Международный валютный фонд www.imf.org
3. Мировой банк www.worldbank.org
4. Электронная библиотека финансы.ру www.finansy.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

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

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

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).